

VYTAUTAS MAGNUS UNIVERSITY

Regina ANDRIUKAITIENĖ

**EXPRESSION OF MANAGEMENT CULTURE
AIMING TO IMPLEMENT CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY**

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (03 S)

Kaunas, 2015

The doctoral dissertation was prepared during the period of 2014 – 2015 at the Department of Management, Faculty of Economics and Management of Vytautas Magnus University.

Scientific supervisor:

Assoc. prof. dr. Jolita Vveinhardt (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S)

The doctoral dissertation is defended at the Council of Management Science of Vytautas Magnus University:

Chairman

Prof. habil. dr. Pranas Žukauskas (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S)

Members:

Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S)

Prof. habil. dr. Julius Ramanauskas (Klaipėda University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S)

Prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S)

Prof. dr. Maris Purgailis (University of Latvia, Social Sciences, Management and Administration, 03 S)

The public defence of the dissertation will be held at a public meeting of the Council of Management Science on June 26, 2015 at 10.00 am in the small hall of Vytautas Magnus University.

Address: S. Daukanto str. 28 (II floor), LT – 44246 Kaunas, Lithuania.

Summary of doctoral dissertation has been distributed on May 25, 2015.

The doctoral dissertation can be reviewed in the library of Vytautas Magnus University and Lithuanian National Martynas Mažvydas library.

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

Regina ANDRIUKAITIENĖ

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

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, Vadyba (03 S)

Kaunas, 2015

Disertacija rengta 2014 – 2015 metais Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto, Vadybos katedroje.

Mokslinis konsultantas:

Doc. dr. Jolita Vveinhardt (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

Disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto Vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas

Prof., habil. dr. Pranas Žukauskas (Vytauto Didžiojo universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba ir administravimas – 03 S)

Nariai:

Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius (Vytauto Didžiojo universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba ir administravimas – 03 S)

Prof. habil. dr. Julius Ramanauskas (Klaipėdos universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba ir administravimas – 03 S)

Prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė (Vytauto Didžiojo universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba ir administravimas – 03 S)

Prof. dr. Maris Purgailis (Latvijos universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba ir administravimas – 03 S)

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties posėdyje, kuris įvyks 2015 m. birželio mėn. 26 d. 10.00 val. Vytauto Didžiojo universitete, Mažojoje salėje.

Adresas: S. Daukanto g. 28 (II aukštas), LT – 44246 Kaunas, Lietuva.

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2015 m. gegužės mėn. 25 d.

Su disertacija galima susipažinti Vytauto Didžiojo universiteto ir Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekose.

INTRODUCTION

Relevance of the research. Management culture is associated with corporate social responsibility, but both management culture analysis and linkages to corporate social responsibility are still a lack of attention in Lithuania. Management culture can be regarded as a methodological basis for a systematic implementation of corporate social responsibility. The desire to implement corporate social responsibility can be identified as a challenge to cultural traditions existing in organizations requiring thinking changes of both managerial staff and employees as well as the changes in the organization's management culture. For example, in Lithuania the international standards ISO 9001 and ISO 14001 attracted the greatest popularity in recent years, which require substantial changes of the organization's attitude towards management. The standards emphasize the principle that the organization's objectives are to be achieved efficiently and effectively by managing processes and their interaction (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010). However, while implementing some kind or other standards, it is essential to assess the situation in a particular organization, how the existing management culture is in line with the principles of corporate social responsibility and how they are relevant to the changes. These quality management standards should be used for the implementation of guidance on social responsibility as defined in ISO 26000 (Guidance on Social Responsibility). In developed countries (Hassan, 2007), the majority of organizations have a favourable view on corporate social responsibility programmes, but far from the majority of them integrate social responsibility values into practice. This approach could be changed by integrating values representing social responsibility concept into the organization's management culture (Vveinhardt, 2013).

Private capital companies most often attract the researchers' horizons, focusing attention on the activities that are aggressive on environment, profit improvement, product security and human rights issues. The idea of sustainable, socially responsible development, according to Čiegis and Norkutė (2012), arose as a response to the threats posed by economic globalization while integrating the principles of responsible practice, consumption and lifestyle in order to ensure a better quality of life for mankind. However, social responsibility is no less important in public sector - the state and municipalities - capital companies and public institutions that participate in the market, provide services, use natural and human resources. Long-term organizational success depends on how harmoniously it is able to integrate into the environment and assess the social mood of stakeholders – the relationship of the organization and its environment should be formed on the basis of social responsibility (Bakanauskas, Vanagienė, 2012).

Corporate social responsibility research globally continues for a lot of decades. However, it is necessary to distinguish between the countries where the movement began based on long search for business and public social harmony, and Central and Eastern European countries in which these ideas are being developed relatively recently. Social harmony search is a challenge for developing economies that have been developing in free market conditions since the last decade of the last century, which, in response to the global processes of the markets, cause additional difficulties. The incorporated models constructed in other sociocultural environments, including corporate social responsibility, function not as successfully as you would expect - and it is shown by the situation in Lithuania where social responsibility development is very slow, and some businesses that linked social responsibility policy to marketing and

hoped rapid economic success are disappointed. Slow development of corporate social responsibility is shown by the network of the United Nations Global Compact. For example, when discussing the Baltic region, this network at the beginning of 2014 had a total of 86 Lithuanian organizations, 11 Latvian and 5 Estonian enterprises. The network includes organizations that are committed to seek the ten principles of corporate social responsibility formulated by United Nations Global Compact.

Social responsibility development in Lithuanian organizations never acquired a greater speed, and this could be explained by the maturity trends of the public and the organizations themselves. Although the organizations acquire standards certifying social responsibility, this in itself does not guarantee a high level of activity standards that are related to the internal perception of social responsibility and determination dictated by values (Vveinhardt, 2013). The question of how Lithuanian organizations are actually prepared to live according to all the corporate social responsibility requirements is really painful and should be associated with the level of management culture development.

Empirical studies related to social responsibility issues in Lithuanian companies are currently solitary, having a fragmented nature. Most of the studies have educational and incentive nature, are booked and carried out by state institutions (Dagilienė, Bruneckienė, 2010). Very often the studies of theoretical scientific literature are carried out, the analysis of the content of organizations' reports (annual, on websites, etc.). There is a lack of broader empirical research on corporate social responsibility. Quite a great number of scientific works by Lithuanian authors on corporate social responsibility issues reflects the importance and timeliness of the topic. There are tendencies noticed that some authors identify corporate social responsibility on the basis of the works by foreign scientists only, others form their concepts, but traditionally the organizations that have declared the status of corporate social responsibility are analyzed, but not the ones that are seeking to become such.

Scientific problem and its investigation level

Scientific problem – what is the role of the management culture aiming for corporate social responsibility and how to prepare for the implementation of corporate social responsibility after having set the management culture expression.

The management culture term in the works of Lithuanian (Zakarevicius, 2004; Melnikas, 2008; Vveinhardt, 2011) as well as foreign authors (Acar, Keating, 1986; Townsend, 2004; Dalton, Kennedy, 2007; Jančevkij, 2014; Voronkova, 2006; Nastase, 2009; Skibickaja, 2009), is found quite rarely, but the research on organizational culture that examine management culture indirectly or its individual components are found in the works by these authors: Keeton, Mengistu (1992), E. Martins, N. Martins (2002), Maznevski et al. (2002), Kong (2003), Hookana (2008), Baumgartner (2009), Castaneda, Toulson (2013), John (2013), Palthe (2014) and others. Aiming for the proper implementation of corporate social responsibility, in the context of this research, a particularly important role is given to decision-making. In general, the amount of scientific sources analyzing solutions is big, but the managerial decisions in many cases are touched indirectly (Sacheon et al., 2014; Iselin, 1989; Wayne, Rubinstein, 1992; Weber, 1996; Singh, Varshney, 1999; Cramp, Carson, 2009; and others). There are not many authors directly analyzing managerial decisions in conjunction with the management culture (Acar, Keating, 1986; etc.), social responsibility (Young, Thyl, 2009; Garavan et al., 2010; Ardichvili, 2013 ; Christensen et al., 2013; Marques et al., 2014; etc.).

Lithuanian scientists explore various aspects of CSR. Adomavičiūtė et al. (2012) analyze the social entrepreneurship in non-governmental organizations, Astromskienė and Adamonienė (2009) present the factors influencing corporate social responsibility initiatives, Augustinienė et al. (2012) research the expression of the social responsibility in the context of expectations of future social educators. Bagdonienė and Paulavičienė (2010) present interfaces of corporate social responsibility and management system, Banytė et al. (2010) discuss the expression of the green marketing while developing the concept of corporate social responsibility. Butkevičienė (2012) examines public attitudes towards social policies within the prism of the state, the individual and the family while forming the social well-being in the Lithuanian state. Čepinskis and Sakalauskaitė (2009) present analysis of activities of socially responsible businesses in Lithuania and evaluate the changes of corporate social responsibility in the conditions of economic crisis, its impact on corporate performance indicators. Česnyienė et al. (2011), when analysing social responsibility concerning the staff, states that the application of social responsibility initiatives in respect of the staff in Lithuanian private and public sector organizations faces with an increasing gap between the objective needs and subjective non-recognition. The authors discuss the aforementioned gap in Lithuanian private and public sector organizations when analysing the status of implanting social responsibility initiatives in relation to the staff, the barriers and the possible impact on human activity indicators. Čiegis and Norkutė (2012) analyze the concepts of corporate social responsibility and sustainable development, and evaluate the practices of the bank activities towards these areas in Lithuania. Dagilienė (2010) establishes the level of disclosure of social information in annual reports of Lithuanian companies. Dagilienė and Bruneckienė (2010) examine the links of the voluntarily disclosed information with corporate social responsibility, assessed the level of social information disclosure in the financial statements and the website of a particular company. Gižienė et al. (2011) clarify the role of the state in the process of social responsibility in conjunction with the knowledge economy. Guogis (2011) provides the analytical material relating to the creation of state welfare and its current "retreat" problems in his article. Guzavičius and Bruneckienė (2010) investigate the social responsibility of the interests by providing asymmetric information. Jasinskas and Simanavičienė (2010) evaluate the corporate social responsibility in consideration of genetically modified products. These are some of Lithuanian scientists' studies demonstrating a wide range of problems of corporate social responsibility.

A great number of foreign scientists (Friedman, 1970; Carroll, 1991; McWilliams, Siegel, 2001; Maignan, Ralston, 2002; Post, 2003; Garriga, Mele, 2004; Thomas, Nowak, 2006; Geva, 2008; Übüs, Alas, 2009; Gjolberg, 2010; Tung, Mourali, 2011; Thornton, Byrd, 2013; Pedersen, Gwozdz, 2014; etc.) and Lithuanian scientists analyzing corporate social responsibility (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 et al., 2009; Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009; Stančienė, 2010; Kovaliov et al., 2011a, 2011b; Valackienė, Micevičienė, 2011; Virvilaitė, Daubaraitė, 2011; Žičkienė et al., 2011; Jonkutė et al., 2011; Raipa, Giedraitytė, 2012; Navickas, Kontautienė, 2013; Juščius, Šneiderienė, 2013; Juščius, Jonikas, 2013; etc.) show the importance of this topic from the point of view in a scientific as well as practical sense. However, only a few studies conducted in Lithuania (Šimanskienė, Pauzuolienė, 2010a, 2010b) focus on the interfaces of organizational culture and corporate social

responsibility. It should be emphasized that most often the organizations that have declared the status of corporate social responsibility are analyzed, but the stage of the company's readiness to become socially responsible is still not studied in scientific works. Thus, the gap of research on management culture expression in order to implement corporate social responsibility remains relevant, and it is important to fill it in.

The object of the research – management culture expression aiming to implement corporate social responsibility.

The goal of the research - to determine the management culture expression regularity forming a model of establishment of management culture expression aiming to implement corporate social responsibility.

The objectives of the research:

1) Having analysed the content of management culture from the theoretical point of view, the management culture assessment criteria should be distinguished;

2) Having analysed corporate social responsibility issues on theoretical terms, the assessment criteria for corporate social responsibility should be distinguished.

3) Having distinguished the assessment criteria of management culture and corporate social responsibility, the factor conditioning management culture as corporate social responsibility should be grounded;

4) Having formed the instruments for determination of management culture expression aiming to implement corporate social responsibility, the model for the determination of management culture expression should be made;

5) Having researched the practical applicability of the model of management culture expression, managerial solutions for implementation of corporate social responsibility should be formulated and provided.

The dissertation raises such ***problematic questions***: What is the role of management culture aiming to implement corporate social responsibility? What should the structure of the diagnostic instruments be to determine the expression of the cultural management in organizations? What is the expression of management culture, as a formal and informal part of organizational culture, aiming to implement corporate social responsibility in terms of the employees' point of view? What is the management culture, as a formal part of organizational culture, expression in order to implement corporate social responsibility in terms of top-leaders' views? What managerial solutions could help change the management culture aiming to prepare for corporate social responsibility implementation?

Methods of the scientific research. Having analysed scientific literature, the complex conceptual model has been constructed on its basis on management culture expression determination and description of the formation of corporate social responsibility. A universal questionnaire was formed for the quantitative study, with the help of which the state of management culture expression, as part of formal and informal organizational culture, and readiness of the corporations to achieve social responsibility. Interview questions were formulated for qualitative research, with the help of which the management culture expression, as part of a formal organizational culture, was determined aiming to implement corporate social responsibility in terms of top-level managers. Quantitative and qualitative research instruments were checked when carrying out expert assessments.

Quantitative study was carried out by means of Microsoft Excel and SPSS 20 software. The data was entered into matrices, statistical methods were used to process

them, such as correlation and multidimensional statistical methods - multivariate regression. To compare the averages of two independent samples Student criterion (t-test) was used, and to compare three or more independent groups, highlighting the specific group, one factor analysis of variance (One-way ANOVA) was used, including Tukey HSD amendment.

Methodological quality characteristics of the questionnaire were revealed using the Cronbach alpha coefficient, Spearman-Brown coefficient, Guttman Split-Half coefficient, factor dispersion was explained, methods of minimum factorial weight (L), the unit as a whole correlation (r / itt), primary and secondary factorization (Principal components and Alpha factoring).

A qualitative study was carried out to encode text elements (statements), dividing them into units, grouping coded units, distributing and combining them into new compounds by analyzing and comparing the latter. The calculations for qualitative study were involved only in doing some work related to analysis.

Having done the research, the methodological provisions of management culture expression determination and corporate social responsibility formation model were examined.

Research limitations. The dissertation analyzes the corporate social responsibility only in terms of management culture, which represents both the formal and informal part of organizational culture, and how this could be significant for organizational changes. Management culture and social responsibility analysis is based on the valuable aspects as the base, and thus does not spread specially in specifying, for example, environmental, philanthropic and other aspects. The work was based on management culture paradigm formulated by Zakarevičius. The research is limited to organizations that expressed internally the desire to become socially responsible, but they have not declared this endeavor as their goal.

It is therefore important to determine the strength of the management cultural expression, which, after having diagnosed it in the organizations, could be used to design the realizable stage, and which could be the object of further research. Two groups of companies were chosen for comparison purposes (survey involved employees from 12 companies). In this paper the concepts of corporate social responsibility and social responsibility are used interchangeably. Structure and style of the text was to balance between academic society and business practitioners audiences.

Content and logical layout of the research. The doctoral dissertation is composed of three main parts. The logical scheme of the research is presented in Figure 1.

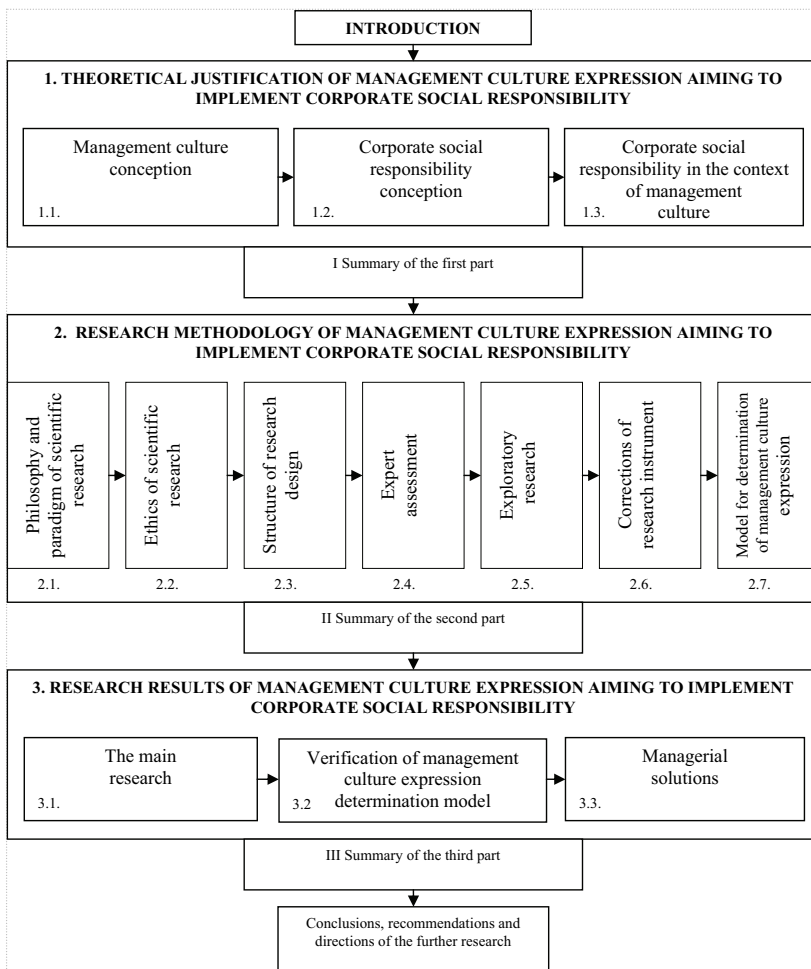


Figure 1. Logical scheme of doctoral dissertation

In the first part of the dissertation "Theoretical justification of management culture expression aiming to implement corporate social responsibility" concepts of management culture and corporate social responsibility, highlighting the management culture and corporate social responsibility evaluation criteria. In this part, except management culture and corporate social responsibility evaluation criteria, management culture is based as a determinant factor of corporate social responsibility.

In the second part of the dissertation "Research methodology of management culture expression aiming to implement corporate social responsibility" the philosophy, paradigm and ethics of the scientific research are discussed, the structure of the research

design is presented. The process and results of expert evaluations are described, the results of the exploratory research are presented and corrections of the instruments are detailed. At the end of this part the model of the management culture expression determination is presented aiming to implement corporate social responsibility.

In the third part of the dissertation "Research results of management culture expression aiming to implement corporate social responsibility" the verification of the instrument and model is performed. The results of the main research are presented, detailing the demographic indicators of the employees of groups of companies, and attitudes with respect to demographic characteristics, the management culture expression and readiness of groups of companies to become socially responsible are determined. This part of the dissertation is completed formulating management solutions for the implementation of corporate social responsibility.

Describing the **work structure**, it should be stated that the work consists of the collection of concepts used in the work, introduction, three parts of the dissertation, conclusions summarizing the work, recommendations, future research directions, references and annexes. The volume of the work is 183 pages (without annexes). References list consists of 383 sources.

Theoretical significance of the work:

- Scientific literature and research on management culture and corporate social responsibility topics are systemized.
- Evaluation criteria of management culture and corporate social responsibility are identified. Management culture as a factor affecting corporate social responsibility is grounded.
- The importance of culture management for organizations is grounded with reference to scientific sources and empirical research aiming to implement corporate social responsibility.
- Model for determination of management culture expression aiming to implement corporate social responsibility is structured.
- A versatile instrument for quantitative research is structured, revealing the management culture as part of formal and informal organizational culture.
- An instrument for qualitative research is structured, revealing the management culture as part of formal organizational culture.
- A managerial decision model for determination of management culture expression aiming to implement corporate social responsibility is structured.

Practical significance of the work:

- Management culture and corporate social responsibility measurements show close correlation.
- The created instruments will help organizations identify management culture and corporate social responsibility strong and weak positions.
- The results of the carried out empirical research allow to assess the characteristics of the organizations concerning the management culture expression and preparation to become socially responsible.
- The formulated model for determination of management culture expression will help the managers of the organizations determine the state of the management culture in the organizations.
- The formulated managerial solutions will help prepare properly for the implementation of corporate social responsibility.

Announcement of the results of scientific work. The results of the research work are published in 12 publications, 9 of them in scientific journals recognized by Lithuanian Science Council for doctoral thesis.

Articles on dissertation topic were published in the following scientific journals recognized by Lithuanian Science Council for doctoral thesis:

SCIENTIFIC ARTICLES in reviewed scientific publications:

abstracted and indexed in databases Thomson Reuters Web of Knowledge and (or) Scopus and having a citing index

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*].

abstracted and indexed in Scopus databases, having no citing index

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*].

abstracted and indexed in other databases

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. [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). [Corporate social responsibility: communicating in public sector organizations, *in Russian*].

in other scientific publications

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/turiny-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). [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*, р. 3-8. ISBN 978-966-8736-05-6. Место издания: Publishing House "Education and Science" s.r.o. (г. Прага, Чехия). [Obstacles for corporate social responsibility development: situation in Lithuania, *in Russian*].

Data about the author of the dissertation

Education

- From 2014 – doctoral student of Social Sciences, Management (03 S), Vytautas Magnus University.
- 2002-2005 – Master of Management and Business Administration (03 S), Kaunas Technology University.
- 1979-1984 – Teacher of Russian language and literature, and methodist of educational work (bachelor), Vilnius Pedagogy University.

Professional experience

- From 2012 – lecturer, Lithuanian Sport University.
- From 2014 – Head of the Department, Marijampolė College.
- From 2001 – lecturer, Marijampolė College.
- 2003-2012 – assistant dean, Marijampolė College.
- 2001-2003 – senior teacher, Head of the Department, Marijampolė College.
- 1995-2001 – senior teacher, Head of the Department, Marijampolė Higher Agricultural School.
- 1984-1988 – teacher, Anykščiai J. Biliūno secondary school.

Fields of scientific research:

- Management culture, corporate social responsibility.

Contact:

- E-mail: regina.andriukaitiene@gmail.com

MAIN FINDING AND CONCLUSIONS OF THE DISSERTATION

1. For the conclusion there was performed a theoretical analysis and it is possible to make the following conclusions:

1. Management culture is part of organizational culture covering both formal and informal elements of organizational culture. Management culture reflects the level of organization's management system development, modernity, efficiency and functionality. Much depends on it how innovation will be implemented in the management of the organization, and whether it will be implemented at all, how effectively the objectives will be solved, the aims realized. There are four main criteria for the evaluation of management culture: culture of managerial staff, culture of organizing management processes, working conditions culture, culture of documentation system. The identified key elements are knowledge and moral-social managerial staff competence the development level of which determines the effectiveness of social responsibility concept implementation and realization processes. Ethics and compliance with the law acts show the level of personal culture and awareness, organic self-perception in a social system. The society undergoing political and social transformations formulates new requirements for business organizations to evaluate management culture as the instrument ensuring the functionality of the organization. An increased investment in strengthening the management culture expression is one of the primary tasks for the organizations of the post-Soviet states.

2. Corporate social responsibility is designated as a moral regulatory mechanism that is social market-oriented, which stems not so much from the institutional power but from civil society will and expectations, what is marked in the research as highlighted in European and the USA valuable human differences of social responsibility. In this respect, the scientists analyzing corporate social responsibility, have not reached the unanimous conclusions, as shareholders and other stakeholders have different interests. Though many recognize that corporate social responsibility relieves tension, risks and affects the favorable image of the organization, which facilitates the operation of the market, still social exchange principles remain unclear, and the institutionalization of corporate social responsibility taken by the authorities, can be described as "soft power" tool and a threat to social relations dynamics based on moral, ethical values, trust. Corporate social responsibility is a valuable category which is impossible to measure on a practical case by part of profit counted and contribution in environmental protection, but can be felt and evaluated by people who make up and surround the organization. Corporate social responsibility is twofold, consisting of the organization, that is, directors and shareholders, social responsibility perception and public social responsibility. These corporate social responsibility evaluation criteria should be distinguished: behavior of a socially responsible employee and behavior of a socially responsible organization. The behavior of a socially responsible employee is symptomatically related to the behavior a socially responsible organization. Forming questions of organizational responsibility, it is necessary to evaluate the extent of responsibility the society is ready to not only demand but also to take. In a society where there is a lack of strict moral criteria, moral conformism is living, the rapid development of social responsibility of organizations is stopped. 3E model in relation to the public sector is filled out by the social justice category, however, the applicability of the proposed model 4E should be considered in both the private and public sector organizations in the concept of social responsibility, as socially unjust organization

cannot be socially responsible. In terms of the main corporate social responsibility criteria, there is determined a lack of more detailed study of specific criteria in empirical research in Lithuania. One of the major corporate social responsibility development interferences is commercial expectations of the organizations and focus on the short-term effect.

3. The set relationships between management culture and corporate social responsibility suggest that the social responsibility of an organization does not generate new values, but is distinguished by orientation to the traditional values that are significant to harmonious human relations within the organization, that aggregate and transform them and see how much and to what extent it is necessary for the particular organization. In response to the problem question "What is the role of management culture aiming to implement corporate social responsibility?" it is clear that the management culture concept refers to the mechanisms of the organization as a social system interaction and is related to social responsibility by the cause-effect relationship. Strengthening the management culture, that is, developing ethical leadership and organizational competences of managerial staff, there are created conditions to implement the principal values of social responsibility more effectively and more integrally. Therefore, in order to implement corporate social responsibility in practice it is necessary to evaluate the state of management culture according to specific criteria and to purposefully change it. Corporate social responsibility is an integral part of the organizational culture which needs strong management culture to develop and maintain it. Management culture includes such important areas as leadership in view of the stakeholders' interests, the coordination of interests, preparation of regulations, requirements, the execution and supervision of decision making, formulation and compliance of moral principles, self-improvement, wise organization of processes and provision with necessary human, technical and other resources.

II. Making a conclusion of the methodological part presented in dissertation it is possible to make the following conclusions:

4. Development level of the concept of management culture can be seen as a basis for organic systematic integration of the concept of social responsibility. There are high demands for newly created questionnaire, so the methodological quality characteristics verification of each part, scale and subscale are particularly important. Questionnaire checking results may vary in the case of different size samples, but the results of this research confirm the successful questionnaire-making process. Although the received indicators sometimes show lower results, they are consistent with the validity of the questionnaire and reliability requirements. So, the received high coefficient values indicate that the statements of management culture and social responsibility scales and subscales included in the instrument are closely related, the instrument could be applied to set the management culture expression. It was found that the link between management culture expression and corporate social responsibility is especially evident in the context of commitments. The principles of social responsibility, such as civic responsibility, compliance with laws, ethics, profitability, represent the expectations of the interested parties both within the organization and in external meso and macro environment.

Organization's commitments emerge as the objectives formulated by itself and the environment for implementation of corporate social responsibility principles in practical activities. Management culture plays a triple role: instrumental, constructive and ethical. Management culture makes conditions to create an effective structure, to

ensure the functionality and, in accordance with the ethical and moral imperatives to reconcile divergent interests. The model functionality of management culture expression determination aiming to implement corporate social responsibility depends on the organization of the evaluation processes, while determining the interaction of structural components of corporate social responsibility and management culture and its quality. The process is organized on the basis of the logic of four interrelated steps: information collection, processing and evaluation, decision-making and organizing changes (Fig. 2).

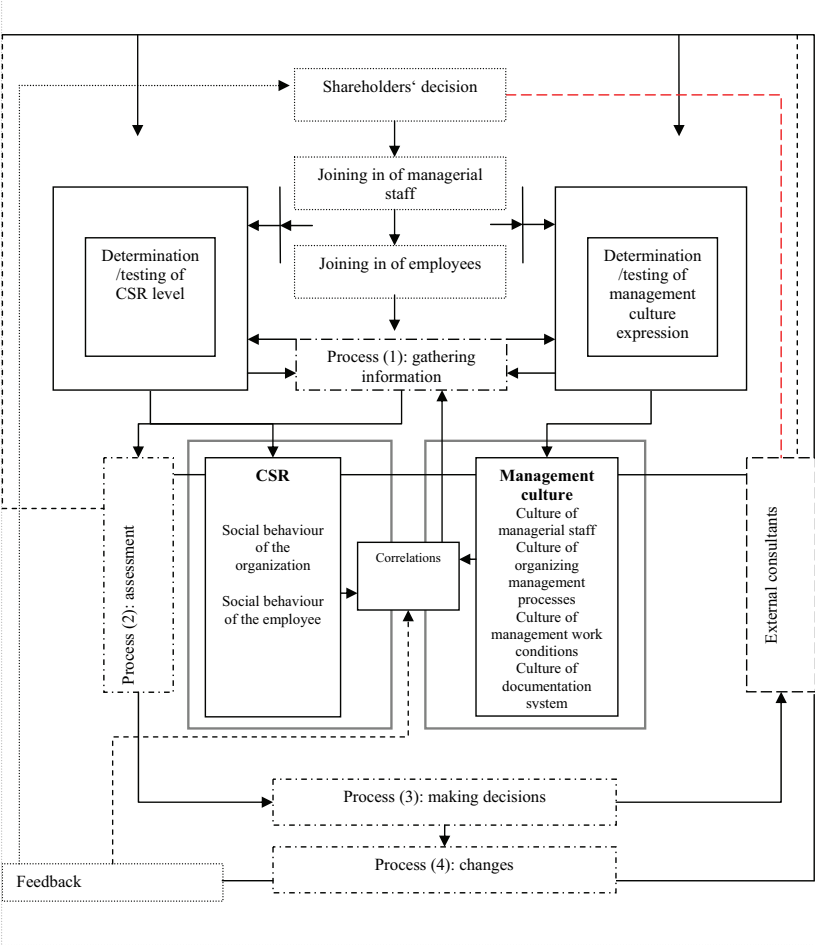


Figure 2. Model of management culture expression determination aiming to implement corporate social responsibility

Strengths, weaknesses and barriers of management culture and social responsibility are determined that may be relevant to the implementation of changes. Although the model can also be applied to public sector organizations, having in mind companies and institutions founded by the state and municipal authorities, it is adapted to private sector organizations, and its use and effectiveness of the decisions depend on factors such as the will of the owners of the organization, the organization responsible managerial staff qualifications and ability to rationally use external advisory resources. The model is constructed evaluating the circumstance that private sector organizations have to define quality standards for managerial staff themselves (to use already formulated guidelines and/or adjust the changes according to the specifics of activities) - these standards are purified in the evaluation process and become the basis for renewed and structured policy of management culture that is directly related with corporate social responsibility policy and practice. In response to the problem question "What kind of management culture expression should there be in order to consider the organization ready to pursue the implementation of corporate social responsibility?" it may be asserted that the stronger the management culture is, the better corporate social responsibility standards' implementation is organized. The model is meant for medium-sized and large companies, which are characterized in abundance and diversity of structures, and the evaluation of the activities which require higher expenditures of organizational activities.

III. Summarizing the results which were presented in dissertation it is possible to make the following conclusions:

5. Having found that when employees evaluate corporate social responsibility activities negatively, and the administration positively, the social responsibility programme most probably is implemented formally, feedback is not guaranteed. Hence, there is no effective internal audit system of social responsibility. Summarizing the results of various research made in different countries, it becomes clear that large companies are not always inclined to coordinate their activities with stakeholders because of their institutional weakness. Although corporate social responsibility activities are understood as organization's investment in more economic benefits through social interaction and the sustainability, there still remain unfilled gaps because of the mentioned institutional weakness of the social structures that prevent effective balance in the relationship with stakeholders, and investment in external corporate environment remains insufficient, research - incomplete. The findings of the research carried out in other countries proved that organizations evaluate not all aspects of corporate social responsibility, and this is influenced by the lack of the employees, as one part of the stakeholders, strong institutional capacity. The quantitative research found that the administration of both groups of companies inadequately evaluate corporate social responsibility activities, there is no feedback guaranteed, there is insufficient care about the relations with employees who are one part of stakeholders, their physical environment and psychological condition. There is no effective internal audit system of social responsibility which should be developed to guarantee feedback, and corporate social responsibility has not become an inseparable part of organizational culture.

Having evaluated the weaknesses and the positive trends of management culture and social responsibility characteristics of groups of companies, it should be stated that *firstly*, management culture expression has influence when aiming for corporate social responsibility; *secondly*, corporate social responsibility can be regarded as an integral

derivative of management culture realized in organizations' management practice. However, there are also significant differences. There were set personal managerial personnel culture and management knowledge significant amounts of estimates, associated with different approaches to other management work criteria according to which the management culture condition is diagnosed. The clearer dynamics of indicator estimates of the second group of companies leads to the conclusion that the management culture is still being formed, but without clear direction vector. Processes are not clearly focused and uncoordinated. The standards, regulations existing in the second group are not sufficiently linked to the activities practice, so they do not guarantee the optimality of processes, unlike in the first group of companies, where there is a standard peculiar management culture, although the estimates of indicators diagnosing it are not particularly high. In such a situation, the questions of investment in the modernization of management, optimization of working processes remain relevant, unresolved, but the effectiveness of their payoff remains uncertain. Human resources in management policy of both groups of companies are under-estimated; in order to create favorable conditions for their effective use, communication and the interrelationship functionality problems are acute.

Organizations (larger problems fixed in the second group of companies) are not adequately prepared to implement corporate social responsibility organization-wide, as management work is not optimally organized, the managerial personnel lacks knowledge and skills working with human resources. Even in the evaluation of formal aspects of corporate social responsibility standards implementation possibilities, the situation existing in groups of companies and organizational abilities of leaders would not allow to realize them systematically and effectively. In this case, corporate social responsibility values would remain more as a declarative form and not the organization's management culture inseparable part, and a natural, balanced way of functioning of processes based on this philosophy. Though in the second group of companies there is clearer dynamics according to separate management culture parameters, the apparent orientation to modernization of activities shows more open to innovation, in which the elimination of drawbacks and purposeful development can serve the realization of corporate social responsibility more effectively. In response to the problem question "What is the management culture expression as part of formal and informal organizational culture aiming to implement corporate social responsibility in terms of employees?" it could be stated that although between the two groups of companies according to individual test steps there are identified reliable, statistically significant differences, the estimates trends show that the two companies concentrate most attention on the quality of the product and making it available to the public, and this orientation is more noticeable in the second group.

The first group of companies underestimate feedback information in relations with the consumer, as a stakeholder. Quality mistakes of organization of processes, incompleteness of standards and implementation are significant when implanting corporate social responsibility principles. Lack of sustainability of criteria forming management culture, stability determine the viewpoint of the organizations to the realization of social responsibility. In both groups of companies the highlighted declarative corporate social responsibility policy trends contradict the actual practice of social responsibility in relations with the organization's internal and external stakeholders. This partly confirms theoretical insights presented in Lithuanian scientific

works, which emphasize marketing direction of corporate social responsibility as a general cultural dominant.

However, this aspect has not been developed yet in the case of the discussed groups of companies, and the research results lead to the conclusion that organizations lack basic knowledge of corporate social responsibility and motivation to realize them in practice, and the high level of clustering and internal corruption impedes social responsibility transfer to the strategic level. The lack of development of dialogue culture between stakeholders (subjects) became apparent in management culture problem areas and can become a formidable obstacle to the implementation of both individual social responsibility initiatives and installing in complex. This is true in the sense that the organizations do not have universal support from employees, and the procedures are carried out in a superficial manner and have a formal character. Corporate social responsibility is a valuable organization's internal culture category, but this base is not strong enough and balanced. Corporate social responsibility in the activities of both groups of companies (and especially - the first) can be considered still developing and has not taken clear shapes yet.

In the scope of the dissertation research conducted interviews with leaders of groups of companies give an answer to the problem question "What is the management culture expression as part of formal organizational culture aiming to implement corporate social responsibility in terms of top-level managers?" and highlight the orientation of managerial decisions in technological and production quality assurance aspects, and corporate social responsibility aspects are only partly reflected in the management culture, which indicates that the management culture is relatively narrowly conceived, its development prospects are not actualized. This leads to a very critical attitude of employees in corporate social responsibility aspects in company activities practice. The highlighting of the position of employees, as stakeholders, can be regarded as a significant part of corporate social responsibility diagnostics at a company level. Despite the emerged insignificant differences, in both groups of companies the management culture as well as CSR are perceived in very narrow aspects, their development is not part of the organization's strategic goals. Therefore, it is necessary to make systemic changes in management culture and corporate social responsibility, the actualization of which as a strategic goal component would allow to develop the principles of social responsibility in complex and receive staff support. The established management culture as an expression of a formal part of the organizational culture aiming to implement corporate social responsibility in terms of managers, explains different evaluations of employees in both groups of companies and create possibilities to anticipate direction in changes and remove obstacles while implementing corporate social responsibility. In relation to strategies, corporate social responsibility is perceived eclectically, i.e. it is not clearly formulated in organizations' strategies and realized by leaders of groups of companies; there is a risk that the principles of social responsibility will not be clearly and in detail communicated to the employees of the organization and realized in practice. Although the leaders of groups of companies recognize the importance of corporate social responsibility, the emphasis is on market in organizational structure and its changes, not institutionalising the coordination of relations with stakeholders. Evaluating according to defined management culture characteristics, it is stated that management culture of both groups of companies is focused exclusively only on part of social responsibility aspects - economic, legal responsibility (including environmental requirements compliance) with limited

responsibility in relation to other stakeholders - employees, communities. However, the management culture of the second group of companies is more favourable to introduce the principles of corporate social responsibility while assessing processes, standards, systems.

In response to the problem question "What managerial solutions could help change the management culture in order to prepare for the implementation of corporate social responsibility?" there was made structured managerial decision-making process (Fig. 3), which provides a logical sequence of steps which consist of five stages: 1) organizational, 2) diagnostic, 3) analytical, 4) solutions, 5) changes. The model integrates the change-oriented solutions that are used to develop management culture and enhance the level of the corporate social responsibility.

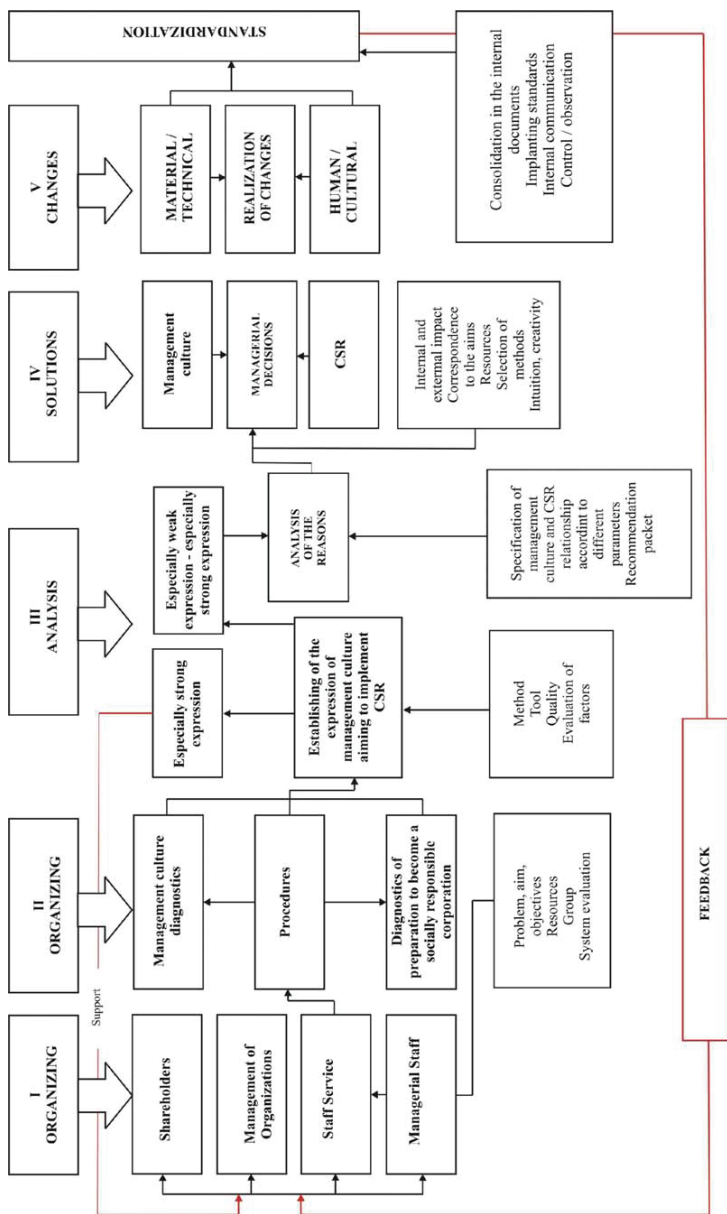


Figure 3. Model of the managerial solutions of establishment of the expression of management culture aiming to implement CSR

The model is intended for organizations that pose the purpose to diagnose management culture and corporate social responsibility state and develop plans of changes. It is based on the principles of integrity, organizational uniqueness, usability, human capital and structural development and openness / feedback. Using a diagnostic instrument, the possibility occurs to apply scientific theoretical management knowledge in an individual organization, designing and developing unique management culture, which constitutes a moral and organizational base for the development of corporate social responsibility.

Recommendations

Shareholders of companies should create conditions that could encourage the leaders of organizations to seek to increase private social capital, to achieve social recognition in the community, as a motive to develop the organization's activities focusing on the principles of social responsibility. The managers' attention should be paid to the fact that the evaluation of management culture is important not only in the context of the implementation of social responsibility, but also reveals the functional state of the organization. Implementation and development of corporate social responsibility concept in the organization must cover all stages: from declaration of decision to comply with the principle provisions and public self-determination to socially responsible activity reports to stakeholders as the only way to ensure the organization's activity policy coherence, transparency and accountability for groups of organizations as well as society. Corporate social responsibility activities communication - an integral part of the social responsibility concept implementation, providing a feedback possibility both in terms of marketing and the carried out policy of corrections.

There occur suggestions of regulating corporate social responsibility clearer with the specific rates, but it would deny the idea of the concept that social responsibility is an internal commitment to the organization, which is supposed by the public (consumer) expectations and perception of their role and responsibilities in the social system. So far, the false perception is vital that social responsibility should be developed on the state initiative. The contribution of the state could be development of public discourse and education of the public about consumption culture, as primarily the organizations respond to the expectations of consumers and public opinion. By this, organizations are encouraged to respect institutional requirements related to relationships within the organization, customers, service quality, the state. Social responsibility development discourse is the most meaningful in the context of civil society development.

Corporate social responsibility is based on social harmony and sustainability principles, which are represented by universal human values. Harmonization of values is based on the agreement and coordination, but not imposition and domination. In this respect, social responsibility takes a holistic sense that is why the conditions are created for the organization to change their culture more smoothly and efficiently, changing the formality by integrity.

At the national level conditions of employment should include stricter requirements for the possession of management science knowledge. Obviously, the gap between declared dependence on socially responsible organizations networks and management culture exists in both, the private and public sector organizations. This gap can be reduced after a complex evaluation of the aspects of specialist training at higher

education institutions and the identity of organizations themselves with social responsibility, what should be the object of further research. The discourse of socially responsible public sector organization in developing countries would add to development of public administration culture and minimizing the rising tensions. Organizations should have prepared management culture and social responsibility development and control plans, making use of specialists from the outside and increasing the competence of the employees of personnel services.

Further research directions

Marketing benefit of corporate social responsibility is often emphasized, but lack of long-term studies and calculations in the context of Lithuanian organizations still remains a significant scientific problem. In addition, future studies should evaluate the influence of the managerial staff social capital development on corporate social responsibility, prepare methodological guidelines for corporate social responsibility evaluation and development in state capital companies and other public sector organizations.

Although legal aspects are more often focused on, greater emphasis on ethics and philanthropy would broaden public discourse. In carried out research some of the areas of economic activity are often focused on, not including the whole national economy, but considering the fact that the organizations do not always communicate their socially responsible activities, even based on content analysis the image of corporate social responsibility remains quite fragmented and incomplete.

REZIUMĖ

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, reikalaujanti 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. Ši 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. Darnaus, socialiai atsakingo vystymosi idėja, anot R. Čiegio ir R. Norkutės (2012), kilo kaip atsakas į ekonomikos globalizacijos keliamas grėsmes, integruojant atsakingos veiklos, vartojimo ir gyvenimosi 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. Ilgalaike organizacijų sėkmė 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 neigavo 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 šviečiamoji ir skatinamoji 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 ištirimo 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 įgyvendimo, šio tyrimo kontekste ypatingai svarbus vaidmuo tenka sprendimų priėmimui. Bendrąja prasme sprendimus analizuojančių mokslinių šaltinių kiekis yra didelis, tačiau vadybiniai sprendimai daugeliu atveju analizuojami 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 nevyriausybinesse organizacijose, A. Astromskienė ir R. Adamonienė (2009) pristato įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas sąlygojančius veiksniai, 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 žaliojo 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. Česynienė 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. Šimanavičienė (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 praktinė 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 **problemniniai 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 Excel ir SPSS 20 programines įrangas. Duomenys suvesti į matricas, jiems apdoroti naudoti statistiniai metodai, tokie kaip koreliacija, ir daugiamačiai statistiniai metodai – daugiamatė 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 organizacinėms 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 organizacijoje 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 akademinių visuomenės ir verslo praktikų auditorijų.

Darbo struktūra ir apimtis. 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.

Apibūdinant **darbo struktūrą**, konstatuotina, kad darbą sudaro darbe vartojamų sąvokų sąvadas, įvadas, trys disertacinio darbo dalys, darbą apibendrinančios išvados, rekomendacijos, tolimesnių tyrimų kryptys, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis 183 puslapiai (be priedų). Literatūros sąrašą sudaro 383 šaltiniai.

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.

Disertacinio darbo išvados

1. Apibendrinant disertaciniame darbe atliktą teorinę analizę, galima padaryti tokias išvadas:

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. Politinės, socialinės 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

pilielinės 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 interesus 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 pajausta 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 simptomiškai 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 detalesnių studijų pagal atskirus kriterijus stygius. Vienas iš esminių įmonių socialinės atsakomybės plėtos trikdžių – komerciniai organizacijų lūkesčiai ir orientacija į trumpalaikį efektą.

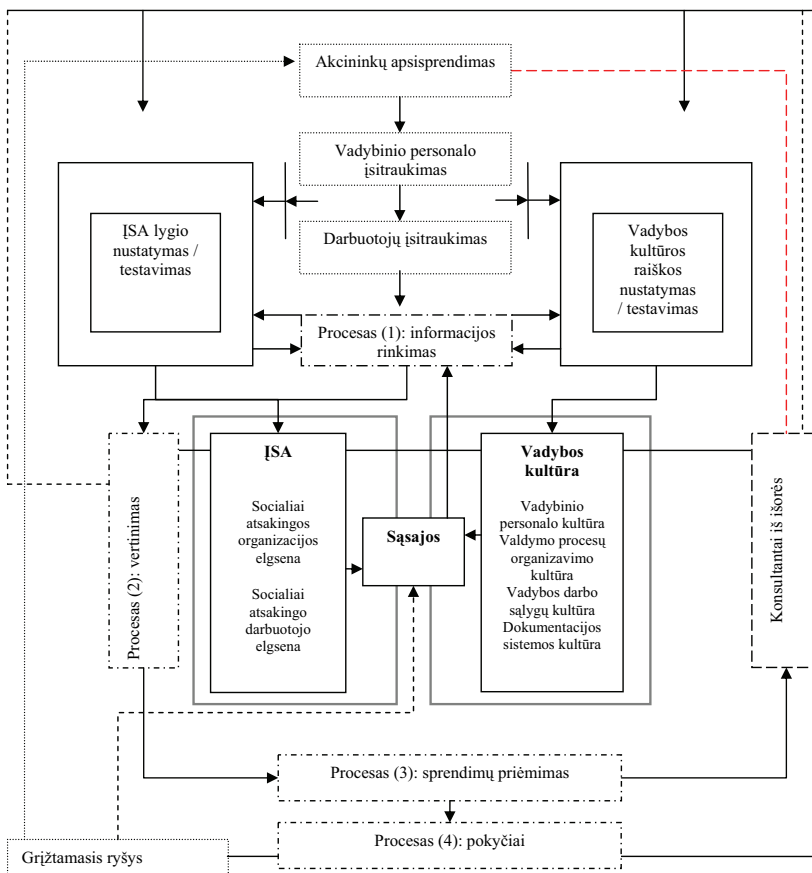
3. Nustatyti vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės ryšiai rodo, kad socialinė atsakomybė organizacijoje neišskiria naujų vertybių, tačiau pasižymi orientavimusi į tas tradicines vertybes, kurios reikšmingos darniems žmogiškiesiems santykiams organizacijos viduje, jas agreguoja ir transformuoja, 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 organizacinės 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.

II. Apibendrinant disertaciniame darbe pateiktą metodologinę dalį, galima padaryti tokias išvadas:

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 įsipareigojimų 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 įsipareigojimai kyla kaip jos pačios ir aplinkos formuluojami 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 (2 pav.).



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

Nustatomos vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės stiprybės, silpnybės bei trikdžiai, 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 veiksnių, 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 specifika) – šie standartai išgryninami vertinimo procese ir tampa pagrindu atnaujintai 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.

III. Apibendrinant disertaciniame darbe pateiktus tyrimo rezultatus, galima padaryti tokias išvadas:

5. Nustačius, kad, kai darbuotojai įmonių socialinės atsakomybės veiklas vertina neigiamai, o administracija teigiamai, socialinės atsakomybės programa galimai įgyvendinama formaliai, nėra užtikrintas grįžtamasis ryšys. Vadinasi, 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 santykius 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.

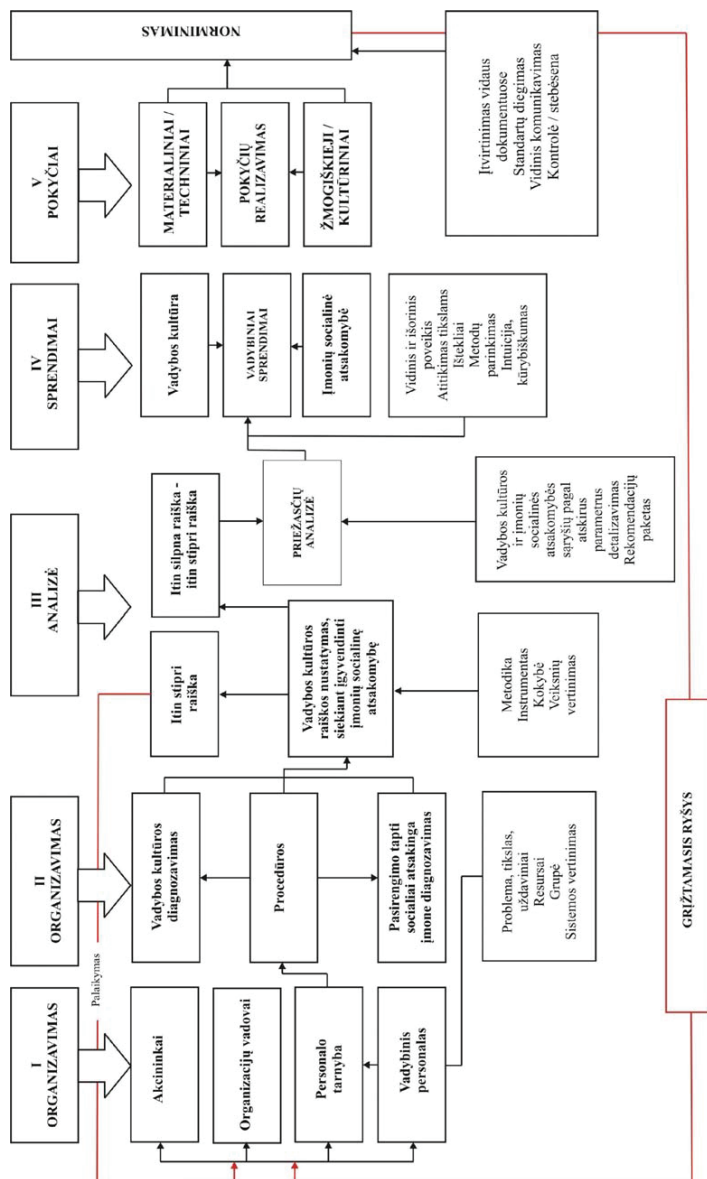
Įvertinus įmonių grupių vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės bruožų silpnąsias puses ir pozityvias tendencijas, teigtina, kad *pirma*, vadybos kultūros raiška daro įtaką siekiant įmonių socialinės atsakomybės; *antra*, įmonių socialinę atsakomybę galima laikyti sudėtine vadybos kultūros išvestine, realizuojama organizacijų vadybos praktikoje. Tačiau išryškėjo ir reikšmingų skirtumų. Nustatyti asmeninės vadybinio personalo kultūros ir reikšmingi vadybos žinių įverčių dydžiai, susiję ir su skirtingais požiūriais 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, darbinį 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 antroje 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 formaliuosius įmonių socialinės atsakomybės standartų diegimo galimybių aspektus, įmonių grupėse esanti situacija ir organizaciniai vadovų gebėjimai neleisti jų realizuoti sistemškai 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 antroje 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 antroje grupėje. Pirmoje 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 išvagas, 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 kompleksiskai. Tai aktualu tuo atžvilgiu, kad organizacijos neturi visuotinio darbuotojų palaikymo, o procedūros atliekamos paviršutiniškai ir yra formalus 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 įmonių veiklos praktikoje. Darbuotojų, kaip suinteresuotojo subjekto, pozicijos išryškinimas gali būti laikomas reikšminga įmonių socialinės atsakomybės diagnostikos dalimi įmonės lygmenyje. Nepaisant išryškėjusių neženklų skirtumų, abiejose įmonių grupėse tiek vadybos kultūra, tiek ISA 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 kompleksiskai ir sulauktų darbuotojų palaikymo. Nustatyta vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, reikšmė, 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 išsąmoninta 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, neįsistatant 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 labiau palanki 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 (3 pav.), numatantis loginę žingsnių seką, 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.



3 pav. Vadybos kultūros raškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybinių sprendimų modelis

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/grįžtamojo 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 atgalinio 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 atotrūkio tarp deklaruojamos priklausomybės socialiai atsakingų organizacijų tinklams ir vadybos kultūros egzistuoja tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose. Šis atotrūkis gali sumažėti kompleksiška 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 moksline 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.

Regina ANDRIUKAITIENĖ

**EXPRESSION OF MANAGEMENT CULTURE AIMING TO
IMPLEMENT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

Summary of Doctoral Dissertation

Išleido ir spausdino – Vytauto Didžiojo universiteto bibliotekos Leidybos skyrius
(S. Daukanto g. 27, LT-44249 Kaunas)

Užsakymo Nr. K15-051. Tiražas 30 egz. 2015 05 14.

Nemokamai.