

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETO**

Socialinių mokslų fakulteto

Vadybos katedra

SMVV10 grupė

Orinta Užienė

**SOCIALIAI ATSAKINGŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖ**

Verslo vadybos studijų programos

Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2012

## SANTRAUKA

**Užienė O. Socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros analizė. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. A. B. Knašas, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2012. – 73 p.**

*Raktažodžiai: organizacinė kultūra, įmonių socialinė atsakomybė, vertybės, organizacija.*

Magistro darbe nagrinėjama organizacinės kultūros samprata, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių organizacinės kultūros funkcijos, vertybės ir kultūros analizės lygmenys. Nagrinėjama socialiai atsakingų įmonių sąvoka, jos teikiama nauda. **Tyrimo tikslas** buvo pateikti socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros analizę. Organizacijos kultūra analizuojama pasitelkiant mokslininkų siūlomą organizacijos kultūros analizę trimis lygiais. Patvirtinamos autorės suformuotos hipotezės, kad skiriasi organizacinė kultūra ir skiriamas dėmesys vertybėms skirtingose socialiai atsakingose ir socialiai neatsakingose įmonėse.

## ABSTRACT

**Užienė O. Socially responsible corporate organizational culture analysis. Business management master's studies program final paper. Scientific paper adviser doc. dr. A. B. Knašas, Klaipėda University: Klaipėda, 2012. – 73 p.**

*Key words: organizational culture, corporate social responsibility, values, organization.*

Master's thesis the concept of organizational culture, structure and analyze the various Lithuanian and foreign authors, organizational culture, functions, values and cultural levels of analysis. Deals with the concept of socially responsible businesses, its benefits. The aim was to provide a socially responsible corporate organizational culture analysis. Organizational culture is analyzed by means of scientific analysis of the proposed organizational culture on three levels. Approval is given to the author formed the hypothesis that different organizational culture and focus on the values of different socially responsible and socially irresponsible companies.

**TURINYS**

<b>1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS BEI ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Organizacinės kultūros esmė .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Organizacinės kultūros lygių ir vertybių analizė.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Įmonių socialinės atsakomybės samprata .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Įmonių socialinės atsakomybės nauda .....</b>	<b>32</b>
<b>1.5 Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros ryšys .....</b>	<b>36</b>
<b>2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1 Metodologinis tyrimo pagrindimas .....</b>	<b>42</b>
<b>2.2 Tyrimo instrumento pagrindimas .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3 Tyrimo rezultatai.....</b>	<b>49</b>
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>ŽODYNAS .....</b>	<b>65</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>67</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>74</b>

**PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

1 pav.	Stiprios organizacinės kultūros elementai.....	13
2 pav.	Organizacinės kultūros vertybių modelis.....	22
3 pav.	Socialinės atsakomybės koncepcija.....	28
4 pav.	Organizacinės kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės teorinis modelis.....	38
5 pav.	Socialiai atsakingų ir neatsakingų įmonių respondentų nuomonė apie tradicijų laikymąsi.....	50
6 pav.	Respondentų nuomonė, susijusi su atributikos turėjimu.....	51
7 pav.	Socialiai atsakingų įmonių veiklos vertinimas.....	57

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Autorių, nagrinėjančių organizacinės kultūros sąvokas, palyginimas.....	14 - 15
2 lentelė	Organizacinės kultūros funkcijų palyginimas.....	19
3 lentelė	Dešimt Pasaulinio susitarimo principų.....	26
4 lentelė	Autorių, nagrinėjančių įmonių socialinės atsakomybės sąvokas, palyginimas.....	29 - 31
5 lentelė	Organizacinės kultūros vertybės.....	37
6 lentelė	Įmonių socialinės atsakomybės vertybės.....	37 - 38
7 lentelė	Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas.....	47 - 48
8 lentelė	Įmonių respondentų žinios apie darbovietės istoriją.....	49
9 lentelė	Respondentų nuomonė ar organizacija turi simbolių.....	51
10 lentelė	Respondentų nuomonė ar yra organizacijoje herojų.....	52
11 lentelė	Chi kvadratu testo rezultatai.....	52
12 lentelė	Organizacinės kultūros vertybės.....	53
13 lentelė	Organizacinės kultūros vertybių t testo rezultatai.....	54
14 lentelė	Bendrieji organizacijos susitarimai.....	55
15 lentelė	Bendrujų organizacijos susitarimų Chi kvadratu testo rezultatai.....	56
16 lentelė	Socialiai atsakingų įmonių veiklos vertinimo rezultatai.....	57
17 lentelė	Požiūrio į socialinės atsakomybės diegimą organizacijoje vertinimas.....	58
18 lentelė	Požiūrio į ĮSA t testo rezultatai.....	59
19 lentelė	Socialiai atsakingų įmonių dėmesys vertybėms.....	59 - 60
20 lentelė	Socialiai atsakingų įmonių dėmesio vertybėms t testo rezultatai.....	61

## IVADAS

Ilgą laiką organizacijų ekonominiai ir socialiniai tikslai buvo tarsi priešingose pusėse, tačiau šiuolaikiniam verslui toks mąstymas jau nebetinka. Vis svarbesni tampa ekologiniai ir socialiniai veiksniai, tad kasdieninėje organizacijų veikloje ryškėja socialiai atsakingas požiūris. Socialiai atsakingų įmonių savininkai Lietuvoje formuoja naują požiūrį į verslą, įmonės valdymą, vadybą, o plėtodami tokį atsakingą požiūrį į savo kolektyvą, darbdaviai stengiasi sukurti socialiai palankią darbo aplinką.

Labai svarbu, kad valstybė skatintų ir palaikytų tokias įmones, nes jos šiuo metu išgyvena ne geriausią ekonominį laikotarpį, kai išlikti socialiai atsakinga įmone, nėra svarbiausias prioritetas. Priešingu atveju įmonės socialinei atsakomybei kyla grėsmė. Juk didėjant mokesčių naštai, didėja ir šešėlinio verslo, nesuderinamo su socialine atsakomybe, pagunda. Tačiau esant stipriai organizacinei kultūrai, verslas turi didesnių galimybių išlikti ir socialiai atsakingu.

Stengiantis, kad organizacija nuolat ir nepaliaujamai tobulėtų, žengtų pirmyn, būtina, kad ji uždirbtų pelną. Taigi įmonė turi būti tikslingai valdoma. Šiuolaikinio valdymo pamatas – organizacijos specifinė kultūra. Dvi organizacijos gali būti visiškai skirtingos, nors ir užsiima ta pačia veikla, tačiau jos išsiskiria tuo, kas vadinama organizacine kultūra.

Viena vertus, suvokimas, kaip socialinė atsakomybė gali būti naudinga pačiam verslui, Lietuvoje dar turi pereiti kelis raidos etapus. Kita vertus, nelengvi laikai yra geras metas, nors ir sunkiai, palengva, kurti sėkmės pagrindą: stiprinti darbuotojų pagarbą ir pasitikėjimą, klientų supratimą ir lojalumą, vartotojų solidarumą ir norą vartoti prekes ar paslaugas įmonių, kurioms rūpi visuomenės lūkesčiai. Daugelis ekspertų pabrėžia, kad socialinė atsakomybė yra ne prabanga, o būtinybė, ypač tapusi aktuali, kilus krizei: įmonės, kurios iš jos bandys kapanotis senais metodais, neturi ateities (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2009).

Remiantis Übius ir Alas (2009, p. 93) socialinė atsakomybė yra organizacinės kultūros dalis, kaip ir vertybės esančios organizacinės kultūros aplinkoje. Autorius rašo, jog socialinės atsakomybės terminas yra keičiamas vertybių pagrindu, yra iškeliamos tam tikros nuostatos, personalo pozicijų kaita ir visa tai yra orientuota į individualius ir visuomeninius interesus. Šiuolaikiniame versle įmonių socialinė atsakomybė ir organizacinė kultūra yra sėkmingo verslo dalis, tai yra svarbus akcentas įmonės valdymui.

**Darbo problema.** ĮSA plito Lietuvoje kartu su užsienio kapitalu ir vis spartėjančiais globalizacijos procesais. Užsienyje verslo atstovų socialinį atsakingumą labiausiai įtakoja visuomenė, o Lietuvoje dažniausiai jaučiamas motininių organizacijų spaudimas šiuo klausimu. Tad Lietuvoje socialiai atsakingų įmonių koncepcija dar nėra gerai įsisavinta ir plintanti. Tyrimai šia tema yra vis dar pradinėje stadijoje. Nelieka abejonių, kad sėkmingai organizacijos veiklai svarbi ir organizacinė kultūra. Mokslinė **problema** ta, kad socialiai atsakingų įmonių ir organizacinės

kultūros kuriamos vertybės mažai nagrinėtos ir nėra aiškios metodikos, kaip tirti šias vertybes, norint įvertinti jų poveikį.

**Darbo objektas** – socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros analizė.

**Darbo tikslas** – pateikti socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros analizę.

**Darbo uždaviniai:**

1. išanalizuoti organizacinės kultūros sąvoką;
2. išnagrinėti organizacinės kultūros kuriamas vertybes;
3. išanalizuoti socialiai atsakingų įmonių sampratą;
4. išnagrinėti socialinės atsakomybės teikiamą naudą organizacijai;

**Tyrimo uždaviniai:**

5. ištirti įmonių organizacinės kultūros lygius;
6. ištirti respondentų požiūrį į socialinę įmonių atsakomybę;
7. išanalizuoti socialiai atsakingose įmonėse vyraujančias vertybes.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros sisteminė - struktūrinė analizė buvo remtasi atskleidžiant organizacinės kultūros bei ĮSA sampratas. Anketinė apklausa (raštu ir žodžiu) naudojama siekiant išnagrinėti OK ir ĮSA kuriamas vertybes organizacijoje. Lyginamąja analize norima parodyti, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai tiriamose organizacijose. Statistinė – aprašomoji statistika. Tyrimo duomenys apdoroti naudojant Microsoft Excel ir SPSS programomis (correlate (koreliacija), descriptive statistics (aprašomoji statistika), compare means (reikšmių palyginimas)).

**Pagrindinė naudota literatūra.** Darbe bus apžvelgiama įvairių lietuvių ir užsienio autorių organizacinės kultūros bei įmonių socialinės atsakomybės vertinimas. Iš lietuvių autorių, didžiausią dėmesį organizacinei kultūrai, atskiriems jos elementams skyrė Butkus (1996), Gimžauskienė (2006), Jucevičienė (1996), Jucevičius (1996), Kasiulis, Barvydienė (2001), Kuzmickas (2001), Paulauskaitė, Vanagas (1998), Seilius (1997), Šimanskienė (2002, 2008, 2010), Targamadzė (2006), Vaitkūnaitė (2006), Vanagas (2004), Vasiliauskas (2002), Zakarevičiaus (2004). Organizacinės kultūros aspektų tyrimai ne mažiau svarbūs užsienio autoriams: Stoner, Freeman, Gilbert (2006), Jewell (2002), Kreitner, Kincki, Bulens (2002), Levin (1994), Robbins (2003), Schein (1990), Ūbius, Alas (2009).

Socialinę įmonių atsakomybę nagrinėjo šie Lietuvos autoriai: Astromskienė, Adamonienė, Grabažienė (2010), Bagdonienė, Paulavičienė (2010), Bernatonytė, Vilké, Keizerienė (2009), Česynienė, Neverkevič (2009), Gruževskis ir kiti (2006), Juščius (2007), Pučėtatitė (2009), Ruževičius, Serafinas (2007), Šimanskienė, Paužiulienė (2010), Vasiljevas, Vasiljevienė (2008), Vogulytė, Gudonienė (2007), užsienio autoriai: Nkundabanyanga, Okwee (2011), Schieg (2009), Spitzer (2010).

**Darbo struktūra.** Darba sudaro įvadas, teorinė bei praktinė dalys. Teorinėje darbo dalyje analizuojama organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės teoriniai aspektai aptariant organizacinės kultūros ir ĮSA sampratas, OK lygius ir vertybes, socialinės atsakomybės naudą organizacijai. Praktinėje darbo dalyje atliekamas tyrimas, kuriuo siekta iširti OK lygius, požiūrį į socialinę atsakomybę ir išanalizuoti vertybes. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, literatūros sąrašas bei priedai. Darbe pateikta 20 lentelių ir 7 paveikslai. Darbo apimtis - 73 puslapiai. Panaudoti 77 literatūros šaltiniai.

# 1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS BEI ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1 Organizacinės kultūros esmė

Kiekviena organizacija, nesvarbu, kokios veiklos rūšies ar apimties ji bebūtų, rinkos sąlygomis turi išlikti konkurencinga. Pasaulyje vykstantys globalizacijos procesai ir jų iššūkiai verčia organizacijas tapti atviromis ir dinamiškomis. Todėl iš organizacijų, ypač iš jų vadovų, reikalaujama vis didesnių adaptacinių sugebėjimų. Didėjantis pasaulinio ūkio konkurencingumas dažnai neprognozuojami pokyčiai rinkoje reikalauja ugdyti naujus įgūdžius, sugebėjimus, „sąmoningą, visų organizacijos narių susitelkimą siekti užsibrėžtų tikslų“ (Šimanskienė, 2001, p. 113).

Tai galima padaryti tik suformavus specifinę organizacinę kultūrą. Tai nėra kelių dienų ar metų darbas. Tai yra sąmoninga, kryptinga reikalaujanti didžiulių fizinių bei dvasinių jėgų bei žinojimo, kuris remiasi bendražmogiškais vertybėmis ir visuotinai pripažintomis moralės normomis, organizacijos vadovo (savininko) veikla (Seilius, 1997, p. 222).

Organizacijos išlikimas priklauso nuo jos sugebėjimų reaguoti į aplinkos pokyčius ir visuomenės poreikius. Sėkminga adaptacija organizacijos narių protuose skatina suvokti vertybes, išskiriamas tų, kurie ir apibrėžia organizacinės kultūros pagrindus (Šimanskienė, Venckutė, Župerkienė, 2003, p. 444).

Daugelis mokslininkų pastebi, kad norint išsiaiškinti organizacijos veiklą, nepakanka suprasti organizacijos strategiją (planavimo dalis) bei jos struktūrą (organizavimo dalis). Organizacijoje vyksta žymiai daugiau procesų, veikiančių pagal būdingas nuostatas, kurios pradėtos vadinti kultūra (Vasiliauskas, 2002, p. 154.; Zakarevičius, 2004, p. 145; Stoner, Freeman, Gilbert, 2006, p. 178). Terminas organizacinė kultūra (toliau OK) turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su termino kultūra apibrėžimais. Organizacinė kultūra susilaukė dėmesio dėl to, kad nepaliaujamai ieškoma kelių į sėkmingesnę ir efektyvesnę organizacijos veiklą, jos tobulinimą.

Istoriškai žvelgiant į organizacinę kultūrą, ištakos siekia 1979 metus, kai Pettigrewas organizacinės kultūros sąvoką įvedė į organizacijos teorijos sritį. Autorius teigė, kad ritualai, mitai ir simboliai yra labai svarbūs organizacijai. Ypatinę įtaką kultūros raidai turėjo socialinis psichologas E. Scheinas. Jis išskyrė tris svarbius kultūros aspektus. Pirma, kultūra susijusi su prielaidomis, kaip grupės nariai suvokia, ką galvoja ir jaučia. Antra ir trečia, kultūra priklauso grupei ir ji yra išmokstama (cit. Rekašiūtė – Balsienė, 2007 p. 6). Pasak E. Scheino (1992) (cit. Vanagas, 2004, p. 231), organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei

integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau veikė ir buvo efektyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams, kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. Šis apibrėžimas iškelia OK svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos prisitaikymui aplinkoje. Ilgai dirbančių darbuotojų bendra organizacinė kultūra yra perduodama organizacijos naujokams, užtikrinant jos tęsą.

Organizacine kultūra domisi ir Lietuvos mokslininkai. Svarbus jos vaidmuo atitenka R. Jucevičiaus (1996) sampratai, kurioje pabrėžiama, kad tik ta organizacija, kuri turi savo suformuotą kultūrą, gali turėti savitą veiklos stilių. Dar svarbesnę poziciją OK skiria A. Seilius (1998), kurio nuomone, kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys, taip pat pirmas žingsnis, skatinantis tokią veiklą. Organizacijos kultūros formavimas – tai jos išlikimo garantas greitai besikeičiančioje aplinkoje, todėl organizacijos vadovybės veiksmai labai sąlygoti aplinkos. A. Sakalo (1998) organizacijos kultūros apibrėžime yra akcentuojamas personalo patyrimas, kuriuo remiantis išugdomas emocinis požiūris į kolegas, uždavinius, įmonės valdymą bei reakcija į reiškinis ir plėtrą (cit. Šimanskienė, 2002, p. 26).

P. Jucevičienės (1996, p. 48) organizacinės kultūros sampratoje akcentuojama vertybių sistema, jų pripažinimo organizacijos narių tarpe svarba, be to išskiriami vertybių pasireiškimo būdai ir metodai. Šiai nuomonei pritaria P. Vanagas ir Š. Abramavičius (1998, p. 436), kurie teigia, kad OK yra priimtų ir palyginus stabilių įsitikinimų, nuostatų ir vertybių visuma, kuriu laikomasi organizacijos viduje, ir kurie pasireiškia per individų elgesį. Kiti autoriai (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 121; Zakarevičius, 2004, p. 146) akcentuoja, kad organizacinė kultūra yra subjektyvus valdymo sprendimų priėmimo veiksnys, nes vadovo priimami sprendimai neturėtų prieštarauti organizacinei kultūrai. Nematerialinių asmens poreikių patenkinimą lemia organizacijos aplinka, jos kultūra.

Kaip matoma, lietuvių mokslinėje literatūroje vartojamos dvi identiškios sąvokos: organizacinės kultūros bei organizacijos kultūros. L. Šimanskienės (2002, p. 19) teigimu, šios iš pažiūros identiškios sąvokos (organizacinė ir organizacijos kultūra) savyje talpina skirtingą informaciją. Kalbant apie organizacinę kultūrą, kuri neretai, autorės teigimu, dėl nepakankamos erudicijos, kompetencijos, vertimų ir lietuvių kalbos specialistų, neleidžiančių vartoti organizacinės kultūros termino (pasisako tik už organizacijos kultūros sąvoką), yra įvardijama kaip organizacijos kultūra, nors iš esmės šios sąvokos visiškai skirtingos, reiškiančios skirtingas organizacijų būsenas. L. Šimanskienė (2002, p. 19) teigia, kad:

- *organizacijos kultūra* - savaime susiklosčiusi, susikūrusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenuokia;

- *organizacinė kultūra* - tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.

Išskirtinumo požymis, yra sąvokų sąmoningumo lygmens skirtumai (t.y. tam tikros organizacijoje vyraujančios kultūros įsisąmoninimo pobūdį, kur organizacijos kultūros elementai tarsi savaime egzistuoja ir organizacijos nariai apie tai net nesusimąsto ir sąmoningai jos neformuoja, o organizacinės kultūros elementai yra formuojami sąmoningai, transformuojami, idant organizacija pasiektų norimų tikslų. Darbo autorė šiame darbe naudos *organizacinės kultūros sąvoką*.

Apibendrinus literatūroje sutinkamus įvairių autorių organizacinės kultūros sampratos interpretavimus galima teigti, jog *organizacinė kultūra* yra labai reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas – *tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių sistema, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria savitą klimatą organizacijoje*.

Organizacinę kultūrą analizavo nemažai užsienio mokslininkų ir Lietuvos mokslo veikėjų. Dauguma autorių sutaria dėl esminių organizacinės kultūros sampratos teiginių, tačiau kai kuriose vietose jų nuomonė išsiskiria. Yra daug skirtingų apibrėžimų organizacinės kultūros sąvokoms apibūdinti ir ši teiginį įrodo sekantys autoriai Cartwrightas ir Cooperis (1993), kurie teigia, kad organizacinė kultūra kompanijai yra, taip pat kaip asmenybė yra žmogus – ji gali būti lyginama su socialiniais klijais, jungiančiais individus kartu organizacijoje. Pradėjus suvokti organizaciją, kaip socialinį organizmą, susidomėta ryšiais tarp to socialinio organizmo sudedamųjų dalių – žmonių, pastebėta, kad šie ryšiai susieja taip organizacijos narius, kad jie dirba kaip bendra komanda (cit. Vaitkūnaitė, 2006, p. 46). Taigi darbuotojus imta vertinti, kaip įmonės turtą. Jiems sąveikaujant, kuriasi bendravimo sistema, vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, t. y. susiformuoja organizacinė kultūra.

Plačiaja prasme organizacinė kultūra, pasak N. Paulauskaitės ir P. Vanago (1998, p. 9), – priimtų ir išmoktų esamų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikšta, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma.

P. Vanagas (2004, p. 234 - 235), cituodamas V. Donką ir G. Sandersą (1993), teigia, jog organizacinė kultūra atskleidžia, kaip organizacijos nariai supranta kokybę, kaip jos siekia ir kaip vykdo savikontrolę. Šie autoriai OK apibūdina šešiomis dimensijomis:

- *orientacija į procesą* – kaip priešprieša orientacijai į rezultatus;
- *orientacija į darbuotojus* – kaip priešprieša orientacijai į darbą;
- *darbuotojų identifikacija su organizacija*, o ne su savo profesija;

- *organizacijos kaip sistemos atvirumas ir palankumas naujiems darbuotojams;*
- *laisva veiklos kontrolė* – kaip priešprieša „kietai“;
- *pragmatiškumas, orientacija į vartotoją* – kaip priešprieša dogmatiškumui ir organizacijos orientacijai į normas bei taisykles.

E. H. Scheino (cit. Vanagas, 2004, p. 231) nuomone, kultūra rūpinasi sudarančiomis prielaidomis ir tikėjimais, kuriais dalijasi organizacijos nariai, tai dažnai vyksta nesąmoningai. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, OK yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius. Daugelis tyrinėtojų organizacinės kultūros srityje ir priėmė E. H. Scheino trijų matmenų organizacijos kultūros požiūrį – susidedantį iš prielaidų, vertybių ir žmogaus darbo produktų.

L. Šimanskienė (2008, p. 9) cituodama E. H. Scheiną (1992), kultūrą apibūdina šiais aspektais:

- Elgsenos reguliavimas, žmonėms veikiant vienas kitą.
- Grupės normų ir elgesio standartai.
- Siektinų, viešai deklaruojamų vertybių įgyvendinimas.
- Ideologiniai principai, kaip darbuotojams reikia elgtis.
- Žaidimo taisyklės, kurias privalu išmokti ir laikytis.
- Klimatas: tai jausmai ir būdas, apibrėžiantis bendravimą vieno su kitu bei su klientais.
- Įtvirtinti įgūdžiai, kurie perduodami iš senų darbuotojų naujiems.
- Mąstymo įpročiai – nuorodos siekiant geresnio suvokimo, kurie naudojami ankstyvajame socializacijos etape.
- Padalinta reikšmė: suvokimas, kad tikslo siekia bendradarbiaudami kartu.
- Simboliai: idėjos, jausmai, įvaizdis, pačių savęs apibūdinimas. Šis aspektas pats emocišingiausias.

Pasak J. Cornwallio ir B. Perlmano (1990) kultūra yra organizacijos realybė, ji formuoja viską, kas vyksta organizacijoje. Jie aprašė dešimt OK komponentų: tolerancija rizikai; pagarba savo veiklai; pasitikėjimo ir atsakomybės etika; žmonės; emocinis pripažinimas; pasitenkinimas darbu; lyderiavimas; orientacija į vartotojų vertybes; efektyvumas ir veiksmingumas (cit. Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 112 – 113).

Apibendrinus matoma, kad daugybė autorių įvairiai apibūdina organizacinę kultūrą. Nėra susiformavusi vieninga ir visiems priimtina organizacinės kultūros samprata. Vis dėlto visi sutaria, kad organizacinė kultūra nėra savaiminis produktas, bet specialiai sukuriama, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų.

Organizacinę kultūrą galima apibrėžti kaip pagrindą, pagal kurį yra priimami sprendimai, priimamos ar atmetamos tiesos. Kiekviena organizacija turi unikalią kultūrą, tačiau gali būti tiek teigiama, tiek neigiama (Bertrand, 2002):

1. teigiama organizacijos kultūra sutvirtina pagrindinius įsitikinimus ir elgesį, kurių viršininkas trokšta;
2. neigiama kultūra tampa nuodinga, nuodijanti organizacijos gyvenimą ir trukdanti potencialiam ateities saugumui.

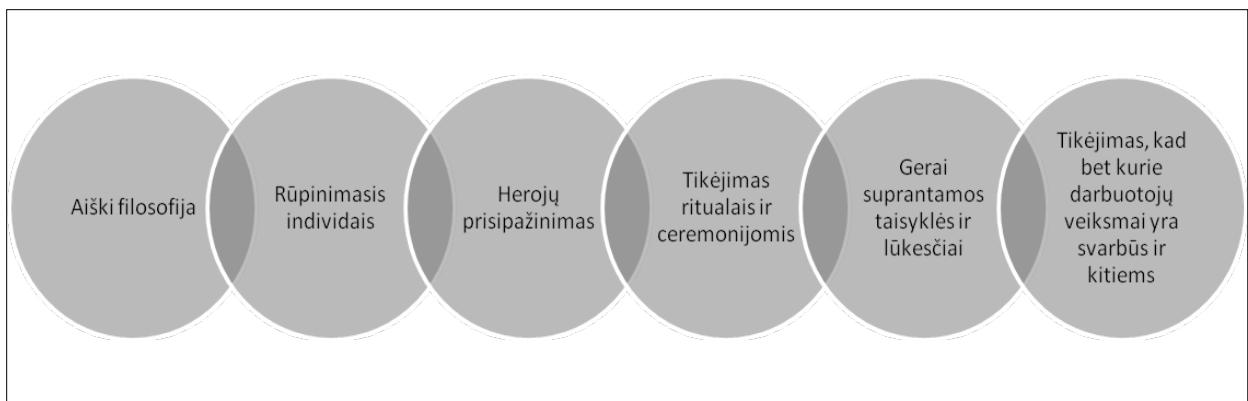
Pasak V. Vaitkūnaitės (2006, p. 46 - 47), organizacijos kultūra gali sutelkti darbuotojus į stiprią komandą, dėl to auga darbo efektyvumas, taigi gerėja finansiniai rezultatai, didėja konkurencingumas. Vadinasi, įmonė veikia sėkmingai. Taip pat įmonės veiklos sėkmė gali būti siejama ir su:

- kultūros stiprumu,
- kultūros tipu.

Stiprią ir silpną organizacinę kultūrą išskiria ir kiti autoriai (Robbins, 2003; Šimanskienė, 2002, p. 26; Paulauskaitė, Vanagas, 1998) teigdami, kad stipriai kultūrai būdinga, kad organizacija plačiai puoselėja ir pripažįsta bendras vertybes. Teigiama, kad stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir mažina darbuotojų kaitą. Silpna kultūra pastebimo poveikio ar įtakos darbuotojams nedaro. Jeigu organizacinė kultūra yra bendra, tai ji yra stipri ir jeigu ji sudaryta iš gana ryškių pokultūrų tai – silpna.

Taigi, galima teigti, kad *stipri organizacinė kultūra yra tokia, kuri apima ir vienija visus organizacijos narius bendram tikslų siekimui.*

J. Schermerhornas, J. Huntas ir R. Osbornas (cit. Šimanskienė, 2008, p. 11) organizacinę kultūrą apibrėžė kaip vertybių ir įsitikinimų sistemą, kuri vystosi organizacijoje ir lemia darbuotojų elgseną. Autoriai išskyrė stiprios organizacinės kultūros elementus (1 pav.):



1 pav. Stiprios organizacinės kultūros elementai

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Šimanskienė, 2008, p. 11.

Kalbant apie stiprią OK, autoriai A. Nahavandis ir A. R. Malekzadeho (1993), ją apibūdina trimis aspektais. Pirma, organizacijos pripažintų vertybių ir įsitikinimų skaičiumi, kuris sąlygoja kultūros požymių tankį. Antras aspektas nusakomas organizacijos narių, turinčių vienodus įsitikinimus, santykinę dalimi. Kuo daugiau žmonių laikosi tų pačių nuostatų, tuo kultūra stipresnė. Trečias ypatumas – vertybių ir nuostatų prioritetų aiškumas. Kuo aiškesni prioritetai įmonėje, tuo kultūra atitinkamai stipresnė (cit. Levin, 1994, p. 219).

C. Barczykas (1999) teigia, kad kultūra atspindi nematerialias jėgas, kurios valdo kasdieninius poelgius. Jas sudaro sėkmės ir nesėkmės iš ankstesnių organizacijos veiksmų; jos atspindi žmonių sąveikos, uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendravimo būdus. Asmeniniai sentimentai virsta organizacinėmis normomis, kai žmonės bendrauja veikdami organizacijoje. Sentimentai, kylantys iš tokių tarpusavio santykių, pagaliau formuoja bendrus būdus, kaip vertinti daiktus, kaip juos daryti (cit. Šimanskienė, 2008, p. 11)

Organizacijos kultūros apibrėžimų įvairovė didelė, nes įvairūs autoriai ją skirtingai apibrėžia (žr. 1 lentelę). Nors dėl esminių organizacijų kultūros sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi.

1 lentelė. Autorių, nagrinėjančių organizacinės kultūros sąvokas, palyginimas

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Organizacinė kultūros apibrėžimas</b>	<b>Vertinimas</b>
Schein, E. H.	1992	Organizacinė kultūra – tai įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas kertinių, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje.	Autorius iškelia organizacinės kultūros svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos prisitaikymui aplinkoje.
Butkus, F. S.	1996	Organizacijai būdingų, skiriančių ją iš kitų organizacijų, vertybių, santykių ir elgesio normų visuma vadinama korporacine kultūra.	Autorius vartoja „korporacinės kultūros“ sąvoką, pabrėžia vertybių sistemą.
Jucevičienė, P.	1996	Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.	Autorė naudoja „organizacijos kultūros“ apibrėžimą, akcentuojami esminių vertybinės sistemos aspektai.

1 lentelės tęsinys

Šimanskienė, L.	2002	Organizacinė kultūra yra sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijos kultūrų.	Autorė yra išnagrinėjusi skirtumus „organizacijos kultūros“ ir „organizacinės kultūros“ sąvokų, šį terminą vartoja, kai kalbama apie dirbtinai kuriamą kultūrą.
Pruskus, V.	2003	Organizacijos kultūra inkorporuoja ne tik etines, bet ir kitas vertybes, taip pat įsitikinimus, ritualus ir simbolius.	Autorius naudoja „organizacijos kultūros“ apibrėžimą. Sutampa su Butkaus 1996 m. ir James A. F., Stoner, R. 2006 m. pateiktu apibrėžimu.
Zakarevičius, P.	2003	Organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina, kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.	Autorius naudoja „organizacijos kultūros“ sąvoką. Teigia, kad tai sąmonės dalis, įtakojanti vidinę bei išorinę aplinką.
Sakalas, A.	2003	Organizacinė kultūra - per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reakciją į vykstančius reiškinius ir plėtrą.	Autorius naudoja „organizacinės kultūros“ sąvoką. Teigia, kad sąvoka nėra konkreti.
Šimanskienė, L., Venckutė, V., Župerkienė, E.	2003	Organizacinė kultūra – kompleksinis reiškinys, formuojama žmonių, turinčių individualią gyvenimišką patirtį, nuostatas, mąstymą, tie žmonės taip pat įtakojami tiek išorinių, tiek vidinių veiksnių.	Autoriai naudoja „organizacinės kultūros“ sąvoką. Sutampa su Zakarevičiaus 2003 m. pateiktu apibrėžimu.
Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr.	2006	Organizacinė kultūra – būdingų tam tikros organizacijos nariams normų, vertybių, požiūrių, įsitikinimų visuma.	Autorius naudoja „organizacinės kultūros“ sąvoką, sutampa su Butkaus 1996 m. pateiktu apibrėžimu.

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Schein, 1992; Butkus, 1996; Jucevičienė, 1996; Šimanskienė, 2002; Pruskus, 2003; Zakarevičius, 2003; Sakalas, 2003; Šimanskienė, Venckutė, Župerkienė, 2003; Stoner, Freeman, Gilbert, 2006.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra bene svarbiausia organizacijos dedamoji. Skirtingų autorių sąvokos skirtingai apibūdina kultūrą: vieni teigia, kad didelę įtaką formuojant OK turi organizacijos vadovai, kiti – sureikškina vertybių sistemą. Išnagrinėjus visų autorių apibrėžimus, pasiekama bendra nuomonė dėl organizacinės kultūros svarbos pačiai organizacijai. Patvirtinama L. Šimanskienės nuomonė dėl lietuviškoje literatūroje naudojamų skirtingų „organizacinės kultūros“ bei „organizacijos kultūros“ sąvokų egzistavimo. Daugelis tyrėjų sutinka, kad *organizacinė kultūra – tai bendrų sampratų sistema, paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžianti organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų*. Organizacinė kultūra apibrėžia organizacijos ribas, t.y. išskiria ją iš kitų organizacijų: suteikia nariams tapatumo jausmą, skatina siekti didesnių nei asmeninių interesų, stiprina socialinės sistemos stabilumą ir formuoja darbuotojų nuostatas ir vertybes.

## 1.2 Organizacinės kultūros lygių ir vertybių analizė

Siekiant giliau suprasti ir įvertinti organizacijos kultūros reikšmę, organizacinę kultūrą nagrinėjantys autoriai skirsto ją į lygius. Organizacijų tyrinėtojų nuomone, organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinį, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai. Norint suprasti gilumines organizacijoje vykstančių reiškinų priežastis, būtina labiau įsigilinti į organizacijos kultūrą.

Į organizaciją jos nariai jau atsineša savo susiformavusias vertybes, nuostatas, patirtį. Pačioje organizacijoje jau taip pat yra nusistovėjęs aiškus požiūris į tai, kas yra geras ar blogas elgesys, klientų, kolegų, vadovų atžvilgiu. Tuomet organizacijos vadovai tikisi atitinkamo elgesio iš organizacijos narių.

Tikslinga panagrinėti autorių nuomonę apie organizacinės kultūros lygmenis. Pagal J. R. Schermerhorną, J. G. Huntą, R. N. Osborną, išskiriami trys organizacinės kultūros lygiai, kurie yra glaudžiai susiję, papildo ir veikia vienas kitą (cit. Jucevičienė, 1996, p. 54):

- *pastebima kultūra* (simboliai, kalba, pasakojimai, istorijos, ceremonijos, apeigos, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai);
- *persidengusios vertybės* (asmens identifikavimas, dėmesys grupei, dėmesys žmonėms, padalinių integracija, kontrolė, rizikos tolerancija, įvertinimo/apmokėjimo sistema, konfliktų tolerancija, orientacija į priemones, sistemos atvirumas);
- *bendri susitarimai*, t.y. tos tiesos ir vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta, kaip bendros veiklos rezultata.

P. Jucevičienė (1996, p. 54), cituodama Dealą ir Kennedį teigia, kad *pastebima kultūra* – tai yra tie išraiškos elementai, kuriuos kuria visi organizacijos darbuotojai. Ji yra mūsų veiklos

būdas aplinkoje. Šio kultūros sluoksnio pagrindiniai elementai yra ceremonijos, ritualai, tradicijos, formuojančios sėkmingą organizacijos veiklos istoriją, mitai, fizinė aplinka, žmogaus rankų darbo dirbiniai. Ritualai, simboliai emocionaliau nei užrašyta žodžiu ar perduota informacija, informuoja apie organizacijos vertybes bei yra svarbi kolektyvą vienijanti priemonė. Dažniausi ritualai: inauguracijos, supažindinimo su vertybėmis, pagerbimo, integracijos, rekreacijos. Organizacijoje vyraujančias nuostatas ir idėjas galima perteikti ir materialiais simboliais, kurie nusako darbuotojams ir klientams, kas toje organizacijoje yra svarbu ir į ką kreipiamas didžiausias dėmesys. Simboliai yra mažiausi pastebimos kultūros elementai, bet turi didelę reikšmę parodant, ką organizacija reiškia jos nariams. Fizinė aplinka, žmonės supantys daiktai motyvuoja darbuotojus aktyviai veiklai.

Dauguma organizacijos kultūros tyrėjų *persidengusias vertybes* laiko organizacijos kultūros esme. Jos padeda paversti kasdienę rutiną prasminga ir svarbia veikla, susieja organizaciją su svarbiomis visuomenės vertybėmis. Terminas persidengęs (*shared*) reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. S. P. Robinsas (1993), cituojamas V. Targamadzės (2006, p. 36 - 38), išskiria 10 pagrindinių šio lygmens charakteristikų:

- *Asmens identifikavimas* – kaip stipriai asmuo jaučiasi priklausęs organizacijai arba darbo grupei, susitapatinimo su ja laipsnis.
- *Dėmesys grupei* – kiek darbas organizuojamas grupėmis, o ne individualiai.
- *Dėmesys žmonėms*. Kiek vadovai darydami sprendimus atsižvelgia į pasekmių įtaką darbuotojams.
- *Integracijos laipsnis*. Iš to matyti, kokie yra darbuotojų santykiai – oficialūs ar draugiški.
- *Kontrolė*. Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai.
- *Rizikos tolerancija*. Iš to matyti, kiek darbuotojai skatinami inovacijoms ir rizikingiems poelgiams.
- *Įvertinimo sistema*. Moralinis įvertinimas tolygus arba net svarbesnis už materialinį skatinimą.
- *Konfliktų tolerancija*. Iš jos matyti, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek jie skatinami būti atviri.
- *Orientacija į priemones - rezultatus*. Kiek vadovai kreipia dėmesį į rezultatus ar pasekmes, o ne į techniką ar procesus.
- *Sistemos atvirumas*. Kiek organizacija reaguoja į išorinius aplinkos pokyčius ir juos kontroliuoja.

Giliausias lygmuo – tai *bendri susitarimai*, t.y. tos vertybės, kurios atsiranda bendros veiklos patyrimo ir yra pripažįstamos daugumos darbuotojų. Jos atsiranda dėl bendro patyrimo, yra nediskutuotinos ir beveik nekintančios, teigia V. Targamadzė (2006, p. 38). Tai yra organizacijos filosofija, kuri yra atskleidžiama per misiją, viziją ir vertybes. Tai yra esminiai fundamentalūs

organizacijos kultūros elementai, lemiantys organizacijai ilgalaikę sėkmę, padedantys nustatyti veiklos politiką bei strategiją.

Du kultūros lygius nustatė mokslininkai J. Kotteris ir J. Heskettas (1992) (cit. Šimanskienė, 2008, p. 20) – vieną matomą, kitą nematomą. Pirmasis, matomas lygis apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių. Antrasis, nematomas lygis – priimtose ilgalaikės vertybės bei nuostatos. Sunkiau yra pakeisti antrąjį lygį. Tačiau J. Kotteris ir J. Heskettas teigia, jog pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti pakeisti giliau įsišaknijusius įsitikinimus. Jie teigia, kad kultūros poveikis organizacijos veiklai yra stiprus ir vis didėja. Autoriai pateikia tokias išvadas:

1. korporacinė kultūra gali turėti žymų poveikį ilgalaikiai firmos ekonominei veiklai;
2. korporacinė kultūra tikriausiai bus dar svarbesnis veiksnys, kuris lems firmų sėkmę ar nesėkmę ateinančiais dešimtmečiais;
3. korporacinės kultūros, trukdančios stipriai ilgalaikiai finansinei veiklai neretos; jos lengvai atsiranda net firmose, kuriose dirba daug sumanių ir protingų žmonių;
4. nors ir sunku tai pakeisti, tačiau korporacinės kultūros gali būti suformuotos taip, kad labiau stiprintų firmos veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad daugelis autorių, siekdami atskleisti organizacinės kultūros esmę, ją struktūrizuoja į lygmenis, kurie padeda suvokti organizacijos kultūros daugiasluoksniškumą, leidžia įvertinti kiekvieno lygmens specifiškumą bei svarbą organizacijai. Lygiai tarpusavyje glaudžiai susiję ir persipynę, todėl nėra lengva juos atskirti.

Nagrinėjant organizacinę kultūrą svarbu aptarti, kokias svarbiausias funkcijas ji atlieka. Autorių, nagrinėjusių organizacinės kultūros funkcijas, skirstymas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Organizacinės kultūros funkcijų palyginimas.

<b>R. Kreitner, A. Kinicki, M. Bulens (2002)</b>	<b>S. P. Robbins (2003)</b>	<b>R. L. Daft (2003)</b>	<b>G. Yukl (2004)</b>	<b>P. Vanagas (2004)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teikia tapatumo jausmą;</li> <li>• ugdo atsidavimą organizacijai: didžiuojamasi esant jos dalimi, arba ne;</li> <li>• skatina socialinės sistemos stabilumą, padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusiai;</li> <li>• modeliuoja darbuotojų nuostatas ir elgesį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apibrėžia ribas, t. y. ji išskiria vieną organizaciją iš kitų;</li> <li>• organizacijos nariams teikia tapatumo jausmą;</li> <li>• padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas;</li> <li>• sustiprina socialinės sistemos stabilumą;</li> <li>• yra logikos ir kontrolės mechanizmas, kuris formuoja darbuotojų nuostatas ir elgesį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integruoja naujus narius į organizaciją, kad jie žinotų, kaip reikia elgtis vienas su kitu;</li> <li>• padeda organizacijai adaptuotis prie išorinės aplinkos</li> </ul>	<p>Pagrindinė funkcija - padėti suprasti aplinką, nustatyti ir apibrėžti, kaip ja naudotis.</p> <p>Išorinės ir vidinės problemos yra susijusios ir organizacija jas turi spręsti tuo pačiu metu.</p>	<p>Išskiria septynias kultūros funkcijas, kurios sutampa su kitų autorių nurodytomis funkcijomis, tačiau dar priduria, kad organizacinė kultūra pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai.</p>

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. 2002; Robbins, S. P. 2003; Daft, R. L. 2003. Management; Yukl, G. 2004; Vanagas, P. 2004.

*Kaip matoma, visų organizacinės kultūros funkcijas tyrinėjusių mokslininkų nuomonės panašios. Apibendrinus galima teigti, kad pagrindinės funkcijos yra dvi: ugdomas darbuotojų tapatumas organizacijos viduje, bei pagalba adaptuojantis prie išorinės aplinkos.*

Dauguma autorių organizacinės kultūros pagrindu įvardija *vertybes*. Formuojant organizacinę kultūrą svarbu išsiaiškinti, kokios vertybės būdingos konkrečiai organizacijai.

Organizacijos vertybės – paveikus instrumentas, siekiant geriausio darbo rezultato. Vertybių derinys kuria unikalų organizacijos vaizdą ir formuoja specifinį veikimo pobūdį. Net jeigu dvi organizacijos yra to paties dydžio, formalios struktūros, teikia tas pačias paslaugas, jos abi turi savų ypatumų ir jų veikla neatsiejama nuo pripažintų vertybių. Organizacijos kultūra – tai jos vertybės ir elgesio normos, istorija ir ritualai, žmonės ir jų santykiai. Ji daro stiprią įtaką darbinei veiklai, turi lemiamos reikšmės organizacijos veiklos sėkmei. Organizacijos kultūra – tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems jos nariams, sutelkianti dėmesį ir pastangas, bendram, veiksmingam darbui. Tik suvokus organizacijos kultūrą, galima tobulinti ir keisti veiklą, siekiant didžiausio efektyvumo (Vveinhardt, J., Nikaitė, I., 2008, p. 176).

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2012) pateikia tokias vertybės reikšmes: vertas, brangus daiktas. Vertingas – tai turintis didelę vertę, brangus, tinkantis, apsimokantis.

C. Ouchi (1981) rašo, jog kultūra nusako organizacijos vertybes, tokias, kaip agresyvumas, gynybiškumas ir palankumas, kurios nustato veiklos atvirumo ir elgesio būdą. Savo

pavyzdžiu vadybininkai perduoda ir įdiegia šį būdą darbuotojams. Todėl organizacinė kultūra gali būti interpretuojama, kaip vadybos strategija, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą (cit. Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 113).

Anot R. B. Jewello (2002, p. 460), organizacijos kultūra atspindi esmines vertybes, tokias kaip: rūpinimasis žmonėmis, rūpinimasis pirkėjais, konkurencingumas, iniciatyva, lygus darbuotojų traktavimas, meistriškumas, augimas, inovacijos, orientacija į rinką ir pirkėją, pirmenybė organizacijos, o ne darbuotojų poreikiams, orientacija į veiklą, darbo našumas, lygių galimybių darbuotojams užtikrinimas, socialinė atsakomybė, grupinis darbas. G. Dubauskas (2006, p. 24) teigia, kad pažangioje organizacijos kultūroje akcentuojamos šios vertybės: dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams; laisvė inicijuoti idėjas; rizikos toleravimas ir laisvas bendravimas.

S. P. Robbinsas (2003, p. 288) organizacijos kultūrą apibūdina labiau siedamas su vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskiriančia organizaciją iš kitų. Jis pažymėjo septynias savybes, kurias įvertinus galima susidaryti vaizdą apie tos organizacijos kultūrą:

1. *Novatoriškumas ir rizika* - kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški.
2. *Dėmesys detalėms* - kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms.
3. *Orientavimasis į rezultatus* - kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti.
4. *Orientavimasis į žmones* - kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms.
5. *Orientavimasis į komandas* - kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu.
6. *Agresyvumas* - kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.
7. *Stabilumas* - kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti status quo, o ne plėstis.

Šiomis savybėmis iš esmės yra apibūdinama organizacinė kultūra. Tačiau J. Cornallias ir B. Perlmanas (1990) greta minėtų savybių išskiria dar tris: pagarbą savo veiklai, pasitenkinimą darbu, orientacija į vartotojo vertybes (cit. Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 112 - 113).

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001, p. 107 – 108) teigia, kad organizacijos kultūrą galima paaiškinti organizacijos vertybių orientacija ir vyraujančiu vadovavimo stiliumi. Organizacijos vadovai, administracija vertybes gali keisti asmeniniu pavyzdžiu, tikėdamiesi, jog aplinkiniai mokysis iš jų, tuo geru pavyzdžiu pasinaudos. Vertybės padeda suprasti, kodėl tam tikras elgesys yra skatinamas, o kitam elgesiui nepritariama. Organizacijoje svarbiausia išlaikyti tas vertybes, kurios, vykstant permainingoms, nulėmė sėkmingą prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų.

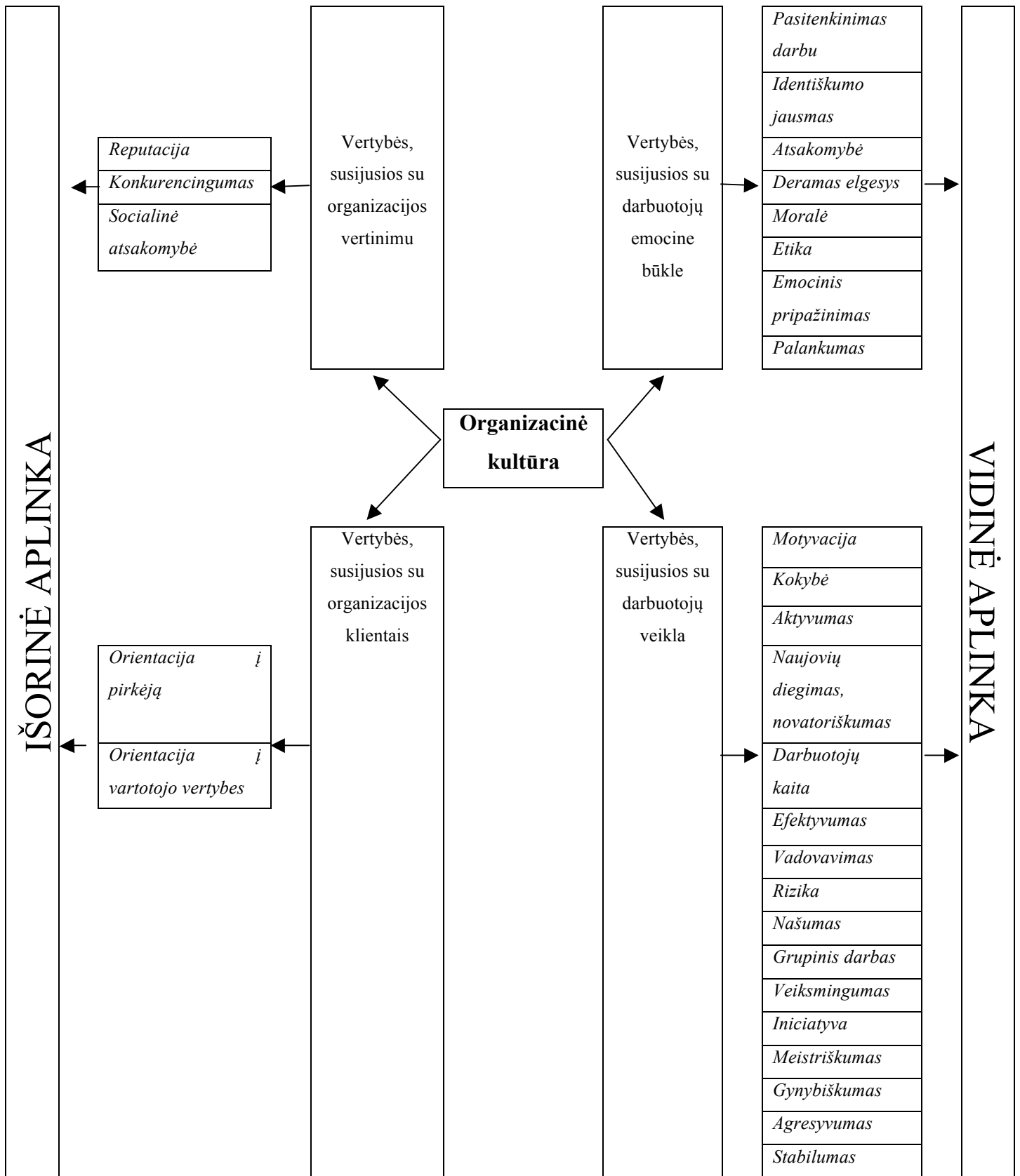
Viena svarbiausių vertybių yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris išugdytų įsipareigojimo organizacijai jausmą. Šis jausmas formuoja atsakomybę, motyvuoja darbuotojus, formuoja deramą jų elgesį.

B. R. Jewellas (2002, p. 463) aptardamas OK svarbą organizacijai teigia, kad ji yra svarbi, nes:

- nuo jos priklauso darbuotojų motyvacijos laipsnis;
- turi įtakos darbuotojų kaitai;
- lemia moralę ir gerą darbuotojų vardą;
- atspindi organizacijos reputacijoje;
- turi įtakos darbo našumui;
- gali lemti darbo kokybę;
- nuo jos priklauso, kaip bus priimti pokyčiai.

J. Duobienė (2008, p. 353) savo straipsnyje taip pat nagrinėja OK vertybes. Organizacinė kultūra skatina naujovių diegimą, nes tai - verslumo esmė. Cituodama J. Cornwallį ir B. Perlmaną (1990) pabrėžia tokias organizacinės kultūros dedamąsias: rizikos tolerancija, aktyvumas, etika, pasitikėjimas, atsakomybė, žmonės, emocinis pripažinimas, pasitenkinimas darbu, vadovavimas, dėmesys klientų vertybėms, dėmesys detalėms, veiksmingumas ir efektyvumas.

Apibendrinant visų autorių nurodomas vertybes, pateikiamas 2 pav., kuriame atspindi jų poveikis išorinei bei vidinei organizacijos aplinkai.



2 pav. Organizacinės kultūros vertybių modelis

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Kasiulis, Barvydienė, 2001; Duobienė, 2008; Dubauskas 2006; Jewell, 2002; Robbins, 2003.

Matoma, kad dauguma organizacinės kultūros teoretikų išskiria du arba tris organizacijos kultūros lygius, egzistuoja ir smulkesnis lygmenų skirstymas, tačiau tai pačios esmės nekeičia. *Organizacijos darbuotojų pastebimas elgesio normas, kurios susideda iš didelės gausos dedamųjų, būtų galima vadinti paviršiniu organizacinės kultūros lygmeniu, o gilusis lygmuo atspindi per tam tikrą laikotarpį patirties dėka susiformavusias ir išsiskilusias vertybes bei nuostatas.* Organizacinės kultūros kuriamos vertybės, darbo autorės, suskirstytos į keturias grupes: vertybės, susijusios su organizacijos vertinimu; vertybės, susijusios su organizacijos klientais; vertybės, susijusios su darbuotojų emocine būkle ir vertybės, susijusios su darbuotojų veikla. Visos šios vertybės daro įtaką tiek vidinei, tiek išorinei organizacijos aplinkai. Jos padeda prisitaikyti prie greitai besikeičiančių rinkos sąlygų, o organizacijos viduje ugdo darbuotojų identiškumo jausmą.

### 1.3 Įmonių socialinės atsakomybės samprata

Vis labiau yra akcentuojama, jog šalia pelno siekimo organizacijos dar didesnę dėmesį turėtų skirti visuomenės gerovei bei natūraliai aplinkai. Juk aplinka ir verslas tarpusavyje labai tarpiai susiję. ĮSA nėra labai nauja sąvoka, nes tiek, kiek egzistuoja pasaulyje verslas, tiek yra daugybė įvairių įsipareigojimų visuomenei bei valstybei. Tad toliau darbe bus nagrinėjama ĮSA samprata, jos ribos.

Įkurta organizacija, kuri ne tik laikosi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, bet ir į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos ir skaidraus verslo principus; kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais dalyvaujama ieškant novatoriškų sprendimų sisteminiams socialiniams, aplinkosauginiams ir platesniams ekonominės gerovės problemoms, vadinama socialiai atsakinga įmone (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2009).

Pažymėtina, kad pati *įmonių socialinė atsakomybė* (kituose šaltiniuose vartojami šie terminai: *socialinė verslo atsakomybė, socialiai atsakingas verslas, korporacinė socialinė atsakomybė, socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė*) samprata atsirado dar XIX a. pradžioje anglų klasikinės politinės ekonomijos atstovų darbuose. Bet išties radikalus verslo atsigręžimas į socialines problemas ir verslininkų savos atsakomybės visuomenei pripažinimas įvyko tik XX a. aštuntame dešimtmetyje, kai jau nebebuvo įmanoma ignoruoti ekologinių problemų, prieštaravimų ar net rimtų konfliktų tarp verslo ir visuomenės interesų. Tada jau ir patys verslininkai bei įmonių vadybininkai pradėjo pripažinti, kad socialinės atsakomybės supratimas ir socialinis aktyvumas atveria palankias ilgalaikes perspektyvas jų veiklai, taigi galiausiai garantuoja didesnę pelną. Šių vadybininkų, socialinės atsakomybės kaštus traktavusių kaip būtiną investiciją, vadovaujamos

įmonės darė mūsų pasaulį saugesnį, be to, jų pelnai parodė, kad buvo pelninga orientuotis į išorinį pasaulį (Čiegis, 2009, p. 173).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės „Nacionalinėje įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009 – 2013 metų programoje“ (2009, p. 1) teigiama, kad **įmonių socialinė atsakomybė** – tai įmonių politika bei praktika, kai jos, laikydamosi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgesio normų, į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosauginius bei skaidraus verslo principus. Įmonės kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais dalyvauja, ieškodamos novatoriškų sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų.

V. Juščius ir kiti (2009, p. 178) teigia, kad ginčai dėl verslo vaidmens visuomenėje sukėlė daug diskusijų. Mokslinėje literatūroje aptinkami du požiūriai į tai, kokia socialinė atsakomybė tenka verslui. Pirmasis požiūris – *vienintelės paskirties* teorija. JAV ekonomistas M. Friedmanas (1970) įrodinėjo, jog vienintelė verslui tenkanti socialinė atsakomybė – tai pelno didinimas, taigi įmonė, naudodamasi savo ištekliais, turi užsiimti tokia veikla, kuri leistų pasiekti pelno maksimizavimo tikslą. Įmonės veikla turi būti vykdoma pagal visas taisykles, laisvoje ir konkurencingoje rinkoje, be apgavysčių. Visa kita, pasak M. Friedmano, gali privesti prie socializmo, kai politinis mechanizmas, o ne rinkos ekonomika lemia tinkamą ribotų išteklių alternatyviam naudojimui paskirstymą. Įmonių vadovai, kurie stengiasi kilniai apsaugoti žmonių gerovę, renkasi klaidingą strategiją, pamiršdami svarbiausią savo funkciją rinkoje – konkuruoti ir laimėti. Įmonės yra atsakingos akcininkams kaip savininkams, taigi pirmiausia jos privalo tenkinti akcininkų interesus, siekdamas maksimalaus pelno. Jeigu verslo organizacijų vadovai vykdo įvairias socialinių sąlygų gerinimo programas, kurias turi vykdyti ne verslo įmonės, o atitinkamos valstybinės institucijos, tai situacija dar labiau pablogėja, nes naudojamos kitų žmonių pinigais, skriaudžiami akcininkai, atimant iš jų pelno dalį, ir investuojami į sritį, iš kurios gaunamas pelnas sunkiai apčiuopiamas.

Antrasis požiūris, aptinkamas mokslinėje literatūroje, remiasi *daugelio tikslų* teorija. Šis požiūris buvo kaip atsakas į M. Friedmano išsakytą kritiką ĮSA atžvilgiu. Mokslininkai pažymi, jog verslo organizacijos nėra uždaros, už egzistavimą jos turi būti dėkingos visuomenei. Taigi organizacijos turi būti socialiai jautrios išorinės aplinkos reikmėms. Korporacijoms suteikiama ribota atsakomybė ir neribotas ilgaamžiškumas. Įmonės prieina prie žmogiškųjų ir gamtinių išteklių. C. Bichta (2003) teigimu, įmonės sudarytos iš individų, kurie turi būti atsakingi už savo veiksmus, taigi korporacijos ir jų vadovai turi elgtis etiškai (Juščius ir kiti, 2009, p. 179). V. Juščius ir kiti (2009, p. 179), cituodami Hopkinsą (2004) rašo, kad verslas nėra atsakingas už visų socialinių problemų sprendimą, tačiau turėtų bent jau nekelti problemų vykdydamas tiesioginius įsipareigojimus arba sukėlus problemas pats jas spręsti. Netiesioginių įsipareigojimų lygyje

korporacijos turėtų pasinaudoti savo kompetencija, padėdamos spręsti socialinius klausimus, kurie daugiau ar mažiau susiję su jų veikla. Galiausiai, įmonėms gali pasidaryti naudinga dalyvauti socialinėse programose, kurios nėra glaudžiai susijusios su jų veiklos sritimi. Teiginys, kad įmonės pagrindinis uždavinys yra maksimizuoti akcininkų vertę, nėra nuoseklus, nes ignoruojami kiti veikėjai (suinteresuotosios grupės, tokios kaip kreditoriai, vartotojai, skolininkai, aplinkosaugos interesai ir ateities kartos). Cituodami Michaelį (2003), teigia, kad įmonėms patariama įtraukti daugiau socialinių tikslų, o ne tik maksimizuoti akcininkų vertę. Pažymėtina, jog globalizacijai spartėjant ir didelėms įmonėms veikiant kaip globaliems tiekėjams, tokios korporacijos vis labiau naudojami ĮSA privalumais.

Padidėjęs visuomenės dėmesys organizacijų atliekamoms funkcijoms, jų teikiama visuomenei nauda ir pašaliniam efektams tapo stimulu daugeliui organizacijų permąstyti savo vykdomą socialinę atsakomybę, o kai kuriais atvejais esant socialiai neatsakingomis, priverstė pakeisti technologijas saugesnėmis, atsisakyti žalingų ar netinkamų produktų gamybos, tausoti gamtą. Bet kokie organizacijos žingsniai ir veiksmai turi būti apmąstyti.

Pastarojo dešimtmečio pasauliniai klimatiniai, ekonominiai, technologiniai bei socialiniai pokyčiai verčia žmoniją susimąstyti ne tik dėl vartojimo bei gyvenamosios aplinkos, bet ir dėl išlikimo. Pasaulinės ekonomikos ir finansų krizės, nepaliaujamas gamtos išteklių mažėjimas, aplinkos kokybės blogėjimas, maisto saugumo užtikrinimo problematika - tai tik maža dalis dabartinės visuomenės egzistencijos probleminių klausimų, susijusių su kiekvieno ūkinio bei socialinio subjekto veikla. Jie aktualūs ir Lietuvoje (Astromskienė, Adamonienė, 2009, p. 217).

A. Astromskienė ir A. Adamonienė, (2009, p. 217) išnaginėjusios Lietuvos situaciją teigia, kad yra tik pradėdama skatinti ir populiarinti ĮSA idėjas. Kol kas mūsų šalyje įmonių socialinė atsakomybė nėra plačiai žinoma, universitetuose tik imamos kurti mokymo programos, susijusios su socialinės atsakomybės skatinimu, verslo sektoriuje tik imama kalbėti, kas yra socialiai atsakingo verslo idėja.

*Iš čia ir kyla šio darbo problematiškumas – per mažas domėjimasis ĮSA idėjomis ir jų integravimu į organizacijos veiklą.*

V. Juščius (2007, p. 57) cituodamas Augimo ir užimtumo... (2006) teigia, kad Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos aktyvumas ĮSA srityje sietinas su Europos Sąjungos Tarybos 2000 metais patvirtinta Lisabonos strategija, kurioje įmonės buvo raginamos daugiau dėmesio skirti socialinei atsakomybei. Ši strategijos nuostata konkretinta 2006 m. kovo 22 d. Europos Bendrijų Komisijos komunikate, adresuotame Europos Parlamentui, Tarybai ir Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui. Iškalbingas jau pats komunikato pavadinimas: „Augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu“.

Po Antrojo Pasaulinio karo didžiojoje pasaulio dalyje įsivyravo rinkos ekonomika. Nors verslui ji suteikė naujų galimybių, atitinkamai ji lemia savanoriško ribojimo ir mobilizacijos poreikį iš verslo bendruomenės pusės siekiant socialinio stabilumo ir modernių demokratiškos visuomenių gerovės. Be to, dabar Europos Sąjungos darbotvarkėje svarbią vietą užima geresnis reglamentavimas ir verslumo kultūros skatinimas, ir tai patvirtino Komisijos 2006 m. metinė augimo ir užimtumo pažangos ataskaita (2006, p. 2). Atsižvelgdama į atnaujintą Lisabonos augimo ir užimtumo partnerystę, Komisija yra įsipareigojusi skatinti Europos ūkio konkurencingumą. Savo ruožtu, ji ragina Europos verslo bendruomenę viešai pademonstruoti savo įsipareigojimą remti tvarų vystymąsi, ekonominį augimą bei kurti daugiau geresnių darbo vietų ir labiau įsipareigoti palaikyti ĮSA, įskaitant bendradarbiavimą su kitomis suinteresuotosiomis šalimis. Labiau nei kada nors anksčiau Europai reikia aktyvių verslininkų, teigiamo požiūrio į verslumą ir pasitikėjimo verslu. Europoje reikia sukurti tokią visuomeninę aplinką, kurioje verslininkai būtų vertinami ne tik todėl, kad jie gauna gerą pelną, bet ir todėl, kad jie ženkliai prisideda sprendžiant tam tikras socialines problemas (Europos bendrijų komisija, 2006, p. 2).

Pasaulinis susitarimas – tai didžiausia savanoriška įmonių/korporacijų socialinės atsakomybės iniciatyva. Šis susitarimas remiasi žmogaus teisių, darbo jėgos ir aplinkosaugos principais, kurie pateikti 3 lentelėje (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2012).

3 lentelė. Dešimt Pasaulinio susitarimo principų

<b>Žmogaus teisės</b>	<b>Darbo jėga</b>	<b>Aplinkos apsauga</b>	<b>Kova su korupcija</b>
1. Siekiama, kad verslo organizacijos remtų ir gerbtų tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo įtakos srityje;	3. Siekiama, kad verslo organizacijos paremtų asociacijų laisvę ir pripažintų teisę į veiksmingą bendrą derybas;	7. Siekiama, kad verslo organizacijos paremtų prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą;	10. Verslo organizacijos turi kovoti prieš visas korupcijos formas (tarp jų ir papirkinėjimą bei kyšininkavimą).
2. Užtikrintų, kad jos pačios neprisidėtų prie žmogaus teisių pažeidinėjimo.	4. Bet kokios formos privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimas;	8. Imtųsi iniciatyvų aplinkosaugos atsakomybei didinti;	
	5. Vaikų darbo panaikinimas;	9. Skatintų aplinkai palankių technologijų vystymąsi ir platinimą.	
	6. Diskriminacijos, susijusios su įdarbinimu ir profesija, panaikinimas.		

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2012.

*Matoma, kad pagal Pasaulinį susitarimą ĮSA atspindi keturi aspektai.* Jie skatina verslo įmones prisiimti atsakomybę už savo vykdomą veiklą. Tai reiškia, kad organizacijos, pasirašiusios Pasaulinį susitarimą, įsipareigoja rūpintis šiomis sritimis. Siekiama, kad įmonės neterštų aplinkos, padėtų spręsti visuomenės socialines problemas, nediskriminuotų savo darbuotojų, būtų gerbiamos žmonių teisės.

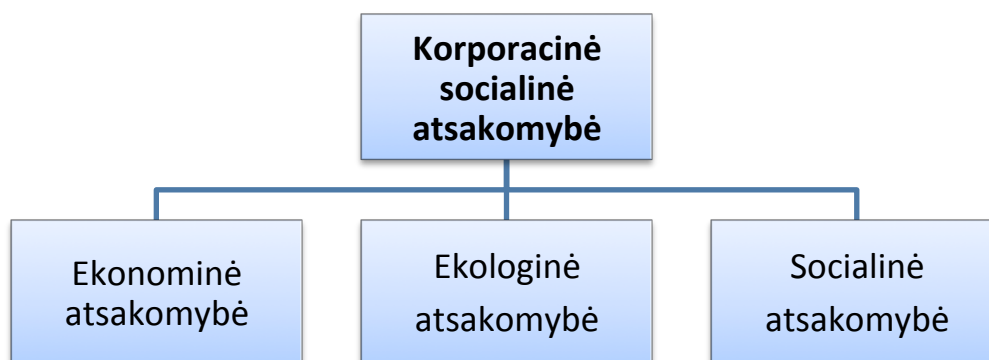
Komisija konstatavo, kad ĮSA yra iš esmės savanoriška verslo iniciatyva, todėl papildomi įsipareigojimai ir administraciniai reikalavimai verslui duotų priešingą rezultatą ir prieštarautų geresnio reguliavimo principams. Pripažindama, kad įmonės yra pagrindiniai ĮSA dalyviai, Komisija nutarė, kad geriausias būdas savo tikslams pasiekti yra glaudžiau bendradarbiauti su Europos verslu ir paskelbė savo paramą Europos aljansui, kurį subūrė aktyviai ĮSA remiančios įmonės (Juščius, 2007, p. 57).

ĮSA suprantama kaip atsakomybės ir atskaitomybės (angl. *responsibility and accountability*) visuomenei nuostatų įgyvendinimas bei kaip tokia įmonės (korporacijos, kompanijos, organizacijos) veikla, kuri žengia toliau nei reikalauja teisinės normos bei ekonominio pelno siekiai. Jau yra susiformavusi vidinė moralinė verslo motyvacija ir visuomenė dažniausiai gali šia motyvacija pasikliauti tada, kai pati ją palaiko bei kultivuoja, drąsiai ir aiškiai reikšdama savo lūkesčius verslo struktūroms (Vasiljevas, Pučėtaitė, 2005, p. 194).

R. Kovaliovas ir kiti (2010, p. 627), cituodami N. Vasiljevienę, nustatė, kad sėkminga organizacijų veikla priklauso nuo sugebėjimo panaudoti naujausias vadybos žinias ir valdymo modelius, integruojančius verslo etikos mokslo laimėjimus. Svarbią vietą tarp jų turi ir ĮSA. Tačiau pokomunistinėje visuomenėje modernūs žmogiškųjų išteklių valdymo metodai sunkiai skinasi kelią, todėl Lietuvoje itin svarbu skatinti įmonių ir organizacijų pastangas, siekiant taikyti postmodernias etikos koncepcijas ir praktiškai jau patvirtintus vadybos metodus.

Įmonių socialinės atsakomybės sąvoka gali būti nevienodai formuluojama įvairiose šalyse, skirtingose verslo srityse ar socialinio gyvenimo fragmentuose. Pagal N. Vasiljevienę ir A. Vasiljevą (2008, p. 10 - 11) prasmės niuansai varijuoja priklausomai nuo piliečių lūkesčių, nuo vertybinių orientacijų specifikos, nuo aktualių socialinių ir ekonominių konkrečios šakos tikslų ir uždavinių, o dažniausiai – nuo to, kokius pavadinimus socialiai atsakingai politikai įvardinti pasiūlo mokslininkai, remdamiesi tam tikrų koncepcijų populiarumu ir aktualumu.

M. Shiegas (2009, p. 316) teigia, kad korporacinė socialinė atsakomybė susideda iš ekonominių, ekologinių bei socialinių aspektų (žr. 3 paveikslą):



3 pav. Socialinės atsakomybės koncepcija

Šalt.: Shieg, 2009, p. 316.

*Ekonominė* atsakomybė reiškia, kad dabartinės kartos veiksmai bei jų pasekmės neturi būti našta ateinančioms kartoms. *Ekologinė* atsakomybė susijusi su atsinaujinančių šaltinių naudojimu. *Socialinės atsakomybės* sąvoka reiškia, kad bet kokioje visuomenėje turi būti apribota socialinė įtampa, konfliktų mažinimas ir jų sprendimas civilizuotu būdu. ĮSA naudojimas kasdieninėje organizacijos veikloje sukuria tvarią ir besiplečiančią partnerystę tarp kompanijų, visuomenės (Shieg, 2009, p. 316).

Europos komisijos pirmininkas J. M. Barrosas (2010, p. 13) savo pranešime „Europa 2020“ taip pat akcentuoja šių trijų atsakomybių svarbą. 2010 03 03 Europos komisija priėmė 2020 m. Europos strategiją, kad ES išeitų iš krizės, o ekonomika pasirengtų ateinančiam dešimtmečiui. Jis pateikia tris tvaraus augimo ir darbo vietų kūrimo prioritetus:

- Augimas grindžiamas žiniomis ir inovacijomis
  - inovacijos (daugiau pinigų skirti moksliniams tyrimams ir plėtrai);
  - švietimas (gerinti jaunimo išsilavinimą);
  - skaitmeninė visuomenė (didinti pasaulinę informacinių ir ryšių technologijų rinką).
- Įtrauki didelio užimtumo visuomenė
  - užimtumas (mažinti nedarbą);
  - įgūdžiai (mokymasis visą gyvenimą);
  - kova su skurdu (pakelti dirbančiuosius aukščiau skurdo ribos);
- Ekologiškas augimas. Konkurencinga ir tvari ekonomika
  - kova su klimato kaita (išmetamųjų teršalų kiekio mažinimas);
  - švari ir veiksminga energetika (mažiau pinigų naftos ir dujų importui);
  - konkurencingumas (ekologiškų technologijų rinkos didėjimas).

Šie principai parodo, jog nepakeitus požiūrio į mus supančią aplinką, į nuolatinį tobulėjimą, ekonomika būtų pasmerkta. Organizacijos, vykdydamos savo veiklą, turi atsižvelgti į

globalizaciją, menkstantčius išteklius, visuomenės senėjimą, technologijų tendencijas, ir pasinaudoti visomis turimomis galimybėmis. Tad išmesdamos mažiau teršalų į aplinką, skirdamos dalį savo lėšų skurstantiems, kurdamos naujas darbo vietas, tobulindamos savo darbuotojų gebėjimus, jos padės atsigaivinti ekonomikai ir ateities kartoms paliks gražesnę pasaulį. Šių principų laikymąsis yra Europos ateities planas.

V. Juščius ir kiti (2009, p. 180), cituodami A. Dahlsrudą (2006) teigia, kad daugelyje ĮSA apibrėžimų minimi penki aspektai:

- **Aplinkosaugos aspektas** – natūrali aplinka (pvz.: „švaresnė aplinka“, „aplinkos valdymas“, „susirūpinimas aplinka verslo operacijose“).
- **Socialinis aspektas** – santykiai tarp verslo ir visuomenės („indėlis prie geresnės visuomenės“, „socialinių problemų integravimas į verslo operacijas“, „poveikio visuomenei svarstymas“).
- **Ekonominis aspektas** – socialinis – ekonominis arba finansinis aspektas („prisidėjimas prie ekonominio vystymosi“, „pelningumo išlaikymas“, „verslo operacijos“).
- **Suinteresuotųjų grupių aspektas** – suinteresuoti asmenys arba jų grupės („bendravimas su suinteresuotomis grupėmis“, „kaip organizacija sąveikauja su savo darbuotojais, tiekėjais, vartotojais ir visuomene“, „įmonės tarpininkų vaišinimas“).
- **Savanoriškumo aspektas** – veiksmai, neapibrėžti įstatymų („remiasi etinėmis vertybėmis“, „daugiau nei legalūs įsipareigojimai“, „savanoriškumas“).

Tikslinga yra aptarti ĮSA sąvokos naudojimą. Skirtumus tarp ĮSA sąvokų atspindi žemiau pateikta 4 lentelė, kurioje darbo autorė palygina ir įvertina autorių apibrėžimus, randamus mokslinėje literatūroje.

4 lentelė. Autorių, nagrinėjančių įmonių socialinės atsakomybės sąvokas, palyginimas

Autorius	Metai	Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimas	Vertinimas
<b>Aplinkos apsaugos ir darbo Ministerija</b>	(2007)	Įmonių socialinės atsakomybės koncepcija yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto/paslaugos gamybos/kūrimo ciklą ir su tuo susijusios aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus.	Teigiama, jog tai yra procesas, akcentuojami su ĮSA susiję aspektai.
<b>Ruževicius, J., Serafinas, D.</b>	(2007)	ĮSA apibrėžiama kaip organizacijos veikla, peržengianti teisinius reikalavimus, apimanti ne tik įprastus verslui ekonominius, bet ir socialinius bei aplinkosauginius aspektus ir įnešanti indėlį į darnaus vystymosi užtikrinimą.	Autoriai apibūdina kaip savanorišką įmonės procesą, akcentuojamas darnus vystymasis.

<b>Bernatonytė, D., Vilkė, R., Keizerienė E.</b>	(2009)	Socialiai atsakingas verslas yra įmonės indėlis į darnų vystymąsi, t.y. ekonomikos augimą, socialinį vystymąsi ir aplinkosaugą.	Autorės vartoja socialiai atsakingo verslo sąvoką, akcentuojami tie patys aspektai kaip ir Ruževičiaus 2007 ir kt. ir Aplinkos apsaugos ir darbo Ministerijos 2007 apibrėžimuose.
<b>Ruževičius, J.</b>	(2009)	Šiuolaikinė korporacinė socialinė atsakomybė yra sąvoka, kai organizacija suinteresuota savo veiklą vykdyti atsakingai, atsižvelgiant į socialinius, ekonominius ir darnios aplinkosaugos veiksnius. Socialinė atsakomybė paliečia organizacijos tiek išorės, tiek ir vidaus aplinką.	Autorius akcentuoja įtaką vidaus ir išorės aplinkai.
<b>Schieg, M.</b>	(2009)	Įmonių socialinės atsakomybės koncepcija, apibūdinama kaip savanoriškas įnašas į ekonomikos darnų vystymąsi, tai integruota atsakingo verslo koncepcija.	Autorius akcentuoja darnią ekonomiką, naudojama atsakingo verslo sąvoka.
<b>Pučėtaitė, R.</b>	(2009)	Socialinė atsakomybė pasireiškia kai įmonės savanoriškai prisiima anksčiau tik nacionalinėms vyriausybėms priskirtą ekonominę, socialinę bei ekologinę atsakomybę už bendruomenių, kuriose vykdo savo verslą, gerovę.	Autorė akcentuoja visuomenės gerovę, atskleidžiamos ĮSA ištakos.
<b>Bagdonienė, D., Paulavičienė, E.</b>	(2010)	Socialinę atsakomybę galima vertinti kaip etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymą kasdienėje organizacijos veikloje.	Autorės akcentuoja, jog ĮSA taikoma pastoviai įmonės veikloje, naudojama tvarumo sąvoka.
<b>Šimanskienė, L. Paužuolienė, J.</b>	(2010)	Socialinė atsakomybė – tai įmonės verslo procedūrų ir procesų vadyba siekiant bendro teigiamo poveikio visuomenei.	Autorių sąvoka sutampa su Pučėtaitės 2009 pateiktu apibrėžimu.
<b>Astromskienė, A., Adamonienė, R., Grabažienė, A.</b>	(2010)	Socialiai atsakingas verslas apima procesus, kurie susiję su prekių ženklo vadyba, darbuotojų morale, ištikimybe, produktyvumu, saugumu ir efektyvumu organizacijoje.	Autorės naudoja platesnį – socialiai atsakingo verslo apibrėžimą, akcentuodamos darbuotojus, prekės ženklą.
<b>Nkundabanyang a, S. K., Okwee, A.</b>	(2011)	ĮSA sąvoka reiškia, kad organizacijos siekia ne tik pelno, bet ir turi moralines, etiškas, ir filantropiškas pareigas suinteresuotoms šalims.	Autoriai akcentuoja vertybes, kurios reikalingos organizacijos veiklai.

<b>Pasaulio darnios plėtros verslo taryba</b>	(2011)	Įmonių socialinė atsakomybė – ilgalaikis verslo įsipareigojimas etiškai elgtis ir vykdant ekonominę plėtrą prisidėti prie darbuotojų ir jų šeimų gerovės, taip pat vietinės bendruomenės ir apskritai visuomenės gyvenimo lygio tobulinimo.	Teigiama, jog ĮSA yra įsipareigojimas, sąvoka sutampa Pučėtaitės 2009 pateiktu apibrėžimu.
<b>Europos Komisija</b>	(2011)	Įmonių socialinė atsakomybė – tai koncepcija, pagal kurią verslo dalyviai į savo veiklą ir į santykius suinteresuotomis šalimis savanoriškai įtraukia socialinius, aplinkosauginius ir kitus klausimus.	Apibrėžimas sutampa su Šimanskienės, Paužuolienės 2010 pateiktu apibrėžimu.
<b>Socialinės apsaugos ir darbo ministerija</b>	(2011)	Įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokia įmonių elgsena, kai jos į savo veikla savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais.	Bendriausias apibrėžimas, talpinantis savyje visų aukščiau aptartų autorių sąvokas.

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Aplinkos apsaugos ir darbo Ministerija, 2007; Ruževicius, Serafinas, 2007; Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009; Ruževičius, 2009; Schieg, 2009; Pučėtaitė, 2009; Bagdonienė, Paulavičienė, 2010; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010; Astromskienė, Adamonienė, Grabažienė, 2010; Nkundabanyanga, Okwee, 2011; Pasaulio darnios plėtros verslo taryba, 2011; Europos Komisija, 2011; Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2011.

Pateiktoje ĮSA sampratos analizėje, aptarti žinomiausių autorių bei organizacijų požiūriai. Matoma, kad ĮSA sąvoka naudojama nevienareikšmiškai. Ji dar vadinama korporacine socialine atsakomybe, kartais socialiai atsakingu verslu. ĮSA talpina savyje *aplinkosauginius, socialinius, ekonominius bei etinius aspektus*, akcentuojamas darnus vystymasis. Kitose sampratos dėmesys skiriamas visuomenės gerovei, verslo etikai, gamtai. Galima teigti, kad ĮSA - tai atsakas į ekonomikos globalizacijos grėsmes. Kalbant apie socialiai atsakingą verslą, kalbama ne apie trumpalaikį įmonės pelną bet kokia kaina, o nuolatinį bei ilgalaikį procesą.

Akivaizdu, jog nėra vieningo apibrėžimo apimančio visas įmonių socialinės atsakomybės savybes. *Apibendrinant, įmonių socialinė atsakomybė – tai organizacijų savanoriška bei nuolatinė veikla, kuri rūpinasi visuomene ir prisiima atsakomybę už jų veiksmų bet kokią poveikį aplinkai bei žmonėms.*

### 1.4 Įmonių socialinės atsakomybės nauda

Socialiai atsakingas verslas padeda išsiskirti iš konkurentų, dažniau diegiamos naujovės, bei daroma teigiama įtaka ne tik vidinei organizacijos aplinkai, bet ir išorinei. Tai, be abejo, susiję su nemažais kaštais, tačiau ilgame veiklos laikotarpyje pastebimi teigiami rezultatai. Šiame skyriuje detaliau bus nagrinėjami teigiami socialinės atsakomybės aspektai.

Įmonių socialinė atsakomybė – svarbi pasaulinių ir ES diskusijų apie globalizaciją, konkurencingumą ir darnų vystymąsi dalis. ES įmonių socialinė atsakomybė siejama su Lisabonos strategijos ekonominiais, socialiniais ir aplinkosauginiais tikslais, nes manoma, kad įmonės, taikančios įmonių socialinę atsakomybę, prisidės prie darbo vietų kūrimo ir darbo sąlygų gerinimo, darbuotojų teisių užtikrinimo, mokslo ir technologinių inovacijų plėtros (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2010, p. 2).

Įmonės, norėdamos parodyti savo klientams, kad yra socialiai atsakingos, diegia SA8000 sertifikata. SA8000 - tai išsamus, visuotinis, patikrinamas auditavimo ir sertifikavimo standartas, nustatantis atsakingo verslo atitikties kriterijus. Standarto esmė - tai tikėjimas, kad visose darbo vietose turi būti remiamos pagrindinės žmogaus teisės, o vadovybė yra pasiruošusi prisiimti atsakomybę už tai (DNV, 2010).

Standartą inicijavo Tarptautinė socialinio atsakingumo organizacija (SAI). Tai ne pelno siekianti organizacija, dirbanti savanoriškai patikrinamų socialinio atsakingumo standartų kūrimo, įdiegimo ir stebėjimo kryptimis. SA8000 sistema sudaryta pagal pripažintus kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemų standartus ISO 9001 ir ISO 14001. Standartą kūrė ir patikrino ne pelno siekianti Ekonominių prioritetų taryba (CEP), padedama tarptautinės konsultacinės valdybos, kurioje dalyvavo žymių korporacijų, žmogaus teisių organizacijų, sertifikavimo profesionalų, mokslininkų ir darbininkų atstovai (DNV, 2010).

DNV (2010) tinklapyje teigiama, kad SA8000 remiasi esamais tarptautinių žmogaus teisių standartais, įskaitant Jungtinių Tautų pasaulinę žmogaus teisių deklaraciją bei JT vaiko teisių konvenciją. SA8000 užtikrina skaidrius ir patikrinamus standartus, pagal kuriuos sertifikuojama bendrovių veikla devyniose esminėse srityse: vaikų darbas, priverstinis darbas, sauga ir sveikata, asociacijų laisvė, diskriminacija, drausminė procedūra, darbo valandos, kompensacija, vadovybė.

*Įmonės, įsidięgusios šį standartą, turi prioritetą dalyvaujant įvairiuose konkursuose, puikiai išnaudoja marketingo tikslais, o darbuotojai lieka patenkinti tokia įmonės prisiimta atsakomybe.*

V. Pruskus (2003, p. 43) išskiria 4 argumentus, kodėl ĮSA yra naudinga:

1. *Sukuriamos palankios verslui ilgalaikės perspektyvos.* Socialiniai firmų veiksmai gerina vietinių bendruomenių gyvenimą ir mažina valstybės dalyvavimo būtinumą. Socialiai

sėkmingoje visuomenėje ir verslui yra geresnės sąlygos. Be to, nors trumpalaikės išlaidos susijusios su socialine veikla gali būti didelės, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jos gali padidinti pelną, nes vietinės bendruomenės, vartotojų ir tiekėjų akyse formuojasi patrauklus firmos įvaizdis.

2. *Visuomenės poreikių ir lūkesčių pasikeitimas.* Socialiniai lūkesčiai susiję su verslu pradėjo keistis 20 a. šeštajame dešimtmetyje. Siekiant sumažinti skirtumą tarp naujų visuomenės lūkesčių ir realaus firmų atsako, imta jas vis labiau įtraukti į socialinių problemų sprendimą, ir šis įsitraukimas pasirodė ne tik laukiamas, bet ir būtinas. Pasirodė, kad daugelio socialinių problemų be verslo pagalbos išspręsti negalima.
3. *Resursų turėjimas ir jų skyrimas sprendžiant socialines problemas.* Kadangi verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais resursais, tai dalį jų reikėtų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti.
4. *Moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą.* Kompanija yra visuomenės narys, todėl savo veiklą ir elgesį turėtų grįsti egzistuojančiomis moralės normomis. Kaip ir individualūs asmenys, taip ir kompanija turi veikti socialiai atsakingai ir tąja veikla stiprinti visuomenės moralumo pagrindus. Kadangi įstatymai negali apimti visų gyvenimo atvejų, tai kompanijos turi elgtis atsakingai, kad palaikytų visuomenę, įtvirtinant joje padorumo ir teisingumo siekius.

B. Gruževskis ir kiti (2006, p. 21) prie šių keturių punktų prideda dar du, tai – *žmogiškųjų išteklių ir intelektualio kapitalo stiprinimas* bei *reputacijos ir saugumo užtikrinimas*. ĮSA yra svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai stiprinti bei siekiant pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus.

Taigi, galima teigti, kad ilgalaikėje perspektyvoje *socialiai atsakingos įmonės turi stipresnę konkurencinį pranašumą*. Organizacijos padeda spręsti iškilusias socialines problemas, nes yra tampriai susijusios su visuomene. Veikla vykdoma pagal moralinius principus bei etiką, didina žmonių gerovę.

R. Spitzerio (2010, p. 14) teigimu, socialiai atsakingos organizacijos priima tokią valdymo sistemą, kuri tikisi, kad žmonės prisiimtų atsakomybę už savo veiksmus bei nuolat gerintų darbo metodus. Šių organizacijų vadovai daug tikisi iš savo darbuotojų, tad griežto vadovavimo neprireikia. Jie nemanipuliuoja, o priešingai, leidžia žmonėms sprendimus priimti savarankiškai. Šie drąsūs vadovai tikisi, kad darbuotojai tinkamai įvertins bei stebės patys savo rezultatus ir bus tiesiogiai atskaitingi savo klientams, bendradarbiams, organizacijai ir bendruomenei. Taigi, autorius akcentuoja įmonės vadovybei teikiamą socialinės atsakomybės naudą.

A. Vasiljevas ir R. Pučėtaitė (2005, p. 195) teigia, kad palankesnės socialinės aplinkos kūrimas pačioje įmonėje bei už jos ribų teikia naudą tiek visuomenei, tiek ir verslui. Svarbu

suprasti, jog socialinės įmonių atsakomybės vystymas glūdi paties verslo interesuose. Geriau gyvenanti visuomenė turi daugiau galimybių įsidarbinti, o įmonė laimi kokybiškesnę darbo jėgą, talentingus specialistus bei profesionalius vadybininkus, kartu – turinčius perkamąją galią įmonių paslaugų bei produktų vartotojus. Socialinis įmonės angažavimasis gali būti ir klientų bei investuotojų pritraukimo būdas.

M. Schiegas (2009, p. 319) nagrinėja ĮSA poveikį išorės aplinkai.

*Vietos bendruomenei.* Tokios organizacijos sukuria palankesnes sąlygas darbo vietoje, socialines pašalpas, aprūpina bendruomenę pajamomis, tuo prisidedamos prie jos gerovės.

*Verslo partneriai, tiekėjai ir vartotojai.* Partnerystė su įmone, kuri yra socialiai atsakinga, yra labiau vertinama dėl didesnio pasitikėjimo ja. Jos gali pasiūlyti priimtinesnes kainas ir terminus, kokybę bei patikimą aprūpinimą. Ilgalaikė kliento ištikimybė – taip pat ĮSA teikiama nauda.

*Žmogaus teisių apsauga.* Augant vartotojų teisėms ir nevyriausybinių organizacijų spaudimui, vis dažniau pradėta organizacijose taikyti etikos kodeksą, kuris numato žmogaus teises, darbo sąlygas, bendravimą su tiekėjais ir t.t. Kodekso laikymasis padidina tų kompanijų patikimumą bei sukuria geresnį įvaizdį dirbančiųjų atžvilgiu. Kodeksas, be jokių išimčių turi būti taikomas visuose organizacijos lygmenyse.

M. Schiegas (2009, p. 319 - 320), cituodamas Basseną et al. (2005) rašo, jog ĮSA teikiama naudą finansiškai sunku įvertinti. Tačiau yra keletas nematerialių aspektų, kurie organizacijai labai svarbūs. Tai geresnis organizacijos įvaizdis visuomenėje, rizikos švelninimas (ekologinė atsakomybė), išlaidų taupymas, investuotojų pasitikėjimas, darbuotojų didesnė motyvacija, socialinės kompetencijos augimas.

Remiantis L. Šimanskienės bei J. Paužuolienės (2010, p. 93 – 94) atliktu tyrimu, sudaryti du modeliai, kurie atspindi ĮSA daromą teigiamą įtaką vidinei bei išorinei aplinkai (žr. 1 priedas).

*Vidinė aplinka.* Bet kokie įmonėje vykstantys procesai yra labai svarbūs. ĮSA diegimas įmonėje – ne išimtis, nes ji paliečia visus darbuotojus pradedant nuo vadovybės, baigiant darbuotojais. Vadovams mažėja atsakomybės našta, akcininkams didėja finansinė nauda, dėl stipresnės nei įprasta motyvacijos, darbuotojai dirba geriau. ĮSA pritraukia į įmonę kvalifikuotus darbuotojus, jaunimą, nes diegiamos naujovės, kokybės standartai. Geresnis organizacijos įvaizdis suteikia prestižo, mažinami kaštai darbuotojų paieškai, o ir kaita darbuotojų tokioje įmonėje yra mažesnė.

*Išorinę aplinką* modelio autorės skirsto į tiesioginę (pirkėjai, tiekėjai) ir netiesioginę (bendruomenė, vyriausybė). Tiesioginė ĮSA nauda pasireiškia tuo, kad pirkėjai ir tiekėjai labiau pasitiki tokios įmonės teikiama produkcija ar paslaugomis. Dėl to kyla mažiau ginčų, bendravimas

tarp subjektų tampa lankstesnis. Vykdamt verslą svarbų vaidmenį vaidina investicijos, o socialiai atsakingos įmonės lengviau ir dažniau įsisavina pinigus, skirtus naujiems projektams. Taip visuomenėje kuriamos ir naujos darbo vietos. Vyriausybė mažiau reguliuoja tokių organizacijų veiklą, taiko palankias verslui sąlygas.

Socialiai atsakinga veikla gali būti labai įvairi ir liesti tokias sferas: personalo mokymosi skatinimas; darbuotojų (šeimų) laisvalaikio organizavimas, sveikos gyvensenos propagavimas; kartų solidarumo didinimas; psichologinio klimato darbe gerinimas; lygių galimybių plėtra; darbuotojų šeimų gerovės tobulinimas; aplinkos apsauga; skaidraus verslo skatinimas (Gruževskis ir kt. 2006, p. 5). Socialinių iniciatyvų įvairovė parodo, kiek skirtingų interesų turi suderinti įmonės vadovybė, siekdama užtikrinti suinteresuotųjų lūkesčius.

R. Česnyienė ir M. Neverkevič (2009, p. 263) teigia, kad ĮSA nauda yra vertinama kaip daugialypė: padeda mažinti išlaidas, taupiau naudojant išteklius; padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus; padeda gerinti įmonės įvaizdį visuomenėje; leidžia kurti naujus produktus; lengviau atveria naujas rinkas; mažina teisinę riziką ir draudimo išlaidas; padeda užtikrinti geresnę gyvenimo kokybę.

V. Vogulytė ir V. Gudonienė (2007) rašo, jog viešai pateikiama informacija apie įmonės socialinę atsakomybę padeda užsitarnauti didesnę pasitikėjimą, suformuoti patrauklaus ir patikimo darbdavio įvaizdį. Socialiai atsakinga įmonė gali tikėtis, kad joje norės dirbti geriausi darbuotojai, jai pavyks ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti personalą.

Taigi, šiomis dienomis jau nebekyla abejonių, ar įmonės turi būti socialiai atsakingos. Išnagrinėjus ĮSA teikiamą naudą, susiformavo nuostata, kad įmonėms būti socialiai atsakingoms yra tiesiog naudinga dėl apibrėžtų priežasčių. Ilgalaikėje perspektyvoje ir esant tam tikroms sąlygoms, *organizacijoms tiesiog naudinga būti atsakingoms, nes:*

- *didėja konkurencinis pranašumas*, nes ilgainiui klientai atsirenka įmones, kurios yra socialiai atsakingos, taigi joms gali būti teikiamas didelis dėmesys ir lojalumas;
- *mažėja išlaidos darbuotojų paieškai*, nes socialiai atsakingos įmonės gali pritraukti daugiau kvalifikuotų darbuotojų atsidadusių specialistų;
- savanoriškas socialinės atsakomybės priėmimas *gali padėti suformuoti geresnius ryšius su valstybinės valdžios institucijomis* ir pasiekti aukštesnį nepriklausomumo lygį;
- *investicijos į saugesnę, geriau išsilavinusių visuomenę* ilgainiui grįžta per stabilią ir aukštą pirkimo galią turinčią rinką.

## 1.5 Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros ryšys

Sparčiais tempais vykstančioje globalizacijoje, jau žinoma, kad verslas – tai ne tik pelno siekimas. Jis talpina savyje atsakomybę prieš visuomenę, aplinką, darbuotojus, vertybes, kurios įgauna vis didesnę svarbą. Kaip jau minėta, organizacinė kultūra bei socialinė atsakomybė įmonei teikia nevienareikšmišką naudą. Socialinė atsakomybė yra dalis organizacinės kultūros, tad svarbu, kad kiekvienoje organizacijoje ji būtų kuo stipresnė. Organizacijų socialinė atsakomybė tampa viena esminių moderniosios vadybos sąvokų.

Galima teigti, jog organizacinė kultūra ir įmonių socialinė atsakomybė yra susietos per vertybes, kurios yra kiekvienoje organizacijoje. Remiantis jau atliktais tyrimais, pastebėta, jog darbuotojai labiau didžiuojasi tomis įmonėmis, kurioms svarbu vertybės ir etikos nuostatos, ir jų lojalumas tokioms įmonėms yra didesnis. Įmonių vadovams, kurių valdymas remiasi vertybių sistema, yra lengviau pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus. Todėl sąmoningas ĮSA principų integravimas į įmonės veiklą, bei organizacinės kultūros kūrimas gali padėti sutvirtinti įmonės santykius su darbuotojais, užtikrinti jų lojalumą ir sustiprinti motyvaciją gerai atlikti savo darbą (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010, p. 2).

Vertybė yra iš tų sąvokų, kurią nėra lengva apibrėžti, nes ji įvairiai suprantama ir aiškinama. E. Gimžauskienė (2006, p. 70), cituodama Hofstedą (1999) teigia, kad vertybes galima apibrėžti kaip bendras tendencijas, suteikti prioritetą vienokiems ar kitokiems dalykams. Būtent organizacijos vertybės ir yra svarbiausias veiksnys (ribojantis arba skatinantis), darantis įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Nors kultūrinės vertybės kinta priklausomai nuo visuomenių, tačiau išlieka stabilios laike. Todėl, viena vertus, vertybių sistemą reikia laikyti kaip nekintantį apribojimą, kuris lemia ir žmonių santykius, ir veiklos aspektų pobūdį. Kita vertus, organizacijoje vykstantys procesai gali būti organizacijos vertybinius pokyčius stimuliuojanti priemonė. Anot B. Kuzmicko (2001, p. 59), vertybėmis laikoma visa, kas yra poreikių, interesų, norų, troškimų objektai, kas sukelia vertinimo jausmus ir sprendimus. Įsisaugintos vertybės kreipia siekius ir skatina veikti. B. Bitinas (2000, p. 171) vertybės sąvokoje skiria du aspektus. Pirma, vertybės yra tikrovės objektų socialinis reikšmingumas, papildantis jų egzistencinį ir kokybinį apibūdinimą. Šiuo požiūriu vertybė yra visa, ką žmonės vertina, kas jiems brangu. Antra, vertybė – tai subjekto požiūris į objektyviai egzistuojančią realybę, atskleidžiamas jo vertybinėmis orientacijomis, socialinėmis nuostatomis, asmeninėmis savybėmis. Vertybių sistema – tai pagal santykių svarbą, kurią individualus žmogus teikia laisvei, malonumui, savigarbai, sąžiningumui, paklusnumui ir lygybei, išdėstytos individualios vertybės (Robbins, 2003, p. 33).

Išnagrinėjus įmonių organizacinę kultūrą bei socialinę jų atsakomybę galima teigti, kad šios dvi sąvokos tarpusavyje turi vieną sąlyčio tašką – vertybes. Apibendrinus teorinę

medžiagą, toliau pateikiamos 5 ir 6 lentelės, kuriose išskiriamos organizacinės kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės vertybės.

5 lentelė. Organizacinės kultūros vertybės

Autorius	Metai	Vertybės
Cornwall, J., Perlman, B.	1990	<b>Rizikos tolerancija</b> ; aktyvumas; etika; pasitikėjimas; <b>atsakomybė</b> ; dėmesys žmonėms; emocinis pripažinimas; <b>pasitenkinimas darbu</b> ; <b>vadovavimas</b> ; dėmesys klientų vertybėms; dėmesys detalėms; <b>veiksmingumas</b> ir efektyvumas.
Kasiulis, J., Barvydienė, V.	2001	<b>Atsakomybė</b> ; <b>identiškumo jausmas</b> ; įsipareigojimas organizacijai; <b>darbuotojų motyvacija</b> ; <b>formuojasi deramas jų elgesys</b> .
Jewell, R. B.	2002	<b>Darbuotojų motyvacija</b> ; <b>mažesnė darbuotojų kaita</b> ; moralė ir geras darbuotojo vardas; darbo <b>našumo</b> didinimas; darbo kokybės gerinimas bei lengvesnis pokyčių priėmimas.
Robbins, S. P.	2003	<b>Novatoriškumas</b> ir rizika; dėmesys detalėms; orientavimasis į rezultatus; orientavimasis į žmones; orientavimasis į komandas; agresyvumas; stabilumas.

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Kasiulis, J., Barvydienė, V. 2001; Duobienė, J. 2008; Jewell, R. B. 2002; Robbins, S. P. 2003.

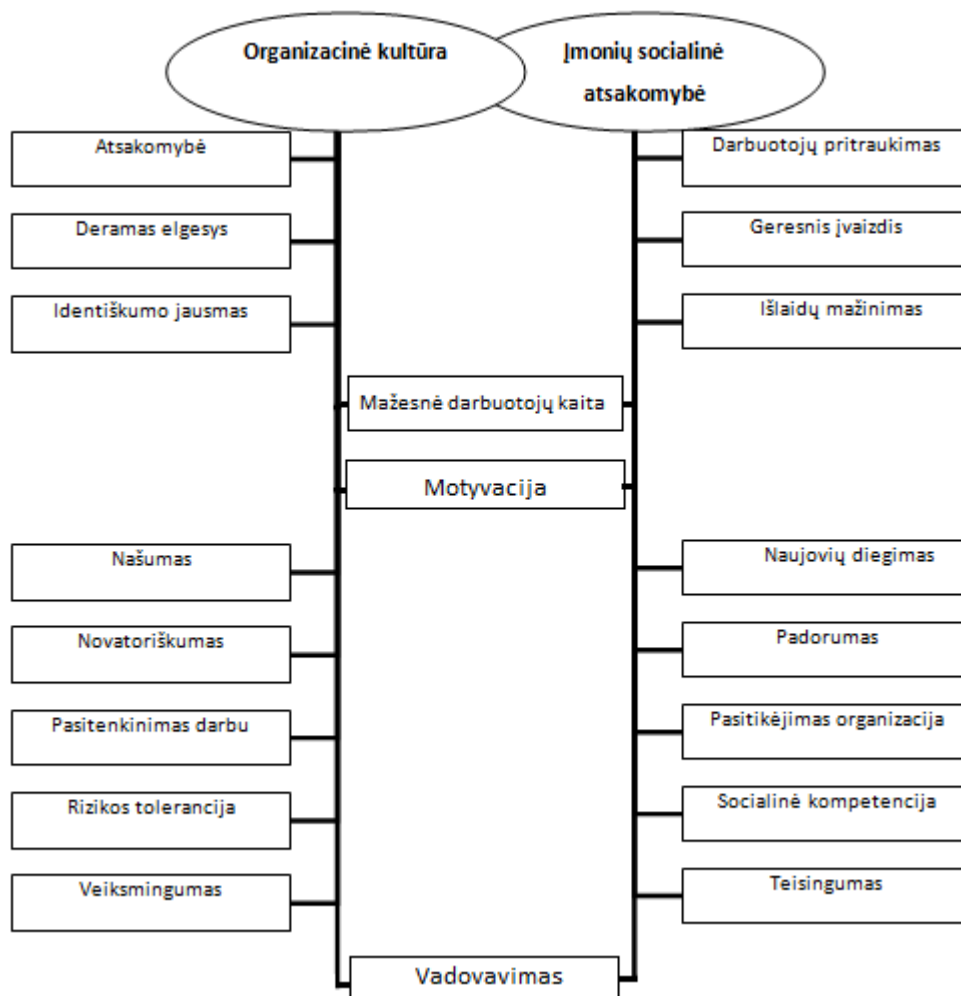
6 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės vertybės

Autorius	Metai	Vertybės
Pruskus, V.	2003	<b>Patrauklus firmos įvaizdis</b> ; visuomenės poreikių bei lūkesčių tenkinimas; socialinių reikmių tenkinimas; <b>padorumas</b> ; <b>teisingumas</b> .
Bassen et al.	2005	<b>Geresnis organizacijos įvaizdis</b> visuomenėje; rizikos švelninimas (ekologinė atsakomybė); <b>išlaidų taupymas</b> ; <b>investuotojų pasitikėjimas</b> ; <b>darbuotojų didesnė motyvacija</b> ; <b>socialinės kompetencijos augimas</b> .
Vogulytė, V., Gudonienė, V.	2007	<b>Didesnis pasitikėjimas organizacija</b> ; <b>formuojamas patrauklaus ir patikimo darbdavio įvaizdis</b> ; <b>pritraukiami geriausi darbuotojai</b> ; <b>lengviau pritraukiamas ir išlaikomas personalas</b> .
Česnyienė, R., Neverkevič, M.	2009	<b>Išlaidų mažinimas</b> ; <b>geriausių darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas</b> ; <b>geresnis įmonės įvaizdis visuomenėje</b> ; naujų produktų kūrimas; lengvesnis naujų rinkų atvėrimas; teisinės rizikos ir draudimo išlaidų mažinimas; geresnės gyvenimo kokybės užtikrinimas.
Spitzer, R.	2010	Žmonės prisiima atsakomybę už savo veiksmus; nuolat gerina darbo metodus; <b>vadovai leidžia žmonėms sprendimus priimti savarankiškai</b> .

Šimanskienė, L., Paužuolienė, J.	2010	<b>Vadovų atsakomybės naštos mažėjimas</b> ; finansinės naudos akcininkams didinimas; <b>stipresnė motyvacija</b> ; <b>naujovių diegimas</b> ; kokybės standartai; <b>geresnis organizacijos įvaizdis</b> suteikia prestižo; <b>kaštų mažinimas</b> darbuotojų paieškai; <b>mažesnė darbuotojų kaita</b> ; <b>pirkėjų ir tiekėjų pasitikėjimas tokios įmonės teikiama produkcija, paslaugomis</b> ; investicijų pritraukimas; mažesnis valstybės reguliavimas.
-------------------------------------	------	--

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Pruskus, V. 2003; Schieg, M. 2009; V., Gudonienė, V. 2007; Česynienė, R., Neverkevič, M. 2009; Spitzer, R. 2010; Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. 2010.

Pagal išnagrinėtų autorių nuomones apie OK ir ĮSA kuriamas vertybes, kurios atsispindi suvestinėse lentelėse Nr. 5 ir 6, sukurtas teorinis modelis, kurį tyrimo metu bus siekiama patikrinti. Modelyje išskirtos kuriamos vertybės, rasta ir bendrų sąlyčio taškų.



4 pav. Organizacinės kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės teorinis modelis

Šalt.: sukurta autorės, remiantis Kasiulis, J., Barvydienė, V. 2001; Duobienė, J. 2008; Jewell, R. B. 2002; Robbins, S. P. 2003; Pruskus, V. 2003; Schieg, M. 2009; Vogulytė, V., Gudonienė, V. 2007; Česynienė, R., Neverkevič, M. 2009; Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. 2010.

**Atsakomybė** – tai dorovinių, pareiginių ir teisinių reikalavimų paisymas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2012). Šiuo kriterijumi siekiama nustatyti ar darbuotojai dirba pagal organizacijoje egzistuojančias taisykles. Cornwall, J., Perlman, B. (1990), Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001).

**Darbuotojų pritraukimas** – dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) ši sąvoka apibūdinama kaip daug sutraukti, pritelkti (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2012). Šiuo kriterijumi siekiama išsiaiškinti, ar organizacijoje vykdoma socialinė atsakomybė skatina darbuotojų norą dirbti organizacijoje. Vogulytė, V., Gudonienė, V. (2007), Česynienė, R., Neverkevič, M. (2009).

**Deramas elgesys** – tai orientacija į darbuotoją, jo lūkesčius, poreikius. Šiuo kriterijumi siekiama nustatyti ar darbas vyksta draugiškame ir maloniame kolektyve, vyrauja pagarba. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001).

**Geresnis įvaizdis** – individo ar individualių grupės nuomonių apie įmonės situaciją, ženklą, produkciją ir pan. visuma. Įvaizdis yra asmenų orientyras komplikuotame pasaulyje (Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas, 2000). Šiuo kriterijumi siekiama išsiaiškinti, ar vykdant socialiai atsakingą veiklą yra gerinamas organizacijos įvaizdis. Pruskus, V. (2003), Bassen et al. (2005), Vogulytė, V., Gudonienė, V. (2007), Česynienė, R., Neverkevič, M. (2009), Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010).

**Identiškumo jausmas** – dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) ši sąvoka apibūdinama kaip tolygus, toks pat, tapatus. Tai darbuotojų tapatinimasis su organizacija. Šis kriterijus rodo, kaip stipriai asmuo jaučiasi priklausęs organizacijai. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001).

**Išlaidų mažinimas** – organizacija yra neatsiejama nuo finansinės naudos siekimo. Finansinė nauda vykdant ĮSA jaučiama dėl taupiau naudojamų išteklių, darbuotojų kaitos mažėjimo, lengviau pritraukiamų naujų darbuotojų. Šis kriterijus atspindi ar organizacija sumažina išlaidas, taikydama socialinę atsakomybę savo veikloje. Bassen et al. (2005), Česynienė, R., Neverkevič, M. (2009), Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010).

**Mažesnė darbuotojų kaita** - tai darbuotojų keitimasis (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2012). Šis kriterijus atspindi ar darbuotojai dažnai palieka organizaciją. Jewell, R. B. (2002), Vogulytė, V., Gudonienė, V. (2007), Česynienė, R., Neverkevič, M. (2009), Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010).

**Motyvacija** - tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Šis kriterijus rodo, kiek darbuotojai yra motyvuojami, ar egzistuoja organizacijoje motyvavimo sistema. Jewell, R. B. (2002), Bassen et al. (2005), Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010).

**Našumas** – dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) ši sąvoka apibūdinama kaip sukuriantis daug vertybių. Šiuo kriterijumi norima atskleisti ar darbas organizuojamas našiai. Jewell, R. B. (2002).

**Naujovių diegimas** – dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) naujovė apibūdinama kaip kas nors nauja, naujybė, o diegimas apibūdinamas kaip ugdymas. Tai neatsiejama organizacijos veiklos dalis, siekiant, kad organizacija tobulėtų ir vystytųsi. Šiuo kriterijumi siekiama nustatyti ar organizacijoje ugdomas naujybių diegimas. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010).

**Novatoriškumas** - dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) apibūdinamas kaip kūrybingumas. Šis kriterijus rodo, ar organizacijos nariai skatinami darbe panaudoti kūrybiškumą. Robbins, S. P. (2003).

**Padorumas** - kadangi įstatymai negali apimti visų gyvenimo atvejų, tai kompanijos turi elgtis atsakingai, kad palaikytų visuomenę, įtvirtinant joje padorumo siekius (Pruskus, V., 2003, p. 43). Šiuo kriterijumi siekiama išsiaiškinti ar organizacija vykdo savo veiklą pagal padorumo principus.

**Pasitenkinimas darbu** – jausti malonumą, įvykus norams, troškimams, siekimams (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2012). Tai bendras teigiamas darbo kokybės suvokimas arba jautimas. Šis kriterijus atskleidžia ar darbas organizacijoje teikia asmeninį pasitenkinimą. Cornwall, J., Perlman, B. (1990).

**Pasitikėjimas organizacija** – dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) ši sąvoka reiškia tikėti, kad neapvils, pasikliauti. Tai teigiamas požiūris ir ypatingi lūkesčiai kito veiksmų atžvilgiu. Šis kriterijus rodo ar pirkėjai ir tiekėjai pasikliauja organizacija. Bassen et al. (2005), Vogulytė, V., Gudonienė, V. (2007), Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010).

**Rizikos tolerancija** – kitokios nuomonės, elgesio arba įsitikinimų gerbimas, pakanta (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Šis kriterijus rodo, ar yra skatinamos naujos idėjos, iniciatyva. Cornwall, J., Perlman, B. (1990).

**Socialinė kompetencija** – apima gebėjimus, reikalingus daryti įtaką žmonėms (gebėjimą vadovauti, mokyti, lavinti kitus bei formuoti ir tobulinti grupės darbą) (Lobanova, L., Chlivickas, E., 2009, p. 67). Šiuo kriterijumi siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai yra skatinami naudoti savo gebėjimus, gerinant organizacijos veiklos rezultatus. Bassen et al. (2005).

**Teisingumas** – kadangi įstatymai negali apimti visų gyvenimo atvejų, tai kompanijos turi elgtis atsakingai, kad palaikytų visuomenę, įtvirtinant joje padorumo ir teisingumo siekius (Pruskus, V., 2003, p. 43). Šis kriterijus rodo ar įmonė vadovaujasi teisingumo principu.

**Vadovavimas** – organizacijų vadovai daug tikisi iš savo darbuotojų, tad griežto vadovavimo neprireikia. Jie nemanipuliuoja, o priešingai, leidžia žmonėms sprendimus priimti

savarankiškai. Šie drąsūs vadovai tikisi, kad darbuotojai tinkamai įvertins bei stebės patys savo rezultatus ir bus tiesiogiai atskaitingi savo klientams, bendradarbiams, organizacijai ir bendruomenei (Spitzer, R., 2010, p. 14). Šiuo kriterijumi norima atskleisti ar darbuotojams yra suteikiama galimybė organizuoti kitų darbą ir vadovauti. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010).

*Veiksmingumas* - dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) ši sąvoka apibūdinama kaip gerai veikiantis, paveikus, efektyvus. Šiuo kriterijumi siekiama išsiaiškinti ar darbas organizuojamas veiksmingai. Cornwall, J., Perlman, B. (1990).

Tiriant šias vertybes, atskleidžiamas darbuotojų organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės vertinimas. Darbuotojai vertina ar vyrauja organizacijoje vertybės, priskiriamos OK, bei ĮSA. Kitaip tariant, šiuo tyrimu atskleidžiama organizacijos narių nuomonė, ar organizacijoje yra puoselėjamos teoriniame modelyje aptartos vertybės.

Egzistuojant organizacijoje ĮSA bei organizacinei kultūrai, jos darbuotojai labiau pasitiki organizacija, išlieka lojalūs ir lengviau pritraukia naujus kvalifikuotus darbuotojus. Suteikiant didesnę veiksmų laisvę; leidžiant darbuotojams rodyti bei imtis iniciatyvos, didinamas darbo efektyvumas, mažinama vadovo atsakomybė; pasitenkinimas darbu bei gerovė mažina darbuotojų kaitą, formuojasi palanki darbui atmosfera. Organizacinės kultūros bei socialinės atsakomybės naudojimas versle skatina naujovių diegimą, formuoja teigiamo elgesio standartus.

Išnagrinėjus teorinėje dalyje pateiktas autorių nuomones, iškeltos sekančios **hipotezės**:

1. Jei įmonė yra socialiai atsakinga, tai joje organizacinė kultūra yra stipresnė.
2. Jei įmonė yra socialiai atsakinga, tai joje vertybėms yra skiriamas didesnis dėmesys.

Pirmąją hipotezę patvirtins arba paneigs 1 – 7 klausimai, antrąją hipotezę 10 klausimas. Esant pakankamai teorinės medžiagos apie organizacinės kultūros bei socialinės atsakomybės esmę, naudą, toliau bus pateikiama socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros analizė.

## 2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS

### 2.1 Metodologinis tyrimo pagrindimas

K. Kardelis teigia (2005, p. 100 - 105), kad kiekviename konkrečiame tyrime rekomenduojama visų pirma išskirti ir apibrėžti tyrimo koncepciją, t.y. tą pagrindinę idėją ir tuos pagrindinius teorinius teiginius, kuriais remiantis buvo sumanytas tyrimas, bei korektiškai nusakyti tyrimo metodus.

Tyrimams gali būti naudojamos kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodikos. Kiekybiniai metodai yra specifiniai sociologinių tyrimų metodai, kurie yra glaudžiai susiję su kokybinės analizės metodais, besiremiančiais bendra pažinimo metodologija ir teorija (Tidikis, 2003, p. 355 - 356).

Kiekvienas tyrimo metodas visų pirma turėtų turėti teorinį pagrindą, t.y. remtis objektyviais dėsningumais, būti mokslškai pagrįstas. Kiekybiniai metodai leidžia surinkti duomenis tokia forma, kokia tinka statistinei analizei. Šis metodas yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas. Naudojant kiekybinius tyrimo metodus, galima nustatyti požymių pasikartojimo dažnį, atlikti statistinę analizę, kuri padėtų tyrėjui nustatyti, ar duomenys patvirtina (paneigia) tam tikrą hipotezę. Tuo tarpu kokybiniai tyrimų metodai yra lankstūs, nes orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus; į procesą, o ne į išvadą; atkreipia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį. Be to šiems tyrimams netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai (Kardelis, 2005, p. 270 - 276).

Kiekybiniai tyrimai, dar vadinami statistiniais ar eksperimentiniais, apibūdinami kaip struktūrizuoti, besiremiantys iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze. Jiems būdinga ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius dydžius, kuriuos galima išreikšti skaičiais ir išmatuoti (Kardelis, 2005, p. 271). Kiekybiniuose tyrimuose, naudojant sistemines priemones galima valdyti daugybę duomenų, siekiant nustatyti tam tikrų reiškinių ryšius (Tidikis, 2003, 356 p.).

Duomenys, gauti kokybiniais tyrimais, yra aprašomi paprasta kalba, formalūs išvadų teiginiai iliustruojami aprašomąja medžiaga ir pagrindžiami tyrimo duomenimis (Kardelis, 2005, p. 272). Norint išsamiai pažinti tyrimo objektą, yra vertinga naudotis abiejų šių metodų sąveika, kuri leidžia gauti išsamesnius, patikimesnius ir objektyvesnius rezultatus (Tidikis, 2003, p. 357). Kokybinių tyrimų duomenys papildo kiekybinių tyrimų statistiką tyrėjo interpretacijomis. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų pagrindinis skirtumas yra gaunamų duomenų pobūdis - kiekybinių tyrimų rezultatai gaunami skaičiais, tuo tarpu kokybinių tyrimų rezultatai gaunami tekstu, ir jis yra nagrinėjamas (Tidikis, 2003, p. 357).

Organizacinės kultūros bruožų tyrimui gali būti pasirenkami įvairūs tyrimo metodai. Dažnai yra naudojamas anketinės apklausos metodas, leidžiantis apklausti praktiškai neribotą respondentų skaičių ir garantuojantis anonimiškumą, kas turi didelės įtakos gaunamos informacijos tikrumui. Atliekant šio darbo tyrimą, pasirinkta atlikti anketinę apklausą internetu ir tiesiogiai apklausiant respondentus.

L. Šimanskienė (2008, p. 15 – 16), cituodama M. Scheiną (1992) teigia, kad organizacinė kultūra gali būti tiriama įvairiais aspektais, o įprasti yra trys lygmenys: 1. bandoma aiškintis fizinę aplinką; 2. analizuojamos vyraujančios vertybės; 3. aiškinamos pagrindinės prielaidos (tikrinama ar išaiškintos vertybės realiai nustatomos ir ar atitinka tai veikloje). Ištirti organizacinę kultūrą DuBoisas (1996) cituojamas L. Šimanskienės (2008, p. 26), rekomenduoja paanalizuoti daugelį organizacijoje vykstančių dalykų: aplinką, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, organizacijoje esančią stresinę situaciją ir t.t. Autorius akcentuoja, kad reikia apžvelgti daugelį sričių, su kuriomis susiduria organizacija, kad galėtum daryti tam tikras išvadas. Anketinės apklausos metu bus stengiamasi visus aukščiau minėtus aspektus išanalizuoti.

**Tyrimo tikslas:** ištirti įmonių organizacinę kultūrą.

**Tyrimo objektas:** socialiai atsakingų, socialiai neatsakingų įmonių organizacinė kultūra.

Matavimo instrumentas - anketa. Anketa – klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Tiriamas lengvumas vilioja dažnai jį taikyti praktikoje. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos. Tačiau svarbu, kad gaunami duomenys būtų patikimi (Tidikis, 2003, p. 474). Manoma, kad tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės, kaip ir geram įstatymui. Ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti (Kardelis, 2002, p. 189).

Tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. Anketa turi atitikti keletą reikalavimų: skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti; klausimai - konkretūs, o atsakymai - suprantami; ne per didelė apimtis; apklausiamojo pastangos atsakyti - minimalios; vengti sudėtingų, erzinančių, stumiančių į vieną atsakymą klausimų (Kardelis, 2002, p. 189 - 190).

Atliekant anketinę apklausą vadovautasi keletu reikalavimų:

- dalyvavimas turi būti savanoriškas;
- garantuojamas anonimiškumas ir konfidencialumas;
- informuojami dalyviai apie tyrimo tikslus, kas jį atliks, kam bus naudojami duomenys;
- tyrėjas nedaro įtakos dalyviams (respondentams);
- pateiktos informacijos suprantamumas;

- respondento pasirinkta vieta ir laikas.

K. Kardelis (2005, p. 189 - 194) teigia, kad sudaryti anketą nėra lengva, tam skirta daugybė knygų. Todėl tam keliama daug reikalavimų bei rekomendacijų. Tinkama anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. Tačiau sudarant anketą šie reikalavimai persipina, todėl juos reikia vertinti kompleksiskai. Klausimus reikia formuluoti taip, kad jų esmę vienareikšmiškai suvoktų respondentai, nes neretai pažintinis klausimų uždavinys prasilenkia su prasminiu jo formulavimu anketoje (Luobikienė, 2003, p. 68). Todėl organizacijos tyrimo anketa parengta remiantis teorinės analizės rezultatais.

#### **Tyrimo generalinė aibė ir imtis:**

Kaip teigia K. Pukėnas (2011, p. 9 - 10), cituodamas Sakalauską (2003), imties sudarymą labiausiai sąlygoja du veiksniai – imtis turi būti reprezentatyvi, t.y. kuo labiau atspindėti populiaciją, iš kurios ji sudaryta, ir užtikrinti mažą imties paklaidą. Imties paklaida suprantama kaip skirtumas tarp populiacijos tam tikros charakteristikos skaitinės reikšmės (parametro) ir šios charakteristikos įvertio, gauto iš imties. Šiems tikslams pasiekti paprastai naudojama tikimybinė atranka, kurios rezultatas toks: kiekvienas populiacijos elementas turi tokias pat galimybes patekti į imtį. Pagal labiausiai žinomą paprastą atsitiktinę atranką populiacijos nariai sunumeruojami, o į imtį atrenkami pagal atsitiktinių skaičių generatorių.

Atliekant tyrimą, buvo remtasi tiek tikimybiniu, tiek netikimybiniu atrankos metodu. Apklausiant įmones, kurios yra pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos, buvo taikomas tikimybinis atrankos metodas, nes tiriamo populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį buvo žinoma. Atrenkant kontrolinę grupę, buvo taikomas netikimybinis atrankos metodas. Netikimybinis atrankos metodas buvo taikytas ir pasirenkant verslo įmones, kurios nėra socialiai atsakingos.

Tyrimas atliktas Klaipėdos įmonėse, kurios yra dviejų tipų: verslo ir viešai pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos įmonės Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir Darbo ministerijos tinklapyje. Pagal 2010 duomenis, šiuo metu ĮSA veiklą Lietuvoje deklaruoja 67 įmonės bei organizacijos (žr. 3 priedą). Pagal Lietuvos įmonių katalogo duomenis, Klaipėdoje 2012 m. yra registravę arba turi padalinius 25 (iš 67) įmonės bei organizacijos, kuriose dirba apie 18.000 darbuotojų ([www.rekvizitai.lt](http://www.rekvizitai.lt)). Verslo įmonių Klaipėdos mieste skaičiuojama apie 9740, kuriose dirba tūkstančiai darbuotojų. K. Pukėnas (2011, p. 8) savo knygoje pateikia lentelę, kurioje nurodomas rekomenduojamas imties dydis. Kadangi populiacijos dydis sunkiai apibrėžiamas dėl nepastovaus tų įmonių veiklos vykdymo, taigi naudojamas maksimalus populiacijos dydis. Norint gauti duomenis su 5% paklaida, reikia apklausti 384 respondentus.

Tyrimas atliktas 2012 metų sausio – kovo mėnesiais. Ta pati anketa išdalinta tiek verslo, tiek ir socialiai atsakingų įmonių darbuotojams (žr. 2 priedą). Prieš įteikiant anketą jau buvo žinoma ar ši įmonė yra viešai pasiskelbusi kaip socialiai atsakinga, tad papildomo klausimo

anketoje apie vykdomą socialinę atsakomybę, atsisakyta. Anketa siekiama palyginti darbuotojų nuomones iš skirtingų įmonių tais pačiais aspektais. Iš viso apklausoje dalyvavo 440 respondentų, iš kurių 214 atstovavo verslo įmones, o 226 darbuotojai – socialiai atsakingas įmones, negrįžo 55 anketos. Apklausos anketos organizacijų darbuotojams pateikiamos tiesiogiai, o nesurinkus pakankamai duomenų iš socialiai atsakingų įmonių, ši anketa pateikta ir internetu. Tyrimo imčiai nustatyti galima naudoti J. Paniotto formulę (Kardelis, 2005, p. 322). Bendras apklausiamųjų skaičius remiantis šia formule nustatomas taip:

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

kur: n – reikiamas respondentų skaičius;

$\Delta$ - paklaida;

N – tiriamos visumos skaičius.

Apskaičiavus duomenų patikimumą pagal Panioto formulę, gauta, kad iš viso reikėtų apklausti 400<sup>1</sup> respondentų, norint gauti duomenis su 5 proc. paklaida, taigi matome, kad duomenys yra reprezentatyvūs ir šio tyrimo paklaida – 5proc. Tai yra įprastas, daugelyje tyrimų pasirenkamas rezultatų dydis.

## 2.2 Tyrimo instrumento pagrindimas

Anketos klausimai sudaryti pagal teorinėje dalyje nagrinėtus literatūros šaltinius. 1 lentelėje (žr. p. 13) yra apibendrinami įvairių Lietuvos bei užsienio autorių nuomonės kas yra organizacinė kultūra ir per ką ji pasireiškia, ĮSA nauda, pateikta 1.4 skyriuje.

Tyrimo dalyviai (respondentai) parinkti taip, kad pakaktų kompetencijos atsakyti į klausimus. Anketą (2 priedas) sudaro trys dalys: įvadinė, pagrindinė ir baigiamoji.

**Įvadinė dalis:** pateikiamas paaiškinimas koku tikslu yra atliekama apklausa; tyrimo atlikėjo prisistatymas.

**Pagrindinė anketos dalis:** susideda iš keturių klausimų grupių.

Įmonių organizacinė kultūra tiriama naudojant vidinės analizės lygmenų metodą, remiantis J. R. Schermerhornu, J. G. Huntu, R. N. Osbornu (cit. Jucevičienė, 1996, p. 54) (žr. p. 18) siūlomais trimis vidinės analizės lygmenimis. Šie lygmenys apima kultūros raišką bendrais susitarimais (vertybėmis, filosofija), persidengusiomis vertybėmis (normomis, elgesio taisyklėmis), apčiuopiamais simboliais (simboliais, kalba, veiksmais, pasakojimais).

---

<sup>1</sup>  $n=1/(0,05^2+1/100000000) \approx 400$

*Pastebimos kultūros tyrimas.* Pirmąją klausimų grupę (1, 2, 3, 4) siekiama išsiaiškinti fizinę OK aplinką organizacijose (istorija, tradicijos, simboliai, herojai, atributika). Pastebimos kultūros srityje siekiama fiksuoti vidinę, matomą organizacijos aplinką, kurią sukūrė jos nariai ir kurią organizacija perduoda naujiems savo nariams.

*Persidengusių vertybių tyrimas.* Antrąją teiginių grupę (6) bandoma analizuoti vyraujančias OK vertybes (motyvacija, našumas, atsakomybė, deramas elgesys ir kt.). Jos atspindi žmogaus išpažįstamas vertybes ir dažnai yra vadinamos organizacijos širdimi. Šio lygmens vertybės suvokiamos sąmoningai, jos nulemia elgesį, kuris atsiskleidžia pastebimos kultūros srityje.

*Bendrų susitarimų tyrimas.* Trečiąją teiginių grupę (7) stengiamasi išnagrinėti bendruosius organizacijos susitarimus. Pasak V. Targamadzės (2006) (žr. p. 17), tai – organizacijos filosofija, kuri yra atskleidžiama per misiją, viziją, tikslus ir vertybes. Tai yra esminiai fundamentalūs organizacijos kultūros elementai, lemiantys organizacijai ilgalaikę sėkmę, padedantys nustatyti veiklos politiką bei strategiją.

*Socialinės atsakomybės tyrimas.* Ketvirtąją teiginių grupę (8, 9, 10) norima išsiaiškinti kaip respondentai vertina socialiai atsakingas įmones, kokį požiūrį skatina bei kokioms vertybėms skiria daugiausiai dėmesio.

**Baigiamoji dalis:** pateikiami bendrieji klausimai apie dalyvių amžių, lytį, darbo stažą ir užimamas pareigas (11, 12, 13, 14).

Sudarant anketos klausimus, duomenys grupuojami pasitelkus skales (Kardelis, 2005, p. 191 – 193):

1. Nominalinę skalę. Tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas. Pavyzdžiui, tyrime buvo vertinamas lytis, užimamos pareigos ir kt. Tai plačiau atsispindi tyrimo charakteristikoje.
2. Likerto skalę – nuostatų skalę. Pavyzdžiui, buvo paprašyta respondentų pažymėti jiems svarbiausias vertybes, galimybė dėmesio skyrimą įvertinti nuo 1 iki 5 balų, kur 1 reiškia skiria mažai dėmesio, o 5 – skiria daug dėmesio.
3. Intervalinę skalę. Ji padeda išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitinę išraišką. Pavyzdžiui, respondentų prašoma nurodyti amžių, darbo stažą organizacijoje.

Pagal klausimų pateikimo formą dominuoja uždari klausimai, susidedantys iš dviejų skirtingų komponentų: sudominantys klausimai ir galimi atsakymų variantai. Klausimai pateikti klausiamąja, konstatuojamąja bei teiginių forma.

Anketos klausimų išsidėstymas pagal tyrimo kryptis apibendrintai pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

Eil. Nr.	Tyrimo kryptys	Empiriniai indikatoriai (klausimai)	Tyrimo anketos klausimai
I.	Pastebima aplinka		1, 2, 3, 4, 5.
	1.1. Organizacijos istorija. 1.2. Tradicijos. 1.3. Simboliai. 1.4. Herojai.	Ar žinote savo organizacijos įkūrimo istoriją ir iš kur? Kokių tradicijų laikomasi organizacijoje? Ar organizacija turi savo simbolių? Ar turite atributikos, susijusios su Jūsų organizacija? Ar pažįstate bent kelis žmones, užimančius panašaus lygio ar aukštesnes pareigas, kuriais žavėtės, norėtumėte sekti jų pavyzdžiu?	
II.	Vyraujančios organizacijoje vertybės, priskiriamos OK		6.
	2.1. Atsakomybė. 2.2. Deramas elgesys.  2.3. Identiškumo jausmas. 2.4. Mažesnė darbuotojų kaita. 2.5. Motyvacija. 2.6. Našumas. 2.7. Novatoriškumas. 2.8. Pasitenkinimas darbu. 2.9. Rizikos tolerancija. 2.10. Veiksmingumas. 2.11. Vadovavimas.	Darbuotojai prisiima atsakomybę už savo darbą Darbas vyksta draugiškame ir maloniam kolektyve, vyrauja pagarba Darbuotojai didžiuojasi dirbdami šioje organizacijoje Organizacijoje darbuotojų kaita yra maža Organizacijoje taikoma motyvavimo sistema Organizacijoje darbas organizuojamas našiai Darbuotojai skatinami panaudoti kūrybiškumą Darbas organizacijoje teikia asmeninį pasitenkinimą. Organizacijoje yra skatinamos naujos idėjos, iniciatyva. Darbas organizuojamas veiksmingai Darbuotojams yra suteikiama galimybė organizuoti kitų darbą ir vadovauti	
III.	Bendrieji organizacijos susitarimai		7.
	3.1. Vizija. 3.2. Misija. 3.3. Tikslai. 3.4. Vertybės.	Man žinoma organizacijos vizija Darbuotojai prisidėjo prie vizijos kūrimo Man žinoma organizacijos misija Man aiškiai žinomi ir suprantami organizacijos tikslai Vyraujančios vertybės yra labai aiškios Vertybės yra, tačiau jos "popierinės"	
IV.	Įmonių socialinė atsakomybė		8, 9, 10.
	4.1. Vertinimas.	Kaip vertinate socialiai atsakingų įmonių veiklą? <i>Tai teisinga ir visuomenei labai naudinga veikla. Šią veiklą vykdančios organizacijos didina visuomenės santarvę. Ši veikla skatina etišką vartojimą, didinamas pasitikėjimas organizacija. Ši veikla gali pritraukti daugiau kvalifikuotų darbui atsidavusių specialistų, bei padeda juos išlaikyti. Ši veikla skirta tik organizacijos įvaizdžio gerinimui. Ši veikla visai nepastebima ir neturi jokios įtakos visuomenės gyvenimui.</i>	
	4.2. Požiūris į socialiai atsakingą organizaciją.  (Pagal Šimanskiene, L.,	Kokių požiūrį skatina socialinės atsakomybės diegimas organizacijoje? <i>Pirkėjų požiūris Tiekėjų požiūris Bendruomenės požiūris</i>	

	Paužuoliene, J., žr. 1 priedą)	<i>Vyriausybės požiūris</i> <i>Direktorių požiūris</i> <i>Akcininkų požiūris</i> <i>Vadybininkų požiūris</i> <i>Darbuotojų požiūris</i>	
	4.4. Vertybės, priskiriamos ĮSA: 4.4.1. Darbuotojų pritraukimas. 4.4.2. Geresnis įvaizdis. 4.4.3. Išlaidų mažinimas. 4.4.4. Mažesnė darbuotojų kaita. 4.4.5. Motyvacija. 4.4.6. Naujovių diegimas. 4.4.7. Padorumas. 4.4.8. Pasitikėjimas organizacija. 4.4.9. Socialinė kompetencija. 4.4.10. Teisingumas. 4.4.11. Vadovavimas.	Organizacija, vykdanči socialiniai atsakingą veiklą, skiria dėmesio šioms vertybėms:  <i>Darbuotojų pritraukimui</i> <i>Geresnio organizacijos įvaizdžio kūrimui</i> <i>Išlaidų mažinimui</i> <i>Darbuotojų kaitos mažinimui</i> <i>Darbuotojų motyvacijai</i> <i>Naujovių diegimui</i> <i>Padorumo principų vykdomoje veikloje paisymui</i> <i>Pasitikėjimo organizacija didinimui</i> <i>Organizacijos veiklos rezultatų gerinimui, išnaudojant darbuotojų gebėjimus</i> <i>Teisingam ir sąžiningam politikos ir programų vykdymui</i> <i>Darbuotojų savarankiškumui priimant sprendimus kaip atlikti darbą</i>	
V.	Bendrieji klausimai		11, 12, 13, 14.
	5.1. Amžius.	Koks Jūsų amžius?	
	5.2. Darbo stažas.	Kiek laiko dirbate organizacijoje?	
	5.3. Pareigos.	Kokios Jūsų užimamos pareigos organizacijoje?	
	5.4. Lytis.	Kokia Jūsų lytis?	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Į 1, nuo 3 iki 5, 7, nuo 11 iki 14 klausimo ar teiginio atsakymą respondentai žymėjo vieną iš galimų atsakymo variantų. 6, 9 ir 10 klausimams fiksuoti pasirinktas penkių matų atsakymo formatas, kurio pagrindas – ranginė skalė. Atsakydami į 2 ir 8 klausimus respondentai galėjo rinktis kelis atsakymų variantus.

Tyrimo dalyvavo 85 proc. moterų ir 15 proc. vyrų; Respondentų užimamos pareigos buvo išskirtos į penkias grupes: 7,3 proc. dirba vadovais, 37,2 proc. – specialistais, 5,5 proc. - techniniais darbuotojais, 1,6 proc. – tarnautojais, o likę 48,4 proc. darbuotojais. Taigi didžiausią tyrimo respondentų dalį sudaro darbuotojai ir specialistai. Dauguma respondentų yra 41 – 60 metų (59,8 proc.), 26 – 40 metų sudaro 29,9 proc., 16 – 25 metų (6,6 proc.), o mažiausiai respondentų 3,7 proc. turi 61 ir daugiau metų. Pasiskirstymas pagal darbo stažą atrodo sekančiai: 8 ir daugiau metų dirba 40,9 proc. respondentų, nuo 5 iki 7 metų – 20,1 proc., nuo 2 iki 4 metų – 19,9 proc., o iki 1 metų – 19,1 proc. visų respondentų. Galima teigti, kad respondentai gerai pažįsta savo organizaciją, joje esančią organizacinę kultūrą, nes didžioji dauguma dirba ilgiau nei 8 metus. Darbo stažas atlieka svarbų vaidmenį siekiant išsaugoti esamą kultūrą, nes naujų darbuotojų priėmimas turi

reikšmės organizacijos pastovumui: tradicijoms, papročiams bei susiformavusioms vertybėms išlikti. Pagal įmonės tipą, gautas toks pasiskirstymas – 51, 4 proc. socialiai atsakingos, o 48, 6 proc. verslo įmonės.

### 2.3 Tyrimo rezultatai

Organizacijos kultūros puoselėjimo pastangas atspindi bendros tradicijos, simbolika, atributika, herojai, organizacijos istorijos žinojimas. Visa tai daro įtaką darbuotojų identiškumo jausmui ir vertybių bendrumui. OK nagrinėjama palyginimo principu – socialiai atsakingų įmonių kultūra lyginama su nesocialiai atsakingų įmonių kultūra.

Respondentų buvo klausiama, ar jie žino organizacijos įkūrimo istoriją ir iš kur. Tyrimo duomenys pasiskirstė sekančiai:

8 lentelė. Įmonių respondentų žinios apie darbovietės istoriją

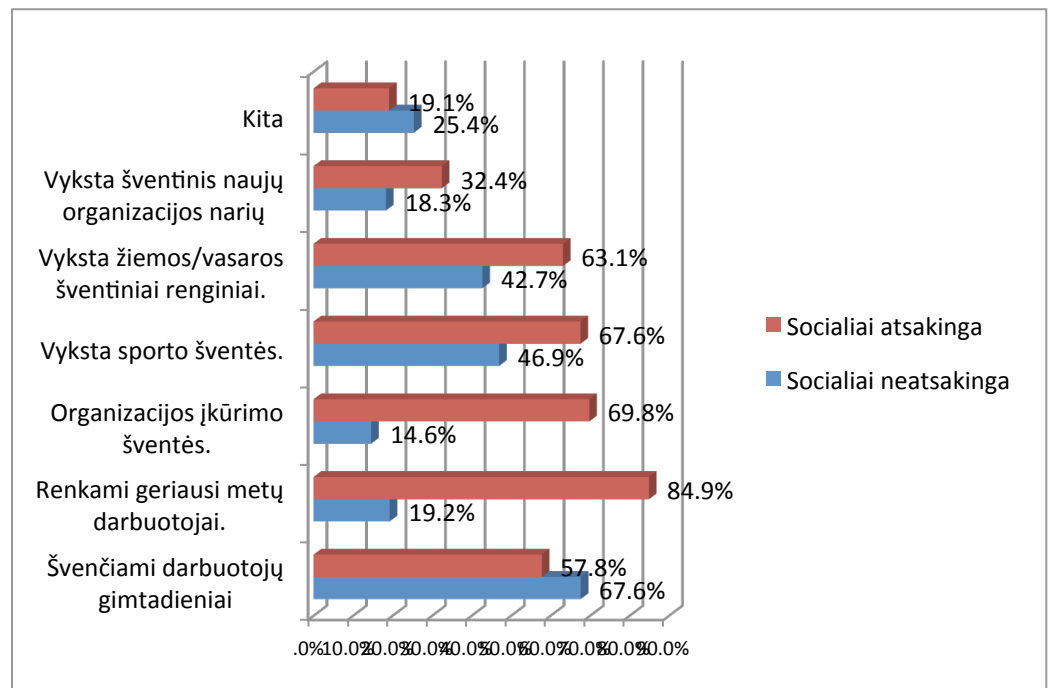
	Socialiai neatsakingos įmonės	Socialiai atsakingos įmonės
Taip, iš vadovo	14,6%	53,3%
Taip, iš darbuotojų	27,2%	11,1%
Taip, perskaičiau	21,1%	24,4%
Taip, sužinojau kitaip	25,8%	11,1%
Nežinau	11,3%	0,0%

Šalt.: sudaryta autorės.

Į klausimą, ar žino savo organizacijos įkūrimo istoriją, socialiai neatsakingų įmonių darbuotojai atsakė „taip, iš vadovo“ (14,6 proc.), „Taip, iš darbuotojų“ (27,2 proc.), „Taip, perskaičiau“ (21,1 proc.), „Taip, sužinojau kitaip“ (25,8 proc.) nežinančių mažesnė dalis – 11,3 proc. Taigi daugiausiai istorija tokiose įmonėse perduodama „iš lūpų į lūpas“ pačių darbuotojų. Didžioji socialiai atsakingų įmonių respondentų dalis (53,3 proc.) atsakė žiną iš vadovo, 24,4 proc. perskaitė, po lygiai (11,1 proc.) sužinojo iš darbuotojų ir kitaip, o visai nežinančių nėra. Likusioji dalis (13 proc.) pasirinko teigiamą atsakymą. Galima daryti prielaidą, kad tokius rezultatus socialiai atsakingose įmonėse lėmė tai, kad vadovas vaidina svarbų vaidmenį supažindinant darbuotojus su organizacijos istorija. Kadangi nežinančiųjų istorijos visai nėra, tai organizacijos kultūrą sudarančių elementų reikšmė pakankamai suvokiama ir tai turi įtakos pastangoms jai puoselėti.

Pateiktas klausimas: „Kokių tradicijų, jūsų nuomone, laikomasi organizacijoje?“. Šie atsakymai tarp dviejų tipų organizacijų ryškiai išsiskyrė. Kaip matoma 5 pav. socialiai atsakingos įmonės puoselėja žymiai daugiau tradicijų, nei socialiai neatsakingos įmonės. ĮSA propaguojančiose

įmonėse labiausiai laikomasi geriausio metų darbuotojo rinkimai (84,9 proc.), ko verslo įmonėse yra tik 19,2 proc. Taigi galima teigti, kad darbuotojai labiau įvertinami socialiai atsakingose įmonėse, o tai stiprina darbuotojų prisirišimą ir lojalumą. Apie turimą organizacijos įkūrimo šventės minėjimo tradiciją socialiai neatsakingų įmonių darbuotojai atsakė mažiausiai – 14,6 proc., o tuo tarpu 69,8 proc. respondentų iš socialiai atsakingų, atsakė jog turi tokią tradiciją. Tokios tradicijos nepuoselėjimas grįstas tuo, jog socialiai neatsakingose įmonėse daug darbuotojų net nežino organizacijos istorijos. O neturint tokios šventės mažėja galimybė darbuotojams tą istoriją sužinoti. Beveik perpus mažiau darbuotojų socialiai neatsakingose įmonėse švenčia naujų narių priėmimą (18,3 proc.). Ši tradicija integruoja naujus narius į organizaciją, susipažįstama su kolegomis, organizacijos vertybinėmis nuostatomis, formuojamas požiūris kas darbe yra priimtina. Tokia tradicija džiaugiasi 32,4 proc. socialiai atsakingų įmonių darbuotojai.



5 pav. Socialiai atsakingų ir neatsakingų įmonių respondentų nuomonė apie tradicijų laikymąsi

Šalt.: sudaryta autorės.

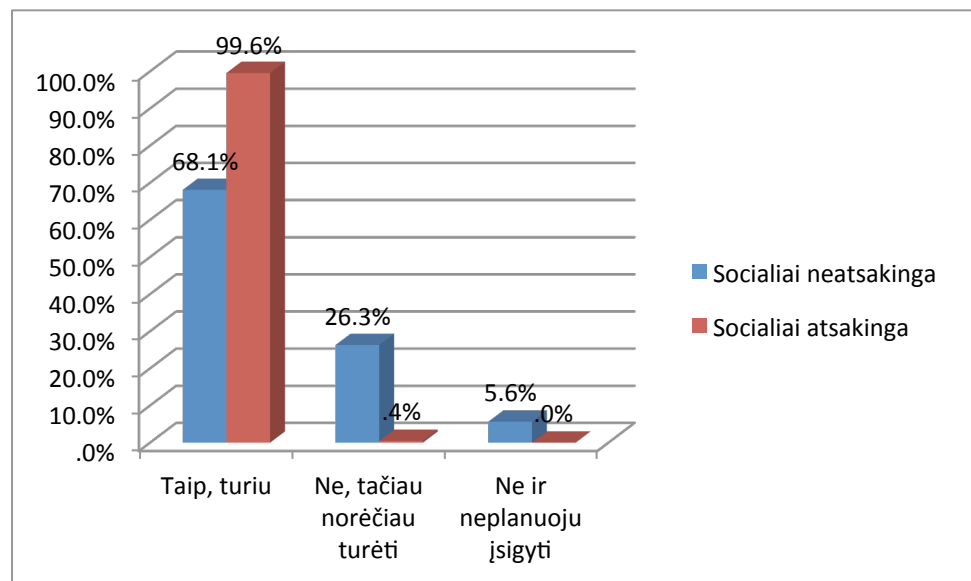
Respondentams pateikti klausimai: ar organizacija turi savo simbolių ir ar respondentai turi atributikos, susijusios su organizacija. Nuomonių pasiskirstymai pateikti 9 lentelėje ir 6 paveiksle.

9 lentelė. Respondentų nuomonė ar organizacija turi simbolių

	Socialiai neatsakingos įmonės	Socialiai atsakingos įmonės
Taip	94,4%	96,4%
Ne	1,4%	1,8%
Nežinau	4,2%	1,8%

Šalt.: sudaryta autorės.

Matoma, kad tiek socialiai neatsakingos, tiek ir socialiai atsakingos įmonės turi savo simbolių, atitinkamai 94,4 proc. ir 96,4 proc. Tačiau verslo įmonėse yra daugiau darbuotojų (4,2 proc.), kurie nežino ar organizacija turi savo simbolių. Tai atspindi mažesnę pastebimos organizacinės kultūros elementų žinojimą.



6 pav. Respondentų nuomonė, susijusi su atributikos turėjimu

Šalt.: sudaryta autorės.

Beveik visi socialiai atsakingų įmonių respondentai (99,6 proc.) atsakė, kad turi organizacijos atributikos. Tačiau tik 68,1 proc. socialiai neatsakingų įmonių respondentų atributikos turėjo. Teigiamą norą įsigyti jos nurodė 26,3 proc. respondentų ir tik 0,4 proc. iš socialiai neatsakingų įmonių. Atributikos neturį nurodė 5,6 proc. verslo ir 0 proc. socialiai atsakingų įmonių darbuotojai. Vadinasi, socialiai neatsakingose įmonėse atributika nėra pakankamai naudojama, tai gali būti ir retesnių organizacijos tradicijų bei švenčių turėjimas. Socialiai atsakingų įmonių vadovai turi daugiau galimybių parodyti bei padovanoti organizacijos atributikos per šventes ar renginius, nes juos organizuoja dažniau.

Herojai – tai pastebimos organizacinės kultūros dalis. Į klausimą: „Ar pažįstate bent kelis žmones, užimančius panašaus lygio ar aukštesnes pareigas, kuriais žavėtės, norėtumėte sekti jų pavyzdžiu?“, taip pat buvo atsakyta labai skirtingai. Kad turi herojų žymiai daugiau respondentų (97,3 proc.) atsakė tie, kurie dirba socialiai atsakingose įmonėse. O socialiai neatsakingose įmonėse net 22,5 proc. respondentų neturi sektinų pavyzdžių.

10 lentelė. Respondentų nuomonė ar yra organizacijoje herojų

	Socialiai neatsakingos įmonės	Socialiai atsakingos įmonės
Taip	77,5%	97,3%
Ne	22,5%	2,7%

Šalt.: sudaryta autorės.

Žemiau pateikti Chi kvadratu testo rezultatai pirmiems penkiems klausimams, susijusiems su pastebimos aplinkos lygiu organizacinėje kultūroje. Kaip matoma, net keturiais atvejais iš penkių socialiai neatsakingų ir socialiai atsakingų įmonių darbuotojų nuomonė yra nehomogeniška. Žemiau pateiktoje kryžminėje dažnių lentelėje (žr. 11 lentelę) galima paanalizuoti kokie yra esminiai skirtumai. Analizuojant žinias apie organizacijos įkūrimo istoriją, jau anksčiau aptarta, kad daugiau negu pusė socialiai atsakingų įmonių darbuotojų šią istoriją sužinojo iš vadovo ir nėra nei vieno darbuotojo jos nežinančio, tuo tarpu socialiai neatsakingose organizacijose tokių darbuotojų yra net 11,3 proc. Analizuojant tradicijas, kurių laikomasi organizacijoje, matome, kad beveik visų tradicijų labiau yra linkusios laikytis socialiai atsakingos įmonės. Dėl simbolikos socialiai neatsakingų ir socialiai atsakingų įmonių darbuotojų nuomonė buvo homogeniška ( $p = 0,309 > 0,05$ ). Daugiau darbuotojų, dirbančių socialiai atsakingose įmonėse, pažįsta žmonių, kuriais žavisi ir nori sekti jų pavyzdžiu. Net 99,6 proc. respondentų, dirbančių socialiai atsakingose įmonėse turi atributikos, susijusios su organizacija, tokios atributikos turi tik 68,1 proc. socialiai neatsakingų įmonių darbuotojų.

11 lentelė. Chi kvadratu testo rezultatai

	<i>Ar žinote savo organizacijos įkūrimo istoriją ir iš kur</i>	<i>Kokių tradicijų, jūsų nuomone, laikomasi organizacijoje</i>	Ar organizacija turi savo simbolių	<i>Ar pažįstate bent kelis žmones, užimančius panašaus lygio ar aukštesnes pareigas, kuriais žavėtės, norėtumėte sekti jų pavyzdžiu</i>	<i>Ar turite atributikos, susijusios su Jūsų organizacija (rašiklį, puodelį, marškinėlius ar kt.)</i>
Chi kvadratu	<b>101,575</b>	<b>381,202</b>	2,351	<b>39,537</b>	<b>81,716</b>
p reikšmė	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,309	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Šalt.: sudaryta autorės.

Vertybės nematomos, todėl yra sunkiai suprantamos. Žmonės jas atpažįsta, tik nagrinėdami savo reakcijas, požiūrius, elgesį. 6 klausimu siekiama išnagrinėti, kokioms vertybėms daugiausiai skiriama dėmesio organizacijoje. Čia teiginiai įvertinami pagal vertinimo skalę nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia skiriama mažai dėmesio, o 5 – skiriama daug dėmesio, pateikti vidurkiai (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Organizacinės kultūros vertybės

	Įmonės tipas	N	Vidurkis	St. nuokrypis
Darbuotojai prisiima atsakomybę už savo darbą	Socialiai neatsakingos įmonės	213	4,23	1,00
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,76	0,50
Darbas vyksta draugiškame ir maloniam kolektyve, vyrauja pagarba	Socialiai neatsakingos įmonės	212	3,75	1,07
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,34	0,91
Darbuotojai didžiuojasi dirbdami šioje organizacijoje	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,46	1,12
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,44	0,65
<b>Organizacijoje darbuotojų kaita yra maža</b>	Socialiai neatsakingos įmonės	<b>213</b>	<b>3,69</b>	<b>0,98</b>
	Socialiai atsakingos įmonės	<b>224</b>	<b>3,41</b>	<b>1,43</b>
Organizacijoje taikoma motyvavimo sistema	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,63	1,08
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,62	0,80
Organizacijoje darbas organizuojamas našiai	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,55	0,94
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,21	0,85
Darbuotojai skatinami panaudoti kūrybiškumą	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,69	1,06
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,17	1,01
Darbas organizacijoje teikia asmeninį pasitenkinimą	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,57	0,96
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,28	0,86
Organizacijoje yra skatinamos naujos idėjos, iniciatyva	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,78	1,00
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,28	0,98
Darbas organizuojamas veiksmingai	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,50	0,93
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,30	0,90
Darbuotojams yra suteikiama galimybė organizuoti kitų darbą ir vadovauti	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,37	1,26
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,03	1,29

Šalt.: sudaryta autorės.

Socialiai atsakingų įmonių respondentai teigia, kad daugiausiai dėmesio jų organizacijoje skiriama atsakomybei (4,76), motyvacijai (4,62), identiškumo jausmui (4,44), deramam elgesiui (4,34) o mažiausiai skiriama dėmesio darbuotojų kaitos mažinimui (3,41) ir vadovavimui (4,03). Taigi šiose įmonėse yra svarbu, kad darbuotojai prisiimtų atsakomybę už savo veiksmus, jie yra motyvuojami, skatinamas identiškumo jausmas, o tuo pačiu darbuotojai elgiasi vienas su kitu deramai. Kad ir kiek šios vertybės būtų skatinamos, tačiau darbuotojų kaita vyksta, o vadovauti kitų darbui, galimybės mažos. Socialiai neatsakingose įmonėse atsakymai pasiskirstė sekančiai: atsakomybei (4,23), rizikos tolerancijai (3,78), deramam elgesiui (3,75), mažiausiai vadovavimui

(3,37) ir identiškumo jausmui (3,46). Čia matoma, kad verslo įmonės skatina darbuotojus rizikuoti, imtis iniciatyvos, tačiau darbuotojai nesijaučia tapatūs su organizacija. Analizuojant vidutinius vertinimus, galima pastebėti, kad beveik visus teiginius (išskyrus darbuotojų kaita yra maža) aukštesniu balu vertina respondentai iš socialiai atsakingų įmonių. Taigi galima teigti, kad socialinė įmonės atsakomybė nesumažina darbuotojų kaitos problemos organizacijose.

Kultūros stiprumas apibūdinamas organizacijos narių sutarimo ir prisitaikymo prie įmonėje dominuojančių normų laipsniu. Stiprios organizacijos akivaizdžiai veikia darbuotojų elgseną, tuo tarpu silpnos kultūros pastebimo poveikio įmonės darbuotojams nedaro (Vaitkūnaitė, 2006, p. 46).

Remiantis žemiau pateikto Stjudento t testo rezultatais, organizacinė kultūra socialiai neatsakingose ir socialiai atsakingose įmonėse skiriasi statistiškai reikšmingai (visų teiginių susijusių su OK vidutiniai vertinimai skiriasi statistiškai reikšmingai, nes t testą atitinkančios p reikšmės yra mažesnės už 0,05). Apibendrinant šiuos rezultatus galima daryti išvadą, kad **pirma hipotezė pasitvirtino**, t.y. socialiai atsakingose įmonėse OK iš tiesų yra stipresnė, nei socialiai neatsakingose įmonėse.

13 lentelė. Organizacinės kultūros vertybių t testo rezultatai

	t	p reikšmė
Darbuotojai prisiima atsakomybę už savo darbą	-7,017	<b>0,000</b>
Darbas vyksta draugiškame ir maloniam kolektyve, vyrauja pagarba	-6,249	<b>0,000</b>
Darbuotojai didžiuojasi dirbdami šioje organizacijoje	-11,281	<b>0,000</b>
Organizacijoje darbuotojų kaita yra maža	2,408	<b>0,016</b>
Organizacijoje taikoma motyvavimo sistema	-10,847	<b>0,000</b>
Organizacijoje darbas organizuojamas našiai	-7,702	<b>0,000</b>
Darbuotojai skatinami panaudoti kūrybiškumą	-4,915	<b>0,000</b>
Darbas organizacijoje teikia asmeninį pasitenkinimą	-8,216	<b>0,000</b>
Organizacijoje yra skatinamos naujos idėjos, iniciatyva	-5,208	<b>0,000</b>
Darbas organizuojamas veiksmingai	-9,103	<b>0,000</b>
Darbuotojams yra suteikiama galimybė organizuoti kitų darbą ir vadovauti	-5,449	<b>0,000</b>

Šalt.: sudaryta autorės.

Bendrieji organizacijos susitarimai nagrinėti 7 klausime. Čia respondentų prašoma įvertinti teiginius apie organizacijos viziją, misiją, vertybes. Atsakymų variantai: taip, nežinau, ne, galimas vienas atsakymo variantas. Analizuojant kryžminę dažnių lentelę (žr. 14 lentelę), matoma, kad apie organizacijos viziją, misiją, tikslus ir vertybes daug daugiau žino socialiai atsakingų organizacijų darbuotojai.

14 lentelė. Bendrieji organizacijos susitarimai

		Socialiai neatsakingos įmonės	Socialiai atsakingos įmonės
Man žinoma organizacijos vizija	Taip	6,1%	33,6%
	Nežinau	23,0%	1,8%
	Ne	70,9%	64,6%
Darbuotojai prisidėjo prie vizijos kūrimo	Taip	10,8%	21,5%
	Nežinau	45,1%	29,1%
	Ne	44,1%	49,3%
Man žinoma organizacijos misija	Taip	7,5%	33,2%
	Nežinau	24,4%	8,1%
	Ne	68,1%	58,7%
Man aiškiai žinomi ir suprantami organizacijos tikslai	Taip	8,0%	29,9%
	Nežinau	27,2%	7,6%
	Ne	64,8%	62,5%
Vyraujančios vertybės yra labai aiškios	Taip	8,9%	26,1%
	Nežinau	34,7%	9,9%
	Ne	56,3%	64,0%
Vertybės yra, tačiau jos „popierinės“	Taip	31,0%	56,3%
	Nežinau	32,9%	11,6%
	Ne	36,2%	32,1%

Šalt.: sudaryta autorės.

Nagrinėjant socialiai neatsakingų įmonių respondentų nuomonę apie organizacijos viziją, matoma, kad net 70,9 proc. darbuotojų jos nežino, o 45,1 proc. nežino ar darbuotojai prisidėjo prie jos kūrimo. Organizacijos misijos nežinojo daugiau negu pusė (68,1 proc.) darbuotojų. Klausiant apie organizacijos tikslų žinojimą, 64,8 proc. atsakė neigiamai. Apie vyraujančias organizacijoje vertybes 56,3 proc. respondentų atsakė, kad jos yra neaiškios, o 34,7 proc. atsakė, kad jų nežino. Ar nesilaikoma organizacijose vertybių, nuomonės pasiskirstė tolygiai: „taip“ - 31,0 proc., „nežinau“ 32,9 proc., „ne“ 36,2 proc. Nors ir nėra darbuotojams labai aiškios organizacijos vertybės, tačiau didesnė dauguma deklaruoja, kad jų yra laikomasi.

Socialiai atsakingų įmonių darbuotojai teigia, kad nežino organizacijos vizijos (64,6 proc.), darbuotojai neprisidėjo prie organizacijos vizijos kūrimo (49,3 proc.), nežino organizacijos misijos (58,7 proc.), nesuprantami organizacijos tikslai (62,5 proc.), vertybės nėra aiškios (64,0 proc.), vertybių nesilaikoma organizacijoje (56,3 proc.). Įvertinant aukščiau įvardytus atsakymus, darytina išvada, jog abiejų organizacijų vadovybė efektyviai nepanaudoja veiksmingam darbui sutelkiančių instrumentų. Dėl to priežastys gal būti kelios: patys darbuotojai nesidomi, kas vyksta organizacijoje, vadovai jų neinformuoja ir nesupažindina su įmonės planais ir tikslais arba dėl to, kad nemaža dalis darbuotojų yra nauji įmonės nariai. Darytina išvada, kad įmonės norėdamos, jog

įmonės tikslai taptų ir darbuotojų tikslais, turėtų dažniau su pavaldiniais aptarti pasiektus rezultatus ir ateities planus, tikslus. Galima teigti, kad tiek socialiai neatsakingose, tiek socialiai atsakingose įmonėse bendrieji susitarimai nėra stiprūs, tačiau žinančių tuos susitarimus respondentų yra daugiau socialiai atsakingose įmonėse. Pagal V. Targamadžę (2006, p. 38), bendrieji susitarimai yra esminiai fundamentalūs organizacijos kultūros elementai, lemiantys organizacijai ilgalaikę sėkmę, padedantys nustatyti veiklos politiką bei strategiją. Taigi ilgalaikės sėkmės veikloje gali labiau tikėtis įmonės, propaguojančios ĮSA.

15 lentelė. Bendrųjų organizacijos susitarimų Chi kvadratu testo rezultatai

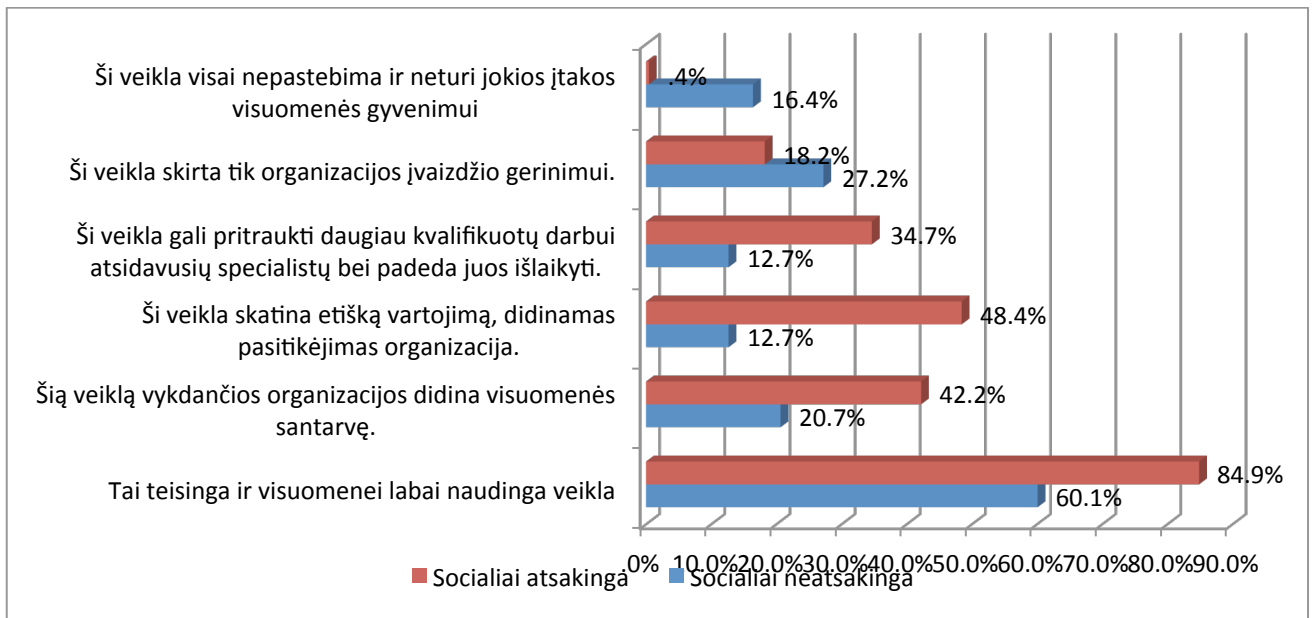
	Man žinoma organizacijos vizija	Darbuotojai prisidėjo prie vizijos kūrimo	Man žinoma organizacijos misija	Man aiškiai žinomi ir suprantami organizacijos tikslai	Vyraujančios vertybės yra labai aiškios	Vertybės yra, tačiau jos „popierinės“
Chi kvadratu	81,869	15,806	54,401	51,946	49,602	38,832
p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Šalt.: sudaryta autorės.

Remiantis Chi kvadratu testo rezultatais, matoma, kad visų teiginių atveju nuomonė yra nehomogeniška, t.y. skiriasi. Kaip ir minėta, bendrųjų susitarimų elementų daugiau žino socialiai atsakingų įmonių darbuotojai.

Apibendrinant bendrų susitarimų analizės lygmenį, galima teigti, kad kiekvienos organizacijos kultūra yra išskirtinė ir specifinė, nes skiriasi veiklos pobūdis, tradicijos, puoselėjamos vertybės ir dar daugelis kitų bruožų, kurie yra priimtini ir būdingi tik tai organizacijai. Organizacija kurdama įmonėje norimą kultūrą, turėtų rūpintis tuo, kad darbuotojai kuriamą kultūrą priimtų ir kad dirbdami organizacijoje būtų supažindinami su organizacijos tikslais, misija, vizija, vertybėmis.

Norint ištirti respondentų požiūrį į įmones, kurios vykdo ĮSA, pateiktas klausimas, kaip vertinate socialiai atsakingų įmonių veiklą. Pateikti šeši teiginiai, iš kurių respondentas galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Vertinimas pateiktas 7 pav.



7 pav. Socialiai atsakingų įmonių veiklos vertinimas

Šalt.: sudaryta autorės.

84,9 proc. socialiai atsakingų ir 60,1 proc. socialiai neatsakingų įmonių respondentų teigia, kad ĮSA yra teisinga ir visuomenei labai naudinga veikla. Tai buvo populiariausias požiūris į socialinės atsakomybės propagavimą. Antras pagal svarbą vertinimas socialiai atsakingų įmonių darbuotojų buvo teiginys, jog ši veikla skatina etišką vartojimą, didinamas pasitikėjimas organizacija (48,4 proc.). Tuo tarpu socialiai neatsakingų įmonių respondentai teigė, kad ši veikla skirta tik organizacijos įvaizdžio gerinimui (27,2 proc.). Šis vertinimas parodo, kad socialiai neatsakingų įmonių darbuotojai mano, jog ĮSA naudojama labiau marketinginiais sumetimais. Rečiausiai žymimas atsakymas iš socialiai atsakingų įmonių respondentų buvo, kad ši veikla visai nepastebima ir neturi jokios įtakos visuomenės gyvenimui (0,4 proc.), o verslo įmonių - ši veikla skatina etišką vartojimą, didinamas pasitikėjimas organizacija ir ši veikla gali pritraukti daugiau kvalifikuotų darbui atsidavusių specialistų bei padeda juos išlaikyti (po 12,7 proc.). Darbuotojai, kurie dirba ĮSA propaguojančiose įmonėse, teigia, jog ši veikla yra teigiama ir jų nuomonė statistiškai skiriasi nuo verslo įmonių darbuotojų. Tai atsispindi 16 lentelėje, atlikus Chi kvadratu testą.

16 lentelė. Socialiai atsakingų įmonių veiklos vertinimo rezultatai

Chi kvadratu	194,052
p reikšmė	0,000

Šalt.: sudaryta autorės.

Siekiant išsiaiškinti, kokią požiūrį skatina socialinės atsakomybės diegimas organizacijoje, pateikti teiginiai, kuriuos reikėjo įvertinti nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia neigiamą, o 5 – teigiamą požiūrį. Remiantis L. Šimanskienės bei J. Paužuolienės (2010, p. 93 – 94) atliktu tyrimu, siekiama sužinoti, kokią įtaką ĮSA daro vidinei bei išorinei aplinkai.

17 lentelė. Požiūrio į socialinės atsakomybės diegimą organizacijoje vertinimas

	Įmonės tipas	N	Vidurkis	St. nuokrypis
Pirkėjų požiūris	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,54	1,31
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,22	1,04
Tiekėjų požiūris	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,26	0,98
	Socialiai atsakingos įmonės	225	3,65	1,37
Bendruomenės požiūris	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,83	1,17
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,08	1,08
Vyriausybės požiūris	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,14	1,22
	Socialiai atsakingos įmonės	225	3,59	1,32
Direktorių požiūris	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,12	1,09
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,28	1,18
Akcininkų požiūris	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,25	1,08
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,17	1,28
Vadybininkų požiūris	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,15	1,19
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,12	1,14
Darbuotojų požiūris	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,58	1,10
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,25	1,05

Šalt.: sudaryta autorės.

L. Šimanskienė bei J. Paužuolienė (2010, p. 93 – 94) išorinę aplinką skirsto į tiesioginę (pirkėjai, tiekėjai) ir netiesioginę (bendruomenė, vyriausybė). Socialiai atsakingų įmonių respondentų nuomone, ĮSA skatina teigiamą pirkėjų požiūrį (4,22 proc.), bendruomenės požiūrį (4,08 proc.), vyriausybės požiūrį (3,59 proc.) ir mažiausiai tiekėjų požiūrį (3,65 proc.). Socialiai neatsakingų įmonių darbuotojų nuomonė pasiskirstė taip: bendruomenės požiūrį (3,83 proc.), pirkėjų požiūrį (3,54 proc.), tiekėjų požiūrį (3,26 proc.), vyriausybės požiūrį (3,14 proc.). Galima teigti, kad įmonės, esančios socialiai atsakingomis, mano, jog didžiausia nauda teikiama pirkėjams, o verslo įmonės mano, jog bendruomenei. Tokį požiūrį turbūt lemia tai, jog socialiai atsakingų įmonių darbuotojai betarpiškai bendraudami su savo pirkėjais, girdi teigiamus atsiliepimus apie vykdomą veiklą, o socialiai neatsakingų įmonių darbuotojai tokios patirties neturi.

Vidinei aplinkai priskiriama vadovybė, akcininkai, vadybininkai ir darbuotojai. Socialiai atsakingų įmonių respondentų vertinimai sekantys: teigiamas direktorių požiūris (4,28 proc.), darbuotojų požiūris (4,25 proc.), akcininkų požiūris (4,17 proc.), vadybininkų požiūris (4,12 proc.). Verslo įmonėse: teigiamas darbuotojų požiūris (3,58 proc.), akcininkų požiūris (3,25 proc.), vadybininkų požiūris (3,15 proc.), direktorių požiūris (3,12 proc.). Vertinimai gana skirtingi ir čia

taipogi atsispindi reali situacija, kuri yra socialiai atsakingose įmonėse ir tik numanoma socialiai neatsakingose įmonėse. Socialiai atsakingų įmonių darbuotojai visus aštuonis teiginius vertina didesniu balu, tad galima daryti išvadą, jog ĮSA teikiama nauda suprantama praktiškai, o tai savo ruožtu stiprina organizacinę kultūrą.

18 lentelė. Požiūrio į ĮSA t testo rezultatai

	t	p reikšmė
Pirkėjų požiūris	-6,045	0,000
Tiekėjų požiūris	-3,413	0,001
Bendruomenės požiūris	-2,317	0,021
Vyriausybės požiūris	-3,704	0,000
Direktorių požiūris	-10,679	0,000
Akcininkų požiūris	-8,175	0,000
Vadybininkų požiūris	-8,713	0,000
Darbuotojų požiūris	-6,572	0,000

Šalt.: sudaryta autorės.

Stjudento t testas lygina dviejų grupių vidurkius ir yra taikomas tuo atveju, kai nagrinėjami požymiai yra kiekybiniai arba tam tikrai atvejais ranginiai. Remiantis pateikto t testo rezultatais, socialiai neatsakingų ir socialiai atsakingų įmonių respondentų nuomonės skiriasi statistiškai reikšmingai (t testą atitinkančios p reikšmės yra mažesnės už 0,05). Apibendrinant šiuos rezultatus galima daryti išvadą, kad ĮSA propaguojančios įmonės darbuotojai labiau vertina šių standartų diegimą organizacijoje.

Siekiant išsiaiškinti nuomonę, kokioms vertybėms daugiausiai skiriama dėmesio socialiai atsakingose įmonėse, pateiktas teiginys: „Organizacija, vykdanči socialiniais atsakingą veiklą, skiria dėmesio šioms vertybėms:“. Kiekvieną teiginį reikėjo įvertinti nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia skiria mažai dėmesio, o 5 – skiria daug dėmesio. Duomenys pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė. Socialiai atsakingų įmonių dėmesys vertybėms

	Įmonės tipas	N	Vidurkis	St. nuokrypis
Darbuotojų pritraukimui	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,35	1,13
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,17	0,98
Geresnio organizacijos įvaizdžio kūrimui	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,79	1,07
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,47	0,74
Išlaidų mažinimui	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,41	1,28
	Socialiai atsakingos įmonės	225	3,77	1,38
Darbuotojų kaitos mažinimui	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,54	1,10
	Socialiai atsakingos įmonės	225	3,69	1,31

Darbuotojų motyvacijai	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,67	1,12
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,00	1,20
Naujovių diegimui	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,65	1,10
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,12	1,17
Padorumo principų vykdomoje veikloje paisymui	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,21	1,35
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,34	0,90
Pasitikėjimo organizacija didinimui	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,71	1,21
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,53	0,83
Organizacijos veiklos rezultatų gerinimui, išnaudojant darbuotojų gebėjimus	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,35	1,17
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,23	1,00
Teisingam ir sąžiningam politikos ir programų vykdymui	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,27	1,28
	Socialiai atsakingos įmonės	225	4,09	1,05
Darbuotojų savarankiškumui priimant sprendimus kaip atlikti darbą	Socialiai neatsakingos įmonės	213	3,04	1,15
	Socialiai atsakingos įmonės	225	3,98	1,13

Šalt.: sudaryta autorės.

Socialiai neatsakingų įmonių respondentai mano, kad didžiausią dėmesį socialiai atsakingos įmonės skiria šioms vertybėms: geresnio organizacijos įvaizdžio kūrimui (3,79 proc.), pasitikėjimo organizacija didinimui (3,71 proc.), darbuotojų motyvacijai (3,67 proc.), naujovių diegimui (3,65 proc.), o mažiausiai dėmesio darbuotojų savarankiškumui priimant sprendimus kaip atlikti darbą (3,04 proc.) bei padorumo principų vykdomoje veikloje paisymui (3,21 proc.). Kaip jau nagrinėta anksčiau darbe, socialiai neatsakingų įmonių respondentai mano, kad ĮSA daugiau naudojama reklamos sumetimais, bet kartu galvoja, kad tokiose organizacijose darbuotojai labiau motyvuojami, skatinamas naujovių diegimas. Tokiose organizacijose vadovavimas bei padorumas, respondentų nuomone, nėra populiarios vertybės.

Socialiai atsakingų įmonių darbuotojai mano, kad jų organizacijose daugiausiai dėmesio skiriama pasitikėjimo organizacija didinimui (4,53 proc.), geresnio organizacijos įvaizdžio kūrimui (4,47 proc.), padorumo principų vykdomoje veikloje paisymui (4,34 proc.), organizacijos veiklos rezultatų gerinimui, išnaudojant darbuotojų gebėjimus (4,23 proc.), o mažiausiai dėmesio darbuotojų kaitos mažinimui (3,69 proc.) bei išlaidų mažinimui (3,77 proc.). Šie respondentai mano, kad jų įmonėmis labiau pasitikima, o įvaizdis yra geresnis. Padorumas jų veikloje taip pat vienas iš didžiausių prioritetų. Tačiau net ir tokia vykdoma atsakinga veikla nesumažina darbuotojų kaitos, o išlaidų mažinimas taip pat nėra didelė siekiamybė.

Analizuojant vidutinius vertinimus, matome, kad daugiau dėmesio visoms vertybėms skiria socialiai atsakingos įmonės. Vadinasi, **antroji hipotezė**, kuri teigia: „Jei įmonė yra socialiai atsakinga, tai joje vertybėms yra skiriamas didesnis dėmesys“, taip pat **pasitvirtino**.

20 lentelė. Socialiai atsakingų įmonių dėmesio vertybėms t testo rezultatai

	t	p reikšmė
Darbuotojų pritraukimui	-8,074	0,000
Geresnio organizacijos įvaizdžio kūrimui	-7,724	0,000
Išlaidų mažinimui	-2,829	0,005
<b>Darbuotojų kaitos mažinimui</b>	<b>-1,324</b>	<b>0,186</b>
Darbuotojų motyvacijai	-2,910	0,004
Naujovių diegimui	-4,310	0,000
Padorumo principų vykdomoje veikloje paisymui	-10,345	0,000
Pasitikėjimo organizacija didinimui	-8,280	0,000
Organizacijos veiklos rezultatų gerinimui, išnaudojant darbuotojų gebėjimus	-8,409	0,000
Teisingam ir sąžiningam politikos ir programų vykdymui	-7,370	0,000
Darbuotojų savarankiškumui priimant sprendimus kaip atlikti darbą	-8,595	0,000

Šalt.: sudaryta autorės.

Šie rezultatai labai panašūs į organizacinės kultūros vertybių t testo rezultatus, kurie parodo vėl, kad socialiai neatsakingų ir socialiai atsakingų įmonių respondentų nuomonės skiriasi statistiškai reikšmingai (t testą atitinkančios p reikšmės yra mažesnės už 0,05), išskyrus darbuotojų kaitos mažėjimą. Vadinas, socialiai atsakingų įmonių respondentai mano, kad jų organizacijose vertybės yra labiau puoselėjamos. Tačiau didesnis dėmesys vertybėms nesumažina darbuotojų noro keisti organizaciją.

Atlikus tyrimą, nustatyta, kad socialiai atsakingų įmonių organizacinė kultūra yra stipresnė. Jose yra labiau skatinamos vertybės, darbuotojai geriau žino organizacijos istoriją, turi daugiau herojų, atributikos. Tačiau ir propaguojama ĮSA nesumažina darbuotojų kaitos. Taip yra dėl to, kad žmonės visada ieško geresnių darbų ir atlygio, ir nesvarbu ar įmonė yra atsakinga. Tai įtakoja ir nevisiškai žinomi organizacinės kultūros bendrieji susitarimai. Socialiai neatsakingos įmonės mažiau dėmesio skiria vertybių puoselėjimui, o ir tradicijų jose laikomasi mažiau.

## IŠVADOS

1. Darbo autorės manymu, organizacinė kultūra – tai kiekvienai organizacijai būdinga unikali grupinė sąmonė, talpinanti savyje vertybių sistemą, kuri įtakoja darbuotojų elgseną organizacijos viduje bei išorėje. Organizacinė kultūra svarbi kiekvienos organizacijos veiklos dalis, organizuojanti ir integruojanti dirbančiuosius į vientisą komandą bei išskirianti ją iš kitų organizacijų.
2. Organizacinės kultūros kuriamos vertybės, darbo autorės, suskirstytos į keturias grupes: vertybės, susijusios su organizacijos vertinimu, t.y. reputacija, konkurencingumas ir t.t.; vertybės, susijusios su organizacijos klientais, t.y. orientacija į pirkėją, jo vertybes; vertybės, susijusios su darbuotojų emocine būkle, t.y. pasitenkinimas darbu, palankumas, identiškumo jausmas ir t.t.; vertybės, susijusios su darbuotojų veikla, t.y. vadovavimas, našumas, iniciatyva ir t.t. Organizacijoje vyraujančios vertybės yra veiksmingos veiklos dalis, kuri padeda sukurti organizacinės kultūros produktą – lojalų darbuotoją. Dėl to svarbu nustatyti organizacijoje vyraujančias vertybes. Jos turi būti visiems aiškios ir suprantamos, nes vertybių derinys formuoja specifinį veikimo pobūdį.
3. Apibendrinus visų autorių nuomones apie socialinę įmonių atsakomybę, galima teigti, kad tai yra sąvoka, kuri apibūdina savanorišką įmonių rūpinimąsi visuomene, prisiimdama atsakomybę už jos veiksmų poveikį klientams, tiekėjams, darbuotojams, akcininkams, bendruomenėms ir aplinkai. Šis įsipareigojimas apima ekologinius, ekonominius bei socialinius aspektus. Įmonių socialinė atsakomybė mokslinėje literatūroje paprastai suprantama kaip įmonių gebėjimas prisidėti prie geresnio visuomenės gyvenimo kūrimo.
4. ĮSA teikiama nauda organizacijai yra daugialypė. Įmonei lengviau konkuruoti rinkoje dėl klientų lojalumo ir jų pasitikėjimo įmone. Atsakingas įmonių elgesys klientų atžvilgiu kuria ilgalaikius santykius, patikimo partnerio reputaciją. Darbo rinkoje tokios įmonės pritraukia profesionalius ir kvalifikuotus darbuotojus, bei lengviau juos išlaiko, nes ĮSA didina darbuotojų įsipareigojimą įmonei. Darbuotojai yra labiau motyvuoti, darbe skatinamas kūrybingumas ir geresnės darbo sąlygos. Investavimas į visuomenę ir pagalba jai, skleidžia informaciją, jog įmonė yra atsakinga ir besidalinanti savo pelnu. Vykdydama tokią veiklą organizacija pelno žmonių palankumą. Aplinkosauginė veikla yra gerai suprantama ir priimama tiek darbuotojų, tiek bendruomenės. Tai puiki galimybė ne tik įtraukti darbuotojus, bet ir tausoti įmonės resursus. Socialiai atsakinga veikla taip pat taupo organizacijos išteklius dėl lojalių darbuotojų ir lengvesnės naujų darbuotojų paieškos.
5. Tyrime organizacinė kultūra nagrinėta trimis lygiais: pastebima aplinka, vyraujančios organizacijoje vertybės ir bendrieji susitarimai. Nagrinėjant *pastebimą aplinką*, respondentų

buvo klausama apie organizacijos istoriją, tradicijas, simbolius ir herojus. Tyrimo rezultatai parodė, kad keturis teiginius iš penkių aukštesniu balu įvertino socialiai atsakingos įmonės. Jose daugiau darbuotojų žino organizacijos įkūrimo istoriją, puoselėja daugiau tradicijų, didesnė dalis darbuotojų turi atributikos ir herojų. Simbolių turi abiejų tipų organizacijos. Nagrinėjant *organizacijoje vyraujančias vertybes* pastebėta, kad socialiai neatsakingose įmonėse daugiausiai dėmesio skiriama darbuotojų atsakomybei, rizikos tolerancijai, deramam elgesiui, o mažiausiai identiškumo jausmui. Taigi darbuotojai prisiima atsakomybę už savo darbu, skatinamos naujovės, naujos idėjos, tačiau jie nesijaučia tapatūs su organizacija. Socialiai atsakingose įmonėse svarbiausios vertybės yra atsakomybė, motyvacija ir identiškumo jausmas, tačiau vadovavimui skiriamas mažas dėmesys. Kaip ir anksčiau minėta ĮSA skatina darbuotojų motyvacija ir darbuotojai jaučiasi priklausą organizacijai. Vadovauti darbuotojams nėra suteikiamos didelės galimybės. Visi vidutiniai vertinimai aukštesniu balu įvertinami socialiai atsakingų įmonių, o atlikus Stjudento t testą, patvirtinta **pirmoji hipotezė**, t.y. socialiai atsakingose įmonėse organizacinė kultūra yra stipresnė, nei socialiai neatsakingose įmonėse. Išanalizavus *bendruosius organizacijos susitarimus* sužinota, kad tiek socialiai atsakingose, tiek socialiai neatsakingose įmonėse jie nėra stiprūs. ĮSA propaguojančiose įmonėse vizijai, misijai, tikslų žinojimui skiriamas šiek tiek didesnis dėmesys. Bendrieji susitarimai lemia organizacijos ilgalaikę sėkmę, tad jos gali tikėtis socialiai atsakingos įmonės.

6. Ištyrus respondentų požiūrį į socialinę įmonių atsakomybę, galima teigti, jog dažniausiai ji yra suprantama kaip teisinga ir visuomenei naudinga veikla. Kitas požiūris iš socialiai neatsakingų įmonių respondentų buvo toks, kad ši veikla skirta tik organizacijos įvaizdžio gerinimui. Taigi, manoma, kad tai yra daugiau veikla, kuria siekiama pasireklamuoti. Tuo tarpu ĮSA propaguojančių įmonių darbuotojai teigė, kad ši veikla skatina etišką vartojimą ir didina pasitikėjimą organizacija. Darbuotojai dirbantys nesocialiai atsakingose įmonėse mano, kad ši veikla negali labiau pritraukti darbuotojų, bei nėra didinamas pasitikėjimas organizacija. Darytina išvada, kad abiejų tipų organizacijose egzistuoja skirtingi požiūriai į tai, kas yra socialiai atsakinga veikla. Tyrimas atskleidė, kad nagrinėjant organizacijos išorinę aplinką, ĮSA yra naudingiausia pirkėjams – taip mano socialiai atsakingų įmonių respondentai, o socialiai neatsakingų įmonių respondentai mano, kad bendruomenei. O iš vidinės organizacijos aplinkos socialiai atsakingose įmonėse ĮSA naudingiausia yra direktoriams, o nesocialiai atsakingose įmonėse manoma, kad darbuotojams. Pastebėta, kad respondentai, kurie dirba socialiai atsakingose įmonėse, vertina realią situaciją, tad atsakymai abiejų respondentų grupių yra gana skirtingi. Atlikus statistinius paskaičiavimus, pastebėta, kad socialiai atsakingų įmonių darbuotojų požiūris į ĮSA yra labiau teigiamas, nes vertinant teiginius skirti aukštesni balai.

7. Išanalizavus socialiai atsakingose įmonėse vyraujančias vertybes, nustatyta, kad prioritetinės vertybės yra geresnio organizacijos įvaizdžio kūrimas, pasitikėjimo organizacija didinimas, darbuotojų motyvacija, padorumo principų vykdomoje veikloje paisymas. Gauti rezultatai leido priimti **antrąją hipotezę**: „Jei įmonė yra socialiai atsakinga, tai joje vertybėms yra skiriamas didesnis dėmesys“, nes analizuojant vidutinius vertinimus, pastebėta, kad didesnius balus visoms vertybėms skiria socialiai atsakingų įmonių respondentai. Mažiausias dėmesys skiriamas darbuotojų savarankiškumui priimant sprendimus kaip atlikti darbą, padorumo principų vykdomoje veikloje paisymui, darbuotojų kaitos mažinimui bei išlaidų mažinimui. Atlikus tyrimą, darytina išvada, kad ĮSA nesumažina darbuotojų kaitos, o išlaidų mažinimas taip pat nėra didelė siekiamybė.

## ŽODYNAS

**Ceremonijos** - standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojamą tam tikromis progomis, siekiant paveikti organizacijos narių elgesį ir supratimą, pasitikėjimą organizacijos vertybėmis (Jucevičienė, 1996, p. 56).

**Filantropija** - (gr. philanthropia - meilė žmonėms) – rūpinimasis žmonių gerove, nesiekiant materialinės naudos (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2012).

**Filosofija** – tai organizacijos elgesio standartas, kuris nustato pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama veiklą (Jucevičius, 1998, p. 214).

**ISA** - sąvoka, kurią pasitelkdami verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą ir į santykius su suinteresuotosiomis šalimis“ (Augimo ir užimtumo..., 2006).

**Kultūra** - 1. visa, kas sukurta visuomenės fiziniu ir protiniu darbu; 2. išsiauklėjimas, išprusimas; 3. pasiektas tobulumo laipsnis, pašaukimas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2012).

**Misija** - atsakingas uždavinys, paskirtis; pašaukimas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2012).

**Organizacija** – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, tai jos darbo sėkmės tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko jie siekia. (Seilius, 1998, p. 222)

**Organizacijos kultūra** - tai jos vertybės ir elgesio normos, istorija ir ritualai, žmonės ir jų santykiai. Ji daro stiprią įtaką darbinei veiklai, turi lemiamos reikšmės organizacijos veiklos sėkmei. Tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems jos nariams, sutelkianti dėmesį ir pastangas, bendram, veiksmingam darbui (Vveinhardt, Nikaitė, 2008, p. 176).

**Organizacinė kultūra** - charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą ir gali būti pakeičiama terminu – „vadybos kultūra“ (Zakarevičiaus, 2004, p. 203).

**Ritualai** yra ceremonijos sistema, parodanti darbuotojams, kokia elgsena yra svarbi, kokie yra standartai (Jucevičienė, 1996, p. 57, 117).

**Simbolis** – yra tas objektas, aktas, įvykis, kuris perteikia kultūrinę prasmę (Jucevičienė, 1996, p. 57).

**Vertybės** - tai esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą (Dubauskas, 2006, p. 8).

**Vertybių sistema** – tai pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės. Jos nustatomos pagal santykinę svarbą, kurią žmogus teikia tokioms vertybėms kaip laisvė, malonumas, savigarba, sąžiningumas, paklusnumas ir lygybė (Dubauskas, 2006, p. 8).

**Vizija** – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas (Jucevičius, 1998, p. 208).

## LITERATŪRA

1. APLINKOS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA. 2007. *Atsakingo verslo praktika* [interaktyvus]. 32 p. Prieiga internetu: [http://www.undp.lt/uploads/Publications%20LT/atsakinga\\_verslo\\_praktika\\_2006.pdf](http://www.undp.lt/uploads/Publications%20LT/atsakinga_verslo_praktika_2006.pdf), [žiūrėta 2011 m. gegužės 10 d.].
2. ASTROMSKIENĖ, A., ADAMONIENĖ, R. 2009. *Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos* [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba*: 2009. Nr. 14., p. 217 - 222. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. balandžio 19d.].
3. ASTROMSKIENĖ, A., ADAMONIENĖ, R., GRABAŽIENĖ, A. 2010. *Peculiarities of Competence in the Context of Social responsibility* [interaktyvus]. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2010. Nr. 20 (1.), p. 7 – 13. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. balandžio 9d.].
4. BAGDONIENĖ, D., PAULAVIČIENĖ, E. 2010. *Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas* [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba*: 2010. Nr. 15, p. 366 – 373. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. balandžio 18 d.].
5. BARROSAS, J. M. 2010. *Europa 2020* [interaktyvus]. Pranešimas neoficialiame Europos Vadovų Tarybos susitikime, 2010 m. vasario 11 d., 17 p. Prieiga internetu: [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/president/news/speeches-statements/pdf/20102010\\_2\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/speeches-statements/pdf/20102010_2_lt.pdf), [žiūrėta 2011 m. gegužės 9 d.].
6. BENDORIENĖ, A., BOGUŠIENĖ, V., DAGYTĖ, E. ir kiti. 2001. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma litera, 792 p. ISBN 9955-08-100-7.
7. BERNATONYTĖ, D; VILKĖ, R.; KEIZERIENĖ, E. 2009. *Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys* [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba*: 2009. Nr. 14., p. 229 – 236. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. balandžio 19d.].
8. BERTRAND, A. 2002. *Transformation within organizational culture: the gap between paper and reality* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/bb-oct02.htm>, [žiūrėta 2011 m. gegužės 21 d.].
9. BITINAS, B. 2000. *Ugdymo filosofija*. Vadovėlis. Vilnius: Enciklopedija, 245 p. ISBN 9986433258.
10. BUTKUS, F. S. 1996. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera, 157 p. ISBN 9986021758.
11. ČESYNIENĖ, R., NEVERKEVIČ, M. 2009. *Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse* [interaktyvus]. *Įmonių ekonomika ir*

- vadyba. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Prieiga internetu: [www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/download/18/18](http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/download/18/18), [žiūrėta 2012 m. sausio 20 d.].
12. ČIEGIS, R. 2009. *Gamtos išteklių ir aplinkos ekonomika*. Vadovėlis. Klaipėda: KU leidykla, 772 p. ISBN 9789955183754.
  13. DABARTINĖS LIETUVIŲ KALBOS ŽODYNAS. 2012. Prieiga internetu: <http://dz.lki.lt/>, [žiūrėta 2012 m. balandžio 9 d.].
  14. DAFT, R. L. 2003. *Management* [interaktyvus]. South Western. 784 p. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. gegužės 21 d.].
  15. DET NORSKE VERITAS. 2010. *SA8000* [interaktyvus]. Prieiga internetu: [http://www.dnv.lt/paslaugos/vertinimas/atsakingas\\_verslas/paslaugos\\_sprendimai/socialinis\\_atsakingumas/SA8000/](http://www.dnv.lt/paslaugos/vertinimas/atsakingas_verslas/paslaugos_sprendimai/socialinis_atsakingumas/SA8000/), [žiūrėta 2012 m. gegužės 10 d.].
  16. DUBAUSKAS, G. 2006. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 162 p. ISBN 9955-423-45-5.
  17. DUOBIENĖ, J. 2008. *The role of Organizational Culture in Sustaining Corporate Entrepreneurship* [interaktyvus]. *Ekonomika ir Vadyba*: 2008. Nr. 13., p. 350 – 356. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. balandžio 9 d.].
  18. EUROPOS BENDRIJŲ KOMISIJA. 2006. *Augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu* [interaktyvus]. 12 p. Prieiga internetu: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:lt:PDF>, [žiūrėta 2011 m. balandžio 23 d.].
  19. EUROPOS KOMISIJA. 2011. *Sustainable and responsible business Corporate Social Responsibility (CSR)* [interaktyvus]. Prieiga internetu: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm), [žiūrėta 2011 m. gegužės 20 d.].
  20. GIMŽAUSKIENĖ, E. 2006. *Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu* [interaktyvus]. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2006.39., p. 67 – 83. ISSN 1392–1142. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2012 m. sausio 20 d.].
  21. GRUŽEVSKIS, B., VASILJEVIENĖ, J., MOSKVINA, J., KLEINAITĖ, I. *Įmonių socialinė atsakomybė*. Aktualūs socialinės politikos klausimai. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas. 40 p. ISSN 1648-6269.
  22. YUKL, G. 2004. *Leading change in organizations*. University at Albany, State University of New York: Pearson Education.
  23. STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E., GILBERT, D. R. JR. 2006. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 662 p. ISBN 9986-850-30-4.

24. JEWELL, B. R. 2002. *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press, 487 p. ISBN 9955-9318-1-7.
25. JUCEVIČIENĖ, P. 1996. *Organizacijos elgsena*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 283 p. ISBN 9986134331.
26. JUŠČIUS, V. 2007. *Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida*. EKONOMIKA [interaktyvus]. P. 48 - 64. ISSN 1392–1258. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2012 m. sausio 14 d.].
27. JUŠČIUS, V., PUKELIENĖ, V., ŠNEIDERIENĖ, A. 2009. *Įmonių socialinė atsakomybė tarptautinių kompanijų veikloje* [interaktyvus]. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai: 2009.3/1, p. 175 – 192. ISSN 1822-7996. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2012 m. sausio 14 d.].
28. KARDELIS, K. 2005. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti mokslai*. Šiauliai: Lucilijus. 398 p. ISBN 9955-655-35-6.
29. KASIULIS, J., BARVYDIENĖ, V. 2001. *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 328 p. ISBN 9955-09-078-2.
30. KOVALIOV, R., ŠUBONYTĖ, J., SIMANAVIČIENĖ, Ž. 2010. *Makroekonominės verslo aplinkos įtaka ISA plėtrai* [interaktyvus]. Ekonomika ir vadyba: 2010. Nr. 15, p. 627 – 634. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. balandžio 14 d.].
31. KREITNER, R., KINICKI, A., BUELENS, M. 2002. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill Publishing Company.
32. KUZMICKAS, B. 2001. *Laimė, asmenybė, vertybės*. Monografija. Vilnius: LTU Leidybos centras, 128 p. ISBN 9955442689.
33. LEVIN, E. 1994. *Organizational culture in the management of mergers* [interaktyvus]. The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 2, No. 2., p. 218 – 220. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. balandžio 9 d.].
34. Lietuvos įmonių katalogas. 2012. *Rekvizitai.lt* [interaktyvus]. Prieiga internetu: [www.rekvizitai.lt](http://www.rekvizitai.lt), [žiūrėta 2012 01 06].
35. LIETUVOS RESPUBLIKOS SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA. 2011. *Apie įmonių socialinę atsakomybę* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.socmin.lt/index.php?-1951751144>, [žiūrėta 2011 m. balandžio 14 d.].
36. LIETUVOS RESPUBLIKOS SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA. 2012. *Trumpa informacija apie Pasaulinį susitarimą* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.socmin.lt/index.php?1297712389>, [žiūrėta 2012 m. gegužės 10 d.].
37. LIETUVOS RESPUBLIKOS SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA. 2012. *Socialiai atsakingos įmonės Lietuvoje* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.socmin.lt/index.php?-1917048316>, [žiūrėta 2012 m. gegužės 10 d.].

38. LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ. 2010. *Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009 – 2013 metų programa* [interaktyvus]. Nutarimas Nr. 53, 15 p. Prieiga internetu: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=363948&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363948&p_query=&p_tr2=), [žiūrėta 2012 m. kovo 9 d.].
39. LOBANOVA, L., CHLIVICKAS, E. 2009. *Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje* [interaktyvus]. P. 63 – 72. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2012 m. balandžio 9 d.].
40. LUOBIKIENĖ, I. 2003. *Sociologinių tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 135 p. ISBN 9789955258032.
41. MARTINKUS, B., NEVERAUSKAS, B., SAKALAS, A. ir kiti. 2000. *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija, 234 p. ISBN9986-13-830-2.
42. NKUNDABANYANGA, S. K., OKWEE, A. 2011. *Institutionalizing corporate social responsibility (CSR) in Uganda: Does it matter?* [interaktyvus]. Department of Accounting Faculty of Commerce Makerere University Business school. Prieiga internetu: <http://www.aibuma.org/proceedings/downloads/Nkundabanyanga,%20Stephen%20K.doc>, [žiūrėta 2011 m. gegužės 10 d.].
43. PASAULIO DARNIOS PLĖTROS VERSLO TARYBA. 2011. *Corporate Social Responsibility* [interaktyvus]. WBCSD Publications. Prieiga internetu: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>, [žiūrėta 2011 m. balandžio 14 d.].
44. PAULAUSKAITĖ, N., VANAGAS, P. 1998. *Organizacijos kultūros reikšmė įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 105 p.
45. PRUSKUS, V. 2003. *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija, 387 p. ISBN 9986433304.
46. PUČĖTAITĖ, R. 2009. *Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu* [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba*: 2009. Nr. 14., p. 328 – 334. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. balandžio 9 d.].
47. PUKĖNAS, K. 2011. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA, 136 p. ISBN 978-609-8040-52-4.
48. REKAŠIŪTĖ – BALSINĖ, R. 2007. *Organizacijos kultūra ir jos svarba*. Personalo valdymas. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Vilnius: Verslo žinios, p. 1 - 29.
49. ROBBINS, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 374 p. ISBN 9986850460.

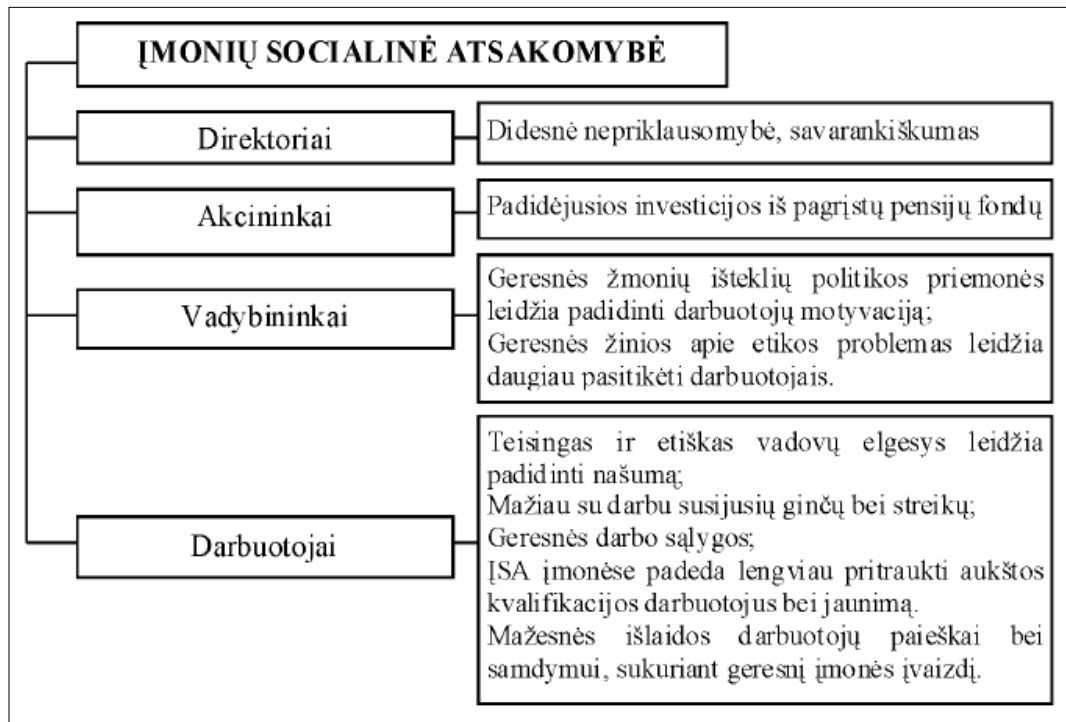
50. RUŽEVIČIUS, J. 2009. *Development of Sustainable and Social Responsible Business in Lithuania the International Context* [interaktyvus]. *Ekonomika*: 2009. Nr. 86, p. 68 – 80. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. sausio 9d.].
51. RUŽEVIČIUS, J., SERAFINAS, D. 2007. *The Development of Socially Responsible Business in Lithuania* [interaktyvus]. Vilniaus universitetas, *Engineering Economics*. No 1 (51). Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. sausio 9d.].
52. SAKALAS, A. 2003. *Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams*. Socialiniai mokslai: Vadyba. Kaunas: Technologija. Nr.4 (8).
53. SCHEIN, E. H. 1990. *Organisational Culture*. *American Psychologist* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://whatisthemessage.blogspot.com/2006/03/deep-thinking-on-organizational.html>, [žiūrėta 2011 m. gegužės 18 d.].
54. SCHERMERHORN, J., HUNT, J., OSBORN, R. 1995. *Basic Organizational Behavior*. John Wiley and Sons.
55. SEILIUS, A. 1997. *Organizacijos specifinės kultūros formavimas*. Lietuvos ūkio reforma. Respublikinės konferencijos medžiaga.
56. SEILIUS, A. 1998. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 274 p. ISBN 9986505712.
57. SHIEG, M. 2009. *The Model of Corporate Social Responsibility in Project management* [interaktyvus]. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 10(4)., p. 315 – 321. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. sausio 9 d.].
58. SPITZER, R. 2010. *Is Social Responsibility Good?* [interaktyvus]. *The Journal for Quality & Participation*., p. 13 – 17. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. sausio 9 d.].
59. STAŠYS, R., ŠIMANSKIENĖ, L. 2011. *Vadybos ir rinkodaros studijų kryptių magistro baigiamasis darbas*. Metodinė knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 47 p. ISBN 9789955186014.
60. ŠIMANSKIENĖ, L. 2001. *Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2001. Nr. 18.
61. ŠIMANSKIENĖ, L. 2002. *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 206 p. ISBN 9955-456-63-9.
62. ŠIMANSKIENĖ, L. 2008. *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 86 p. ISBN 978-9955-18-310-5.
63. ŠIMANSKIENĖ, L., PAUŽUOLIENĖ, J. 2010. *Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimas Lietuvos organizacijose* [interaktyvus]. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2010. Nr. 23 (4), p. 1 – 11. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. gegužės 10 d.].

64. ŠIMANSKIENĖ, L., VENCKUTĖ, V., ŽUPERKIENĖ, E. 2003. *Kultūrinių skirtingumų įtaka valdymui*. Tiltai. Klaipėda, KU, Nr. 13, p. 440 - 451.
65. TARGAMADŽĖ, V. 2006. *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 190 p. ISBN 9955200944.
66. TIDIKIS, R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 626 p. ISBN 9955-563-26-5.
67. ÜBIUS, Ü., ALAS, R. 2009. *Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility* [interaktyvus]. ENGINEERING ECONOMICS. 2009. No. 1 (61), p. 90 – 99. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2011 m. sausio 9d.].
68. VAITKŪNAITĖ, V. 2006. *Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei*. Verslas: teorija ir praktika. Vol. VII, No 1. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 45 – 53.
69. VANAGAS, P. 2004. *Visuotinės kokybės vadyba*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, p. 426. ISBN 9955097485.
70. VANAGAS, P., ABRAMAVIČIUS, Š. 1998. *Organizacijos kultūros tyrimo metodologija*. Ekonomika ir vadyba – 98. Kauno Technologijos Universiteto tarptautinės konferencijos medžiaga, p. 434 - 438.
71. VASILIAUSKAS, A. 2002. *Strateginis valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: Enciklopedija, 383 p. ISBN 9986433282.
72. VASILJEVAS, A., PUČĖTAITĖ, R. 2005. *Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis* [interaktyvus]. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2005.36, p. 193 - 212. ISSN 1392-1142. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2012 m. sausio 10 d.].
73. VASILJEVIENĖ, N., VASILJEVAS, A. 2008. *Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė*. Kaunas: Naujasis lankas, 469 p. ISBN 9955030291.
74. VOGULYTĖ, V., GUDONIENĖ, V. 2007. *Įmonės socialinė atsakomybė – altruizmas ar nauda?* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4617c3a0833e0>, [žiūrėta 2012 m. sausio 13 d.].
75. VVEINHARDT, J., NIKAITĖ, I. 2008. *Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui* [interaktyvus]. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (17). 2, p. 176 – 186. ISSN 1648-8776. Prieiga internetu: [http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24\\_Vveinhardt\\_Nikait.pdf](http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf), [žiūrėta 2012 m. balandžio 23 d.].
76. ZAKAREVIČIUS, P. 2003. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 175 p. ISBN 9955530588.

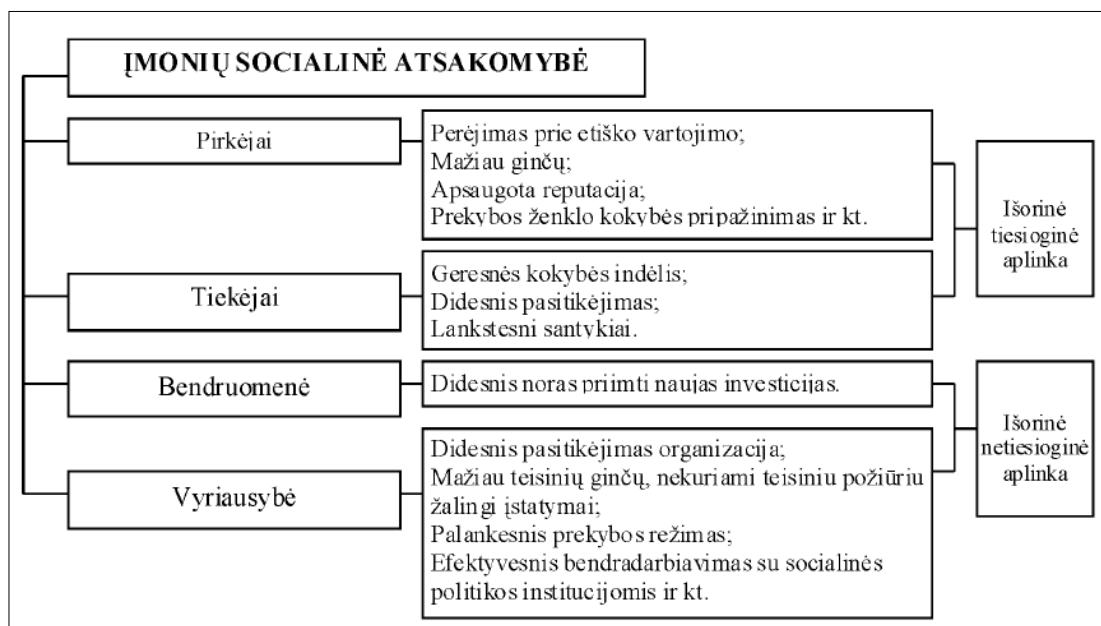
77. ZAKAREVIČIUS, P. 2004. *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmės* [interaktyvus]. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2004.30. ISSN 1392-1142. Prieiga internetu: EBSCO, [žiūrėta 2012 m. sausio 10 d.].

## PRIEDAI

### 1 priedas. Įmonių socialinės atsakomybės nauda organizacijos vidinei ir išorinei aplinkai



Šalt.: Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. 2010.



Šalt.: Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. 2010.

**Klaipėdos Universitetas****Tyrimo apklausos anketa**

Gerbiamasis respondente,

ši apklausa padės geriau suvokti, ištirti ir įvertinti, kokios sąsajos egzistuoja tarp įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros, todėl prašoma Jus kuo tiksliau bei išsamiau atsakyti į anketos klausimus. Domina tik Jūsų asmeninė nuomonė bei patirtis.

Anketa yra anonimiška, Jūsų atsakymai nebus viešinami. Anketos duomenys bus naudojami tik tyrimo išvadoms. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik suvestinėse lentelėse, laikantis pateiktų duomenų konfidencialumo įstatymo. Iškilus klausimams, galite rašyti el. paštu: [orinta.cernauskaite@avivalietuva.lt](mailto:orinta.cernauskaite@avivalietuva.lt).

Tikiuosi nuoširdžių Jūsų atsakymų bei iš anksto dėkoju.

Apklausą atlieka Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrantė Orinta Užienė.

## ANKETA

1. Ar žinote savo organizacijos įkūrimo istoriją ir iš kur? (galimas vienas atsakymo variantas)
- Taip, iš vadovo.
  - Taip, iš darbuotojų.
  - Taip, perskaičiau.
  - Taip, sužinojau kitaip.
  - Nežinau.
3. Kokių tradicijų, jūsų nuomone, laikomasi organizacijoje? (galimi keli atsakymų variantai)
- Švenčiami darbuotojų gimtadieniai.
  - Renkami geriausi metų darbuotojai.
  - Organizacijos įkūrimo šventės.
  - Vyksta sporto šventės.
  - Vyksta žiemos/vasaros šventiniai renginiai.
  - Vyksta šventinis naujų organizacijos narių priėmimas.
  - Kita.
3. Ar organizacija turi savo simbolių? (galimas vienas atsakymo variantas)
- Taip.
  - Ne.
  - Nežinau.
4. Ar pažįstate bent kelis žmones, užimančius panašaus lygio ar aukštesnes pareigas, kuriais žavėtės, norėtumėte sekti jų pavyzdžiu? (galimas vienas atsakymo variantas)
- Taip.
  - Ne.
5. Ar turite atributikos, susijusios su Jūsų organizacija (rašiklį, puodelį, marškinėlius ar kt.)? (galimas vienas atsakymo variantas)
- Taip, turiu.
  - Ne, tačiau norėčiau turėti.
  - Ne ir neplanuoju įsigyti.
6. Atidžiai perskaitykite teiginius ir įvertinkite: (kiekvieną teiginį įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia skiriama mažai dėmesio Jūsų organizacijoje, o 5 – skiriama daug dėmesio Jūsų organizacijoje)

<b>Teiginiai</b>	1	2	3	4	5
Darbuotojai prisiima atsakomybę už savo darbą					
Darbas vyksta draugiškame ir maloniam kolektyve, vyrauja pagarba					
Darbuotojai didžiuojasi dirbdami šioje organizacijoje					
Organizacijoje darbuotojų kaita yra maža					
Organizacijoje taikoma motyvavimo sistema					
Organizacijoje darbas organizuojamas našiai					
Darbuotojai skatinami panaudoti kūrybiškumą					
Darbas organizacijoje teikia asmeninį pasitenkinimą					

Organizacijoje yra skatinamos naujos idėjos, iniciatyva					
Darbas organizuojamas veiksmingai					
Darbuotojams yra suteikiama galimybė organizuoti kitų darbą ir vadovauti					

7. Įvertinkite teiginius: (galimas vienas atsakymo variantas)

<b>Teiginiai</b>	Taip	Nežinau	Ne
Man žinoma organizacijos vizija			
Darbuotojai prisidėjo prie vizijos kūrimo			
Man žinoma organizacijos misija			
Man aiškiai žinomi ir suprantami organizacijos tikslai			
Vyraujančios vertybės yra labai aiškios			
Vertybės yra, tačiau jos "popierinės"			

8. Kaip vertinate socialiai atsakingų įmonių veiklą? (galimi keli atsakymo variantai)

- Tai teisinga ir visuomenei labai naudinga veikla.
- Šią veiklą vykdančios organizacijos didina visuomenės santarvę.
- Ši veikla skatina etišką vartojimą, didinamas pasitikėjimas organizacija.
- Ši veikla gali pritraukti daugiau kvalifikuotų darbuotojų atsivadavusių specialistų bei padeda juos išlaikyti.
- Ši veikla skirta tik organizacijos įvaizdžio gerinimui.
- Ši veikla visai nepastebima ir neturi jokios įtakos visuomenės gyvenimui.

9. Kokį požiūrį skatina socialinės atsakomybės diegimas organizacijoje? (kiekvieną teiginį įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia neigiamą, o 5 – teigiamą)

<b>Teiginiai</b>	1	2	3	4	5
Pirkėjų požiūris					
Tiekėjų požiūris					
Bendruomenės požiūris					
Vyriausybės požiūris					
Direktorių požiūris					
Akcininkų požiūris					
Vadybininkų požiūris					
Darbuotojų požiūris					

10. Organizacija, vykdanči socialiai atsakingą veiklą, skiria dėmesio šioms vertybėms: (kiekvieną teiginį įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia skiria mažai dėmesio, o 5 – skiria daug dėmesio)

<b>Teiginiai</b>	1	2	3	4	5
Darbuotojų pritraukimui					
Geresnio organizacijos įvaizdžio kūrimui					
Išlaidų mažinimui					
Darbuotojų kaitos mažinimui					
Darbuotojų motyvacijai					
Naujovių diegimui					
Padorumo principų vykdomoje veikloje paisymui					
Pasitikėjimo organizacija didinimui					
Organizacijos veiklos rezultatų gerinimui, išnaudojant darbuotojų gebėjimus					

Teisingam ir sąžiningam politikos ir programų vykdymui					
Darbuotojų savarankiškumui priimant sprendimus kaip atlikti darbą					

11. Jūsų amžius:

- a) 16 – 25.
- b) 26 – 40.
- c) 41 – 60.
- d) 61 ir daugiau.

13. Jūsų užimamos pareigos organizacijoje:

- a) Darbuotojas.
- b) Tarnautojas.
- c) Techninis darbuotojas.
- d) Specialistas.
- e) Vadovas.

12. Kiek laiko dirbate organizacijoje?

- a) Iki 1 metų.
- b) 2 – 4 metų.
- c) 5 – 7 metų.
- d) 8 ir daugiau metų.

14. Jūsų lytis:

- a) Vyras.
- b) Moteris.

**3 preidas. Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo nariai (abėcėlės tvarka)**

Pavadinimas	
Imonės	
1.	Koncernas „Achemos grupė“
2.	Bendrovė „AGA“
3.	UAB „Akreta“
4.	AB „ALNA“
5.	Akcinė prekybos bendrovė „Apranga“
6.	UAB „Aviva Lietuva“
7.	UAB „Baltų žemės“
8.	UAB „Berlin-Chemie Menarini Baltic“
9.	UAB „Coca-Cola HBC Lithuania“
10.	UAB „Constructus“
11.	UAB „Danisco Sugar Kėdainiai“ and „Danisco Sugar Panevėžys“
12.	UAB „DPD Lietuva“
13.	UAB „Ekonomines konsultacijos ir tyrimai“
14.	UAB „Ekspontė“
15.	VĮ „Respublikinis energetikų mokymo centras“
16.	UAB „Ericsson Lietuva“
17.	UAB „Ernst&Young“
18.	UAB „EURA“
19.	UAB „European Leadership Institute“
20.	UAB „Gyvybės draudimas Bonum Publicum“
21.	AB „Swedbank“
22.	UAB „Invalida Service“
23.	AB „Klaipėdos kartonas“
24.	AB „Kauno energija“
25.	UAB „Klaipėdos terminalo grupė“
26.	Advokatų kontora „Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai LAWIN“
27.	UAB „Lietuva Statoil“
28.	AB „Lietuvos draudimas“
29.	AB „Lifosa“
30.	UAB „LINTEL“
31.	AB „Mažeikių nafta“
32.	AB „Medicinos bankas“
33.	Koncernas „MG Baltic“
34.	UAB „Metalo meistrai“
35.	UAB „MTV Networks Baltic“
36.	UAB „Narbutas ir Ko“
37.	UAB „Nestle Baltics“
38.	UAB „Omnitel“
39.	UAB „Pakmarkas“
40.	UAB „Pas Dobilą“
41.	UAB „PricewaterhouseCoopers“
42.	UAB „Renega“
43.	AB „SEB bankas“
44.	„Soloveicikas Markauskas Aviza Bagdanskis – SMA“
45.	AB „Snoras“
46.	UAB „Švyturys-Utenos alus“

47.	UAB „Šiaulių bankas“
48.	AB „TEO LT“
49.	UAB „Traidenis“
50.	AB „Utenos trikotažas“
51.	AB „Ūkio bankas“
52.	UAB „Valpirus“
53.	AB „Vilniaus baldai“
54.	AB „VST“
Organizacijos	
55.	VšĮ „Aplinkos vadybos ir audito institutas“
56.	„Baltijos vadybos institutas“
57.	Asociacija „Investuotojų forumas“
58.	Asociacija „Mano miestas Klaipėda“
59.	Europos humanitarinis universitetas
60.	„Jaunųjų vadovų asociacija“
61.	„JCI Lietuva“
62.	VšĮ „Iniciatyvos fondas“
63.	„Inžinerinės ekologijos asociacija“
64.	„Lietuvos maistininkų profesinė sąjunga“
65.	Lietuvos jaunimo organizacijų taryba
66.	Nacionalinė elektros technikos verslo asociacija
67.	Socialiai atsakingų įmonių asociacija

Šalt.: Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2012.