

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

Socialinių mokslų fakultetas

Vadybos katedra

SMVV-10

Rita Noreikienė

**DARNIOS ORGANIZACIJOS KŪRIMAS**

Vadybos studijų programos

Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2012

## MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

.....  
 (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....  
 (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

**Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ar kitose aukštosiose mokyklose.**

.....  
 (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė, parašas)

**Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.**

.....  
 (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė, parašas)

**Magistro baigiamąjį darbą ginti.....**

(įrašyti – *leidžiu* arba *neleidžiu*)

.....(data)

(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė, parašas)

Magistro baigiamasis darbas įregistruotas katedroje.....

(data)

(katedros sekretoriaus vardas, pavardė, parašas)

**Magistro baigiamąjį darbą ginti.....**

(įrašyti – *leidžiu* arba *neleidžiu*)

(data)

(katedros vedėjo vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentu (-ais) skiriu.....**

.....  
 (įrašyti recenzento (-ų) vardą, pavardę)

(data)

(katedros vedėjo vardas, pavardė, parašas)

## Santrauka

**Noreikienė R. Darnios organizacijos kūrimas. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas Prof. dr. L. Šimanskienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2012. - p.**

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama šiandien labai aktuali tema – darnios organizacijos kūrimas. Ši tema ir iškelta kaip darbo tikslas: išanalizavus mokslinę literatūrą ir išskyrus svarbiausius ekologinius, ekonominius bei socialinius darnios organizacijos vertinimo kriterijus, sukurti darnios organizacijos kūrimo modelį. Darbas susideda iš dviejų dalių. Pirmojoje darbo dalyje analizuojama darnumo, darnaus vystymosi bei darnios organizacijos samprata bei organizacijos vystymasis ir valdymas. Antrojoje darbo dalyje pateikiamas atliktas ekologinių, socialinių bei ekonominių dimensijų tyrimas organizacijose, pasiūlymai kaip didinti organizacijos darnumą. Tyrimo hipotezė – jei organizacijos ilgą laiką vykdo savo veiklą, tai jos taiko ekologinius, socialinius ir ekonominius darnaus vystymosi aspektus, buvo patvirtinta.

*Raktažodžiai: darnumas, darnus vystymasis, darni organizacija, organizacijų vystymasis, vidinė ir išorinė organizacijos aplinka, strateginis valdymas, pokyčiai.*

**Noreikienė R. Creating a Sustainable Organization. Business management master's studies program final paper. Scientific paper adviser prof. dr. L. Šimanskienė, Klaipėda university: Klaipėda, 2012. - p.**

Master's thesis examined a very hot topic today - the organization of sustainable development. This topic is raised, and as a goal: the analysis of scientific literature, except the most important ecological, economic and social sustainability criteria for evaluation of the organization, to create a sustainable organization creating model. The work consists of two parts. The first part analyzes the sustainability, sustainable development and sustainable organization and concept of organization development and management. The second part presents an ecological, social and economic dimensions of research organizations, the proposals to improve the coherence of the organization. Research hypothesis – if the organization for a long time by their activities, they apply to ecological, social and economic aspects of sustainable development, was confirmed.

*Keywords: sustainability, sustainable development, sustainable organization, development, internal and external environment, strategic management, change.*

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS

**BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS**

Darbo vadovas: Prof. Dr. Ligita Šimanskienė

SMVV-10 gr. studentei Ritai Noreikienei patvirtinta baigiamojo darbo tema:

Darnios organizacijos kūrimas.

Darbo tikslas: - išanalizavus mokslinę literatūrą ir išskyrus svarbiausius ekologinius, ekonominius bei socialinius darnios organizacijos aspektus, sukurti darnios organizacijos kūrimo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Teoriniu lygmeniu išnagrinėti darnumo, darnaus vystymosi ir darnios organizacijos sampratas;
2. Išanalizuoti organizacijų vystymąsi bei strateginį valdymą;
3. Sukurti darnios organizacijos kūrimo modelį;
4. Atlikti organizacijos darnumo tyrimą.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninės ir vakarinės studijos – paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinės studijos – birželio 1 d., studijos, kurios baigiasi vasario mėn., - ne vėliau nei gruodžio 20 d.

Vadovo (-ės) konsultacijų laikas: trečiadieniais, 13.00 – 14.00 val.

Studentas (-ė) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(parašas, data)

Darbo vadovas (-ė) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(parašas, data)

## TURINYS

**IVADAS / 9****1. DARNIOS ORGANIZACIJOS KŪRIMAS / 12**

- 1.1. Darnumo ir darnaus vystymosi sampratų analizė / 12
- 1.2. Darnios organizacijos apibrėžimas / 18
- 1.3. Darnios organizacijos modelių analizė / 20
- 1.4. Darnios organizacijos vertinimo aspektai / 24
- 1.5. Organizacijos transformavimo į darnią organizaciją procesas / 30
  - 1.5.1. Organizacijos vystymasis / 30
  - 1.5.2. Vidinė ir išorinė organizacijos aplinka, strateginis organizacijos valdymas / 31
  - 1.5.3. Veiksniai, impiruojantys organizacijos kitimą / 41
- 1.6. Darnios organizacijos kūrimo modelis / 44

**2. TYRIMO METODOLOGIJA / 47**

- 2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas / 47
- 2.2. Tyrimo imties skaičiavimas / 51
- 2.3. Tyrimo patikimumas / 52

**3. ORGANIZACIJŲ DARNUMO TYRIMO REZULTATAI / 54**

- 3.1. Apklaustųjų demografiniai duomenys / 55
- 3.2. Respondentų suvokimas apie darnią organizaciją / 55
- 3.3. Darnumo aspektų taikymas organizacijose / 57
- 3.4. Rekomendacijos / 68

**IŠVADOS / 70****LITERATŪRA / 71****PRIEDAI / 77**

**LENTELIŲ SĄRAŠAS**

- 1 lentelė. Darnaus vystymosi apibrėžimai (žr. 1 priedą).
- 2 lentelė. Darnaus vystymosi apibrėžimo analizė. p.14.
- 3 lentelė. Darnios organizacijos bruožai. p. 18.
- 4 lentelė. Darnios organizacijos komponentai. p. 20.
- 5 lentelė. Kriterijai, impiruoiantys darnią organizaciją. p. 22.
- 6 lentelė. Organizacijos darnumo kriterijų specifikacija. p. 25.
- 7 lentelė. Kokybinių ir kiekybinių darnumo vertinimų metodų palyginimas. p. 27.
- 8 lentelė. Darnumo vertinimo metodai. (žr. 1 priedą).
- 9 lentelė. Darnumo rodiklių kategorijos. (žr. 1 priedą).
- 10 lentelė. Darnaus vystymosi kriterijai. p. 28.
- 11 lentelė. Vystymosi apibrėžimo palyginamoji lentelė. p. 36.
- 12 lentelė. Organizacijos išorinės aplinkos veiksniai. p. 37.
- 13 lentelė. Svarbiausieji makroaplikos skenavimo kintamieji. p. 42.
- 14 lentelė. Organizacijos darnumo tyrimo struktūra. p. 49.
- 15 lentelė. Anketos klausimų turinio kriterijai. p. 50.
- 16 lentelė. Ekologinių aspektų cronbacho alfa koeficientas. p. 52.
- 17 lentelė. Respondentų nuomonės dėl organizacijos darnumo būtino priklausomybė nuo respondentų amžiaus. P. 58.
- 18 lentelė. Ekologinių aspektų taikymas organizacijoje. P. 59.
- 19 lentelė. Statistinis ryšys tarp ekologinių aspektų ir organizacijos vykdomos veiklos. P. 60.
- 20 lentelė. Tukey'o kriterijus klausimams: ekologiniai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos vykdoma veikla. (žr. 3 priedą).
- 21 lentelė. Statistinis ryšys tarp ekologinių aspektų ir organizacijos veikimo laiko. p. 60.
- 22 lentelė. Tukey'o kriterijus klausimams: ekologiniai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos veikimo laikas. (žr. 3 priedą).
- 23 lentelė. Kaip dažnai žemiau pateikti socialiniai aspektai yra taikomi Jūsų organizacijoje? P. 61.
- 24 lentelė. Tukey'o kriterijus klausimams: socialiniai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos vykdoma veikla. (žr. 3 priedą).
- 25 lentelė. Statistinis ryšys tarp socialinių aspektų ir organizacijos vykdomos veiklos. P. 61.
- 26 lentelė. Statistinis ryšys tarp socialinių aspektų ir organizacijos veikimo laiko. P. 62.

27 lentelė. Tukey'o kriterijus klausimams: socialiniai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos veikimo laikas. (žr. 3 priedą).

28 lentelė. Ekonominių aspektų taikymas organizacijoje. P. 63.

29 lentelė. Statistinis ryšys tarp ekonominių aspektų ir organizacijos vykdomos veiklos. P. 63.

30 lentelė. Tukey'o kriterijus klausimams: ekonominiai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos vykdoma veikla. (žr. 3 priedą).

31 lentelė. Statistinis ryšys tarp ekonominių aspektų ir organizacijos veikimo laiko. p. 63.

32 lentelė. Tukey'o kriterijus klausimams: ekonominiai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos veikimo laikas. (žr. 3 priedą).

33 lentelė. Kurie Jūsų nuomone iš žemiau pateiktų socialinių, ekologinių bei ekonominių kriterijų yra svarbūs organizacijai? P. 64.

34 lentelė. Ekonominių, socialinių, ekologinių kriterijų svarbumas organizacijoje bei organizacijos vykdoma veikla. (žr. 3 priedą).

35 lentelė. ANOVA testas. Socialinių, ekologinių bei ekonominių kriterijų svarbumas organizacijai lyginant su organizacijos vykdoma veikla. P. 65.

36 lentelė. Ekonominių, socialinių, ekologinių kriterijų svarbumas organizacijoje bei organizacijos veikimo laikas. (žr. 3 priedą).

37 lentelė. Darnumo kriterijų svarbumo palyginimas su organizacijos gyvavimo laiku. P. 65.

38 lentelė. Vadovų atsakomybės paskirstymas kuriant organizacijos darnumą. P. 65.

39 lentelė. Darnios organizacijos kūrimo įgyvendinimo planas. P. 67.

**PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

- 1 pav. Darnumo dėmenys. p. 17.
- 2 pav. Įmonės transformavimo į darnią įmonę strateginio valdymo modelis. p. 22.
- 3 pav. Darnumo kriterijai pagal paplitimą. p. 25.
- 4 pav. Organizacijos vidinė aplinka. p. 36.
- 5 pav. Darnios organizacijos kūrimo modelis. p. 47.
- 6 pav. Tyrimo etapai. p. 51.
- 7 pav. Kintamųjų palyginimas: *kas Jūsų nuomone yra darni organizacija/ Kokią veiklą vykdo Jūsų organizacija?* p. 58.
- 8 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos darnumo būtinumą. p. 59.
- 9 pav. Respondentų nuomonės apie darnios organizacijos būtinumą priklausomybė nuo organizacijos, kurioje dirba apklaustieji gyvavimo laiko. p. 60.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pastarąjį dešimtmetį vis daugiau kalbama apie darnaus vystymosi svarbą, būtinybę siekti darnaus ekonominio vystymo, kuris nedarytų žalos aplinkai, nesekintų gamtinių išteklių ir nedidintų įtampos visuomenėje. Lietuva, kaip ir daugelis kitų pasaulio valstybių, yra pasirinkusi darnaus vystymosi kelią. Pagrindinės šio kelio nuostatos buvo suformuotos 1992 m. Rio de Ženeire Jungtinių Tautų surengtoje pasaulio viršūnių konferencijoje priimtoje Deklaracijoje. Darnus vystymasis įteisintas kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija ir suprantamas kaip subalansuotumas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, sudarantis galimybes siekti visuomenės gerovės dabarties ir būsimosioms kartoms. Tokia ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija Lietuvoje turėtų būti remiamasi tiek rengiant visų ūkio šakų vystymo strategijas ir programas, tiek priimant bei įgyvendinant konkrečius sprendimus. Todėl darnumas yra labai aktualus tolesniam vystymuisi.

Darnus vystymasis - tai toks vystymasis, kuris patenkina dabartinio laikmečio poreikius, nesudarydamas pavojaus būsimoms kartoms patenkinti savuosius, taip pat nedarydamas didelių nuostolių gamtiniams ištekliams. Dėl to labai daug dėmesio ir pastangų reikia skirti naujiems geriausiai prieinamiems gamybos būdams diegti, žinių ekonomikai ir žinių visuomenei kurti integruojant švietimą ir mokymą į visas ekonominio vystymo sritis. Taigi mokslinei pažangai, žinioms, o ne daug išteklių reikalaujančių technologijų kūrimui ir diegimui. Šiuolaikinei visuomenei svarbu dar ir tai, kad labiausiai pažeidžiamos yra geriausiai techniškai išsivysčiusios visuomenės, nes joms išgyventi reikia didžiausio komforto (Daunoraitė, 2007).

Kadangi aplinka ir organizacijos yra tarpiai susiję, ilgalaikė organizacijų sėkmė priklauso nuo to, kaip darniai ji sugeba integruotis į aplinką bei jausti suinteresuotųjų šalių socialines nuotaikas. Darnaus vystymosi koncepcija įpareigoja organizacijas keisti savo elgesį suinteresuotųjų šalių atžvilgiu. (Laszlo, 2003; Zink 2007; Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė, 2009, p. 1045).

Schalteger ir Sturm teigia, kad (1998) "ekologinio efektyvumo pasiekama konkurencingomis prekių ir paslaugų kainomis, kurios atitinka žmogaus poreikius ir suteikia gyvenimo kokybę, taip pat kai palaiptinui mažinamas ekologinis poveikis aplinkai ir išteklių naudojimo intensyvumas per visą gyvenimo ciklą" (DeSimone, Popoff, 1997, p. 1).

Panašus į ekologinio veiksmingumo koncepciją, tačiau kol kas mažiau ištirtas yra kitas kriterijus – organizacijų darnumas.

Dauguma nūdienos organizacijų yra orientuotos į ekonominio efektyvumo didinimą, tačiau mažiau dėmesio skiria ar apskritai aplenkia socialinę bei ekologinę dimensijas. Organizacijoms

sunku suvokti, kas yra organizacijų darnus vystymasis ir kaip jį pasiekti. Nėra sukurto aiškaus modelio, kuriuo remiantis būtų galima organizaciją transformuoti į darnią organizaciją.

Įvairūs autoriai nurodo skirtingus socialinius, ekonominius ir ekologinius kriterijus darnumui organizacijose nustatyti. Mokslinėje literatūroje pateikiama galybė darnaus vystymosi indeksų bei kriterijų. Tačiau dauguma jų yra skirti nacionaliniam, regioniniam ar globaliam darnumui tirti. Kaip išskirti pačius svarbiausius rodiklius, kuriais remiantis būtų galima efektyviai pasiekti organizacijos darnumo?

Taigi, **darbo problema** – nėra sukurto efektyvaus ir praktiškai pritaikomo darnios organizacijos modelio, kuriuo remiantis, organizacijos galėtų transformuotis į darnias organizacijas.

**Tyrimo objektas** – darnus organizacijos vystymasis.

**Tyrimo hipotezė.** Organizacijos, kurios savo veiklą vykdo ilgą laiką, taiko ekologinius, socialinius ir ekonominius darnaus vystymosi aspektus.

**Darbo tikslas** - išanalizavus mokslinę literatūrą ir išskyrus svarbiausius ekologinius, ekonominius bei socialinius darnios organizacijos aspektus, sukurti darnios organizacijos kūrimo modelį.

Šiam darbui iškelti tokie **uždaviniai** :

1. Teoriniu lygmeniu išnagrinėti darnumo, darnaus vystymosi ir darnios organizacijos sampratas;
2. Išanalizuoti organizacijų vystymąsi bei strateginį valdymą;
3. Sukurti darnios organizacijos kūrimo modelį;
4. Atlikti organizacijos darnumo tyrimą.

**Tyrimų metodai.** Moklinės literatūros loginės analizės ir sintezės metodu išnagrinėtos darnumo, darnaus vystymosi bei darnios organizacijos sampratos, išskirti darnios organizacijos bruožai, darnumo vertinimo kriterijai, darnios organizacijos modeliai. Aprašomuoju ir lyginamosios analizės metodu buvo nagrinėtas organizacijų vystymasis bei strateginis valdymas. Anketinės apklausos metodu buvo tikrinama teorinėje dalyje iškelta hipotezė. Statistinių duomenų analizės metodu įvertintas ekologinių, socialinių ir ekonominių darnumo aspektų taikymas organizacijoje ir svarbumas.

Mokslinių darbų, nagrinėjančių darnų vystymąsi nėra labai daug. Užsienio ir Lietuvos mokslininkai analizavo šiuos, su darnaus vystymosi teorija ir praktika susijusius aspektus. Darnumo sampratą analizavo: A. Farrel (1997), D. Bagdonienė, A. Galbuogienė ir E. Paulavičienė (2009), L. DeSimone ir F. Poppof (1997), R. Kemp, S. Parto ir R. Gibson (2005), E. Bivainis ir T. Tamošiūnas

(2007), R. Čiegis, J. Ramanauskienė ir B. Martinkus (2009). Autoriai įvardijo darnumo objektus ir tikslus. Tačiau pati sąvoka *darnumas* nėra labai plačiai analizuojama. Moksliniame darbe ši sąvoka vartojama kaip junginys su vystymūsi.

Darna vystymosi sampratą tyrė: R. Čiegis (2004, 2008), „Mūsų bendra ateitis“ (1987), Pasaulio vystymosi ataskaita (1992), Rio de Žaneiro deklaracija (1992), R. Čiegis, J. Ramanauskienė ir B. Martinkus (2009), N. Petkevičiūtė ir I. Svirskaitė (2001), R. Juknys (2008), P. Bourdieu (1999), R. Čiegis ir R. Zeleniūtė (2008), V. Daunoraitė (2007).

Darnią organizaciją nagrinėjo: P. Docherty, R. Zinkevičiūtė (2008), M. Bennet ir kt. (2006), A. Laurinkevičiūtė ir Ž. Stašinskienė (2010), T. Dyllic ir K. Hockerts (2002).

Darnios organizacijos modelius aptarė: R. Čiegis ir R. Grunda (2007), K. Navickas ir R. Navickienė (2009), R. Grunda ir kt. (2011). Darna vystymosi kriterijus apžvelgė: P. Bansal ir K. Roth (2000), V. Veleva ir M. Ellenbecker (2001), C. Labusagne, A. C. Brent ir R. P. Erck (2003), R. Nowosielki ir S. Nadolski (2007), R. Čiegis (2002, 2004), L. Šimanskienė ir A. Kutkaitis (2009), H. Bossel (2006), J. Barsėnaitė (2008), L. Kinderytė (2008), M. W. McElroy (2006), D. Štreimikienė ir A. Mikalauskiene (2009), J. Rorarius (2007).

Organizacijos vystymąsi nagrinėjo: J. Kvedaravičius (2002, 2006), S. P. Robins (2003), T. Augustauskas (1999), J. A. F. Stoner ir kt. (1999), P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius ir T. Augustauskas (2004), P. Zakarevičius (2003), Vaitkevičiūtė (2006).

Organizacijos vidinę ir išorinę aplinką tyrė: Česnyienė, Diskienė, Kulvinskienė (2002), Neverauskas ir Rastenis (2001), Kučinskas ir Kučinskienė (2002), S. P. Robins (2003), Aaker (2001), V. Dubinas ir E. Smilga (2008), P. Valentinavičius (2009), Vasiliauskas (2001), V. Venckutė (2005). Strateginį valdymą tyrė: D. Ruževičius ir J. Klimas (2009), J. Kvedaravičius ir Jasevičiūtė-Ufartienė (2006), P. Zakarevičius (2003), V. Venckutė (2005), J. Žaptorius (2007).

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro įvadas, dvi dalys ir išvados. Kiekviena darbo dalis suskirstyta į skyrius pagal nagrinėjamų klausimų pobūdį.

*Pirmojoje dalyje* analizuojama darnumo, darnaus vystymosi bei darnios organizacijos sampratas, pateikiama darnios organizacijos modelių bei darnumo kriterijų analizė, aptarti darnios organizacijos modeliai, analizuojamas organizacijos transformavimo į darnią organizaciją procesas – vidinė bei išorinė organizacijos aplinka, strateginis organizacijos valdymas. Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo sukurtas bei aprašytas darnios organizacijos kūrimo modelis.

*Antroji dalis* apima organizacijų darnaus vystymosi tyrimą. Čia aprašoma tyrimo metodologija, anketos klausimyno struktūra bei pateikiamas tyrimo imties skaičiavimas.

*Trečiojoje dalyje*, susisteminus darnaus organizacijų vystymosi tyrimo duomenis, pateikiami tyrimo rezultatai bei išvados.

## 1. DARNIOS ORGANIZACIJOS KŪRIMAS

Šiame skyriuje analizuojamos darnumo, darnaus vystymosi bei darnio organizacijos sampratos, aprašomi darnios organizacijos modeliai, darnumo vertinimo kriterijų klasifikacija. Taip pat nagrinėjamas organizacijų vystymasis ir strateginis valdymas bei organizacijos pokyčius impiruojantys veiksniai. Išanalizavus mokslinę literatūrą, pateikiamas darnios organizacijos kūrimo modelis.

### 1.1. Darnumo ir darnaus vystymosi sampratų analizė

Anksčiau darnus vystymasis dažnai buvo suvokiamas kaip ekologinių aspektų paisymas, daugiau siejamas su aplinkosauga. Tačiau toks mąstymas yra neteisingas, darnus vystymas turėtų būti siejamas ne tik su aplinkosauginių klausimų sprendimu, bet ir su labai svarbių, ekonominių bei socialinių sferų įjungimu į vystymąsi.

Žodis „darnumas“ (*angl. sustain*) reiškia remti, turėti arba tvirtai laikytis, neatsilikti nuo mažesnio ar nesustoti, siekti aprūpinti gyvenimo poreikius. Ypač svarbu šiame kontekste suprasti, kas yra remiami (žmogaus gyvybė) ir ką reikia remti (biosferą ir žmogiškuosius išteklius). Idėjos pagrindas – išsaugoti žmonių gyvenimo – ekologinių gėrybių ir paslaugų, pramonės produkcijos, socialinės gerovės naudos – kokybę ateičiai (Farrel, 1997, p. 13). Iš šios autoriaus išvestos sąvokos, galime matyti, kad darnumo sąvoka yra susijusi su žmonių poreikiais, jų tenkinimu.

Pastarąjį dešimtmetį darnos (*angl. sustainability*) sąvoka ypač populiari mokslo darbuose. Bagdonienė ir kiti (2009, p. 1045) cituodami Svenson teigia, jog darnos svarba yra lemiamą paradigma, kurios pagrindu formuojami organizacijos ir ją supančios aplinkos santykiai. Bagdonienė ir kiti (2009, p. 1045) cituodami Buchan, Fitzgerald, Ketley ir kt. teigia, kad mokslo darbų apžvalgoje Buchan, Fitzgerald, Ketley ir kt. analizuodami pokyčius visuomenėje, moksle ir organizacijose „darnos link“, konstatuoja, jog „kelio atgal nėra“, „pokyčiai darnos link ir darnos paieškos vyksta visur: visuomenėje, moksle ir organizacijose“. Pasauliniu mastu diskutuojama apie darną, darnų vystymąsi bei įvairias darnos strategijas, įgyvendinamas įvairiuose lygiuose (Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė, 2009, p. 1045), pradedant nuo namų ūkių ir baigiant pasaulinio lygio organizacijomis bei institucijomis.

„Žalia ekonomika“ ir gyvenimo stilius dvidešimt pirmajame amžiuje daugiausiai analizuojama aplinkosaugos srities specialistų, tačiau tai turi būti aktualu ir pramonės organizacijoms. Pramonė turi kitą amžiaus viziją - integruotos aplinkosaugos veiklos veiksmingumo. Dar reta kuri

organizacija remiasi „žalia filosofija“, bet dauguma mažais žingsneliais bando diegti darnumo principus. Tos organizacijos, kurios nesiekia tapti „žalios“, nenori pradėti ilgalaikio integravimosi į darnų vystymąsi dėl to, kad nėra numačiusios ilgalaikio egzistavimo. Tokia yra nauja konkurencinga tikrovė (DeSimone, Poppof, 1997, p. 1). Kalbant apie perspektyvias, konkurencingas organizacijas, norėdamos efektyviai organizuoti savo veiklą, jos turi būti imlios naujiems amžiaus iššūkiams, kad išliktų rinkoje.

Darnumas ragina laikytis atsargumo ir prisitaikymo, pirmenybę teikiant saugioms technologijoms, siekiant plačiai suprantamų galimybių, o ne tų, kurios yra priklausomos nuo specialistų kompetencijos, užtikrinančios prieinamumą ir praktiškumą kaip atsargines alternatyvas, skatinama kurti mechanizmus, skirtus veiksmingai stebėsenai ir efektyviam reagavimui (Kemp, Parto, Gibson, 2005, p. 16). Šiuo būdu yra skatinamas ekonominis vystymasis, užtikrinantis visuomenės poreikius, bei tausojantis žmonių išteklius.

Kai kurie mokslininkai darva vadina dinaminės pusiausvyros būklę, kai stengiamasi išlaikyti ilgalaikę pusiausvyrą tarp ekonominės aplinkos ir socialinės gerovės komponentų. Pripažįstama, jog darnos idėja atsirado dėl globalinių politinių procesų, stengiantis patenkinti svarbiausius mūsų laikų poreikius. Tai ekonominio vystymosi poreikis, siekiant įveikti skurdą; poreikis apsaugoti orą, vandenį, dirvožemį nuo taršos; išlaikyti bioįvairovę, socialinio teisingumo ir kultūrinės įvairovės poreikis, suteikiantis galimybę bendruomenėms išreikšti savo vertybes (Bivainis, Tamošiūnas, 2007, p. 32).

Kita vertus darva yra būsena, kuri turi būti išlaikyta neribotą laiką be kokybinių nuostolių. Tokiu atveju ekonominės plėtros darva reiškia gamtos ekosistemos, užtikrinančios žmonijos egzistenciją, išsaugojimą (Bivainis, Tamošiūnas, 2007, p. 32). Taigi, poreikių tenkinimas neturi peržengti gamtosaugos ribų ir turi užtikrinti poreikių tenkinimą ateinančioms kartoms.

Čiegis ir kiti (2009, p. 35) teigia, kad Radermacher numatė tikriausiai vieną iš plačiausių darnumo sąvokos įvertinimų, nurodydama, kad darnumo sąvoka turėtų apimti šiuos elementus (Čiegis, Ramanauskienė, Martinkus, 2009, p. 35):

- a) globalizaciją;
- b) ilgalaikiškumą (pasekmės aplinkai yra ilgalaikio pobūdžio);
- d) išorinį poveikį;
- e) aplinkos apsaugos politiką;
- f) požiūrį "nuo lopšio iki kapo" (turi lydėti visą gyvenimą).

Lietuvoje (kaip ir daugelyje kitų šalių) nemaža rūpesčių kalbininkams sukėlė angliškos sąvokos „sustainable development“ vertimas į lietuvių kalbą. Pradžioje oficialiuose dokumentuose buvo įprasta „subalansuotoji plėtra“; 2003 m. Valstybinė lietuvių kalbos komisija pasiūlė naudoti

„darnaus vystymo(si)“ sąvoką. Dažnai esti ginčų tarp darnų vystymą analizuojančių autorių koki terminą vartoti: darni, tvari, ar tolydi plėtra (vystymasis). Sąvoka darnus vystymasis, kitaip nei kiti darnumo apibrėžimai „suriša“ visus tris pagrindinius darnumo dėmenis, t.y. socialinį, ekonominį bei aplinkosauginį, bei neleidžia įsiterpti prieštaravimui tarp šių sąvokų. Taigi, remiantis lietuvių kalbos komisija, darbe bus naudojama „darnaus vystymosi“ sąvoka, kuri tiksliausiai apibūdina terminą „sustainable development“.

Ekonominėje literatūroje siūloma daugiau nei 100 darnaus vystymosi apibrėžimų, daugiausia orientuotų į atskirus sektorius, pavyzdžiui, ekologinį, ekonominį, socialinį - pabrėžiant valdymo, techninius ar filosofinius / politinius sprendimus, ir tokiu būdu išskiriant skirtingas darnaus vystymosi sąvokas (Čiegis, 2004, p. 76). Todėl būtina išskirti vieningą, suderintą ir tiksliausią darnumo sąvoką, kuri apimtų visus darnumo dėmenis bei jų reikšmes.

Mes turime atsižvelgti į tai, kad darnaus vystymosi koncepciją gali būti sunku suprasti ir ji gali turėti kitokią prasmę priklausomai nuo analizuojamos literatūros sampratos, kurioje ji yra naudojama. Dėl šios priežasties mes pateikiame keletą darnaus vystymosi aprašymų, kad būtų įtraukti keli šios sąvokos aspektai. Siekiant suvokti termino „darnus vystymasis“ esmę, 1-oje lentelėje pateikti darnaus vystymosi apibrėžimai (žr. 1 priedą) bei darnaus vystymosi apibrėžimo analizė, išskirianti darnaus vystymosi kriterijus (žr. 2 lentelę).

Nors darnaus vystymosi koncepcijos esmė yra pakankamai aiški, tačiau darnaus vystymosi apibrėžimas sukėlė stiprias diskusijas (Čiegis, 2004, p. 45). R. Čiegis (2004, p. 45), cituodamas Heinen, nurodė, kad nėra vieningo požiūrio į "darnų vystymąsi", nes skiriasi jų apimtis, būdingas skirtingas suinteresuotumas. Anot R. Čiegio (2004, p. 45) Spedding teigė, kad yra daug knygų, skyrių ir straipsnių, kuriuose yra žodžiai "darnus" ir "darnumo" jų pavadinimuose, tačiau ši sąvoka nebuvo apibrėžta ir nebuvo nurodyta šios sąvokos atsiradimo priežastis. Įmanoma, kad darnaus vystymosi koncepcijoje pasireiškia dvejojo pobūdžio terminologinė problema, apimanti vystymąsi, taip pat darnumą (Čiegis, 2004, p. 74). Šios dvi sąvokos dažnai yra atskiriamos, o jų sujungimas į vieną susipriešina.

**Galime pastebėti, kad dauguma autorių, kalbėdami apie darnų vystymą, pirmoje vietoje iškelia ekonominį augimą, o socialinius ir aplinkosaugos dėmenis vertina kaip mažiau svarbius, kas prieštarauja darnumo koncepcijai, kuri visus darnumo dėmenis laiko visiškai lygiaverčiais.**

Platesne prasme, darnumas yra susijęs su vystymosi galimybių paskirstymu tarp dabarties ir ateities kartų. Tada darnų vystymąsi galima apibrėžti kaip geresnę gyvenimo kokybę dabarties ir ateities kartoms.

2 lentelė. Darnaus vystymosi apibrėžimo analizė

Autorius/Darnaus vystymosi kriterijai	Ekonominiai kriterijai	Socialiniai kriterijai	Ekologiniai kriterijai
Mūsų bendra ateitis (1987)	+	+	+
Pasaulio vystymosi ataskaita (1992)	+	-	-
Rio de Žaneiro deklaracija (1992)	+	+	+
Goodland, Ledec (1987)	+	+	+
Pirages	+	+	+
Petkevičiūtė, Svirskaitė (2001)	+	+	-
Pearce, Markandya, Barbier	+	+	-
IUCN, UNEP, WWF	+	-	+
Pearce (1993)	+	-	+
Holdgate	+	-	+
DoE / HMSO (1994)	+	-	+
Munasinghe	+	+	+
Bourdieu (1999)	+	+	+
Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2003)	+	+	+

Šalt.: sudarė autorė, remiantis „Mūsų bendra ateitis“, 1987; *Pasaulio vystymosi ataskaita*, 1992; *Rio de Žaneiro deklaracija*, 1992; Čiegis, Ramanauskienė, Martinkus, 2009, p. 32-35; *Munasinghe*; *Juknys*, 2008; *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*, 2003; *Bourdieu*, 1999, p. 43.

Manoma, kad tikslinga yra naudoti Brundtlando komisijos ataskaitoje "Mūsų bendra ateitis "(1987) pateiktą apibrėžimą, kuris geriausiai atskleidžia darnaus vystymosi idėją. Jis teigia, kad darnus vystymasis yra natūralus vystymasis, kuris atitinka dabarties kartų poreikius ir nekelia pavojaus ateities kartoms tenkinti savuosius. Brundtlando pareiškimo esmė yra teisingas gamtos išteklių paskirstymas tiek tarp skirtingų kartų, tiek tarp pirmojo, antrojo ir trečiojo pasaulio dabartinės kartos žmonių, tiek rasti suderinamumą tarp aplinkos, socialinių ir ekonominių aspektų (Čiegis, Ramanauskienė, Martinkus, 2009, p. 35).

**Taigi, darnus vystymasis yra ne pasirinkimas tarp aplinkos apsaugos ir socialinės pažangos, o daugiau ekonominio ir socialinio vystymosi siekis, kad būtų suderinamumas su aplinkos apsauga.**

Pažymėtina, kad pateiktame apibrėžime Brundtlando komisija nepateikia jokių išsamesnių paaiškinimų, kam gali prireikti darnaus vystymosi patirties ir kokių veiksmų turėtų būti imtasi - jis buvo suformuluotas daugiau kaip visuotinai priimtos moralės principas, ir daugeliu atvejų tai daugiau vaizduotė kaip praktiškai taikyti (Čiegis, 2004, p. 54). Kita vertus, galima daryti išvadą, kad darnaus vystymosi koncepcijoje ir Brundtlando komisijos ataskaitoje ir jos pateiktame apibrėžime susilieja du skubūs tikslai:

- a) užtikrinti tinkamas, saugias turto gyvavimo sąlygas visiems žmonėms (vystymosi tikslas);
- b) gyventi ir dirbti pagal bio-fizines aplinkos ribas (darnumo tikslas).

Anot R. Čiegio (2008), šie tikslai gali atrodyti prieštaringi, tačiau, nepaisant to, jie turi būti siekiami išvien. Kita vertus, vystymasis, kuris dažnai suprantamas kaip pažangos sinonimas, tapo labiau priimtinas, nes jis susijęs su "natūraliais" apribojimais, kurie buvo aiškiai identifikuoti kaip darnumo sąvoka.

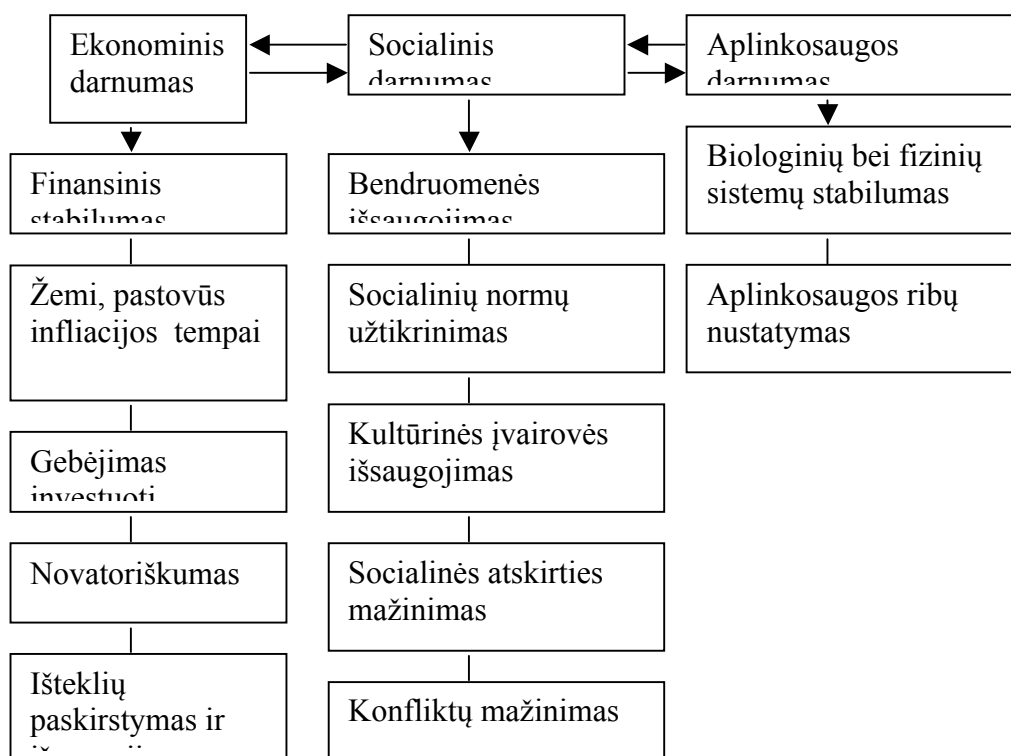
Siūloma darnaus švietimo koncepcija parodė, kad prieštaravimas tarp ekonomikos augimo ir aplinkos nėra tikroji problema, ir ekonomikos augimas nebūtinai reiškia aplinkos būklės blogėjimą. Kita vertus, darnaus vystymosi įgyvendinimas išlieka labai problemiškas. Pažymėtina, kad įvairių dalykų darnus vystymasis yra apibrėžiamas skirtingai (Čiegis, Zeleniute, 2008, p. 13; Čiegis, 2008, p. 122):

- a) ekonominė plėtra turi užtikrinti, kad pajamos vienam gyventojui ateities kartoms būtų ne mažesnės negu dabarties kartos;
- b) socialinė gerovė - tai yra vystymasis, kuris išsaugo bendruomenę, t.y., išlaiko glaudžius socialinius ryšius ir bendruomenių savarankiškumą;
- c) ekologija - tai yra vystymasis, kuris išsaugo biologinių rūšių, svarbių ekosistemoms, ir ekologinių procesų įvairovę.

Darnaus vystymosi problematiškumą rodo apibrėžimas, kad darnus vystymasis yra sudėtingas ir daugialypis klausimas, kuris turi derinti veiksmingumą, teisingumą visoms kartoms ekonominės, socialinės ir aplinkos apsaugos pagrindu. Pagrindinė, dažniausiai sutinkama problema, kad sudėtinga tinkamai suderinti aukščiau pateiktas darnaus vystymosi koncepcijų grupes ir panaudoti kaip bendrą darnaus vystymosi instrumentą, kurio pagalba būtų įmanoma siekti darnaus vystymosi, yra labai nelengvas uždavinys, nes visi darnaus vystymosi komponentai turi būti vertinami vienodai (Čiegis, 2008, p. 122). Žemiau pateiktame paveiksle matome aukščiau aptartus pagrindinius darnumo dėmenis bei jų komponentus (žr. 1 pav.).

Ekonominė paradigma, grindžiama materialine gerove, teigia, kad ateityje žmogui turi būti išlaikytas ne mažesnis finansinis stabilumas. Išteklių turi būti paskirstyti taip, kad nenukentėtų sekančios žmonių kartos.

Ekologinė paradigma, grindžiama įsitikinimu, jog egzistuoja riba, virš kurios natūralūs išteklių negali būti pakeisti žmogaus sukurtais ištekliais. Šią ribą nulemia globalios aplinkos savybės, pavyzdžiui, gebėjimas absorbuoti ekonominės veiklos sukeltą taršą. Šiuolaikinei visuomenei svarbu dar ir tai, kad labiausiai pažeidžiamos yra geriausiai techniškai išsivysčiusios visuomenės, nes joms išgyventi reikia didžiausio komforto (Daunoraitė, 2007).



1 pav. Darnumo dėmenys

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Čiegis, Zeleniute, 2008, p. 15.

Kadangi darnumas riboja ne tik tarp visuomenės ir ją supančių gamtinių sistemų vykstančius mainus, bet ir pačios visuomenės struktūrą, orientuotą į žmones, tai socialinė–kultūrinė darnumo koncepcija atspindi ryšį tarp plėtros bei vyraujančių socialinių normų ir siekia palaikyti visuomeninių sistemų stabilumą, įskaitant lygybės tarp atskirų žmonių kartų bei kultūrinės įvairovės išsaugojimo užtikrinimą bei pražūtingų konfliktų galimybės sumažinimą (Čiegis, 2004, p. 79).

Išanalizavus įvairius požiūrius apie darnaus vystymosi prigimtį, esmę, realizavimo galimybes, galima teigti, kad dauguma mokslininkų, formuluodami jiems priimtinausius darnaus vystymosi apibrėžimus, pateikia skirtingas jo interpretacijas. Tačiau pati koncepcijos esmė yra viena - darnus vystymasis yra natūralus vystymasis, kuris atitinka dabarties kartų poreikius ir nekelia pavojaus ateities kartoms tenkinti savuosius.

## 1. 2. Darnios organizacijos apibrėžimas

Globalėjantis pasaulis, darnus vystymasis neaplenkia ir organizacijų. Keičiantis visuomenės interesams ir poreikiams, keistis turi ir visuomenės socialinės grupės – organizacijos. Jau kurį laiką yra stengiamasi įtraukti įvairias organizacijas į darnaus vystymosi plėtrą. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija Lietuvoje buvo patvirtinta 2003 metų rugsėjo 11 dieną Lietuvos Respublikos Vyriausybės. O 2009 metų rugsėjo 16 dieną Darnaus vystymosi strategija buvo atnaujinta.

Konkurencingo augimo skatinimo poreikis visose pramoninėse šalyse yra pripažįstamas ir skubus, tačiau priemonės taikomos ir platinamos labai lėtai, daugelis priemonių, konkurencingumui bei darbo intensyvumui didinti, atsilieka, neatitinka konkurencingumo reikalavimų net ir artimiausioje ateityje. Darbo intensyvumo didėjimas yra ne tik teigiamas, tačiau ir reikalaujantis žmonių išteklių pereikvojimo, bei turintis neigiamą poveikį atliekamoms operacijoms ir verslo kokybei. Šiandien akivaizdžiai reikalingi nauji darbo metodai, kurie išsaugotų organizacijas ir naujų darbo vietų kūrimą, bei padidintų darbuotojų gerovę ir užimtumą (Docherty, Kira, Shani, 2002, p. 270).

Savanoriška aplinkosaugos veikla tampa svarbiu veiksmu, didinančiu organizacijos įvaizdį ir vertę. Tokiomis aplinkybėmis ypatingą reikšmę įgauna organizacijų strateginiai sprendimai, kaip lemiantis veiksnys siekiant sukurti konkurencinius pranašumus naujų pokyčių eroje. Nuo strateginių sprendimų priklauso, koku keliu verslo subjektas eis ir kur tas kelias nuves. Strateginių sprendimų įtaka verslo subjekto ateičiai yra lemiamą, todėl ypač svarbus strateginių sprendimų formavimas ir pasirinkimas (Zinkevičiūtė, 2008, p. 174).

Tačiau, kaip teigia M. Bennet ir kiti (2006, p. 292), organizacijų vadovai dažnai nenori pripažinti glaudaus ir tiesioginio aplinkosaugos bei finansų sričių ryšio, stengiasi išvengti investicijų į aplinkosaugos sritį, laukia pagalbos iš valstybės ir tarptautinių institucijų.

Anot C. Labuschagne ir A. C. Brentas (2004, p. 375), organizacijos darnumą lemia darnaus vystymosi, būtent socialinio teisingumo, ekonominio efektyvumo ir aplinkos apsaugos įtraukimas į organizacijos tikslus ir įmonės veiklos praktiką. Įmonės, kurios konkuruoja pasauliniu mastu yra vis labiau spaudžiamos įsipareigoti ir teikti ataskaitas apie bendrą veiklos iniciatyvų darnumą.

Pagrindiniai darnaus vystymosi sprendimus skatinantys veiksniai yra keičiami (Laurinkevičiūtė, Stašinskienė, 2010, p. 18):

- ▲ siekiant konkurencinio pranašumo;
- ▲ spaudžiant tiekimo grandinėms;
- ▲ teisiniais reikalavimais ir įsipareigojimais;
- ▲ tarptautiniais standartais;
- ▲ savanoriškos atsakomybės poreikiu.

T. Dyllick ir K. Hockerts (2002, p. 136) darnios organizacijos bruožus išskiria trimis darnumo lygmenimis – ekonominiu, socialiniu bei aplinkosaugos. Galime pastebėti, kad autorius visus tris darnumo lygmenis susieja aprašydamas ekonomiškai darnią organizaciją, tačiau kalbant apie socialiai atsakingą ir į ekologiją orientuotą organizaciją, nesieja visų lygmenų (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Darnios organizacijos bruožai

Darnios organizacijos bruožai		
Ekonominiai bruožai	Socialiniai bruožai	Aplinkosaugos bruožai
Pakankami grynųjų pinigų srautai; vidinė grąža akcininkams; ekonominio, socialinio ir natūralaus kapitalo valdymas.	Pridėtinės vertės didinimas; socialinės atskirties mažinimas, naujų darbo vietų kūrimas; žmogiškojo kapitalo didinimas.	Ribotas gamtinių išteklių naudojimas; grėsmės gamtinių išteklių reprodukcijai mažinimas; išmetamų teršalų mažinimas; užsiėmimas veikla, kuri nekenkia aplinkai.

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Dyllick, Hockerts, 2002, p.136-138.

Anot L. Šimanskienės ir J. Paužuolienės (2011), organizacijos darnumas pasiekiamas per organizacijos ryšius su išteklių prieinamumu bei naudojimu, formuojant atsakingo verslo sampratą ir kt.

Organizacijoms, norinčioms išlikti konkurencingomis rinkoje, būtina pasirinkti darnaus vystymosi kelią. Nors organizacijų vadovai dažnai ignoruoja glaudų aplinkos ir ekonominio vystymosi ryšį, tačiau kuo toliau, tuo labiau šis ryšys yra matomas kaip akivaizdus reiškinys.

Norint užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą, būtina vienodai skirti dėmesį į visas tris – ekologinę, socialinę ir ekonominę organizacijos darnaus vystymo sritis. Nors dažnai pastebima, kad gamybinės organizacijos orientuojasi į ekonominių aspektų vystymą ir yra linkusios aplenkti ekologinius bei socialinius darnaus vystymosi aspektus, o valstybinės intitucijos ir švietimo bei

mokslo įstaigos orientuojasi į socialinę sritį. Tačiau **darni organizacija yra tokia, kuri vienodai taiko visus tris darnumo aspektus, neiškeldama vieno aspekto aukščiau kitų ir savo veiklą vykdo derindama juos.**

### 1. 3. Darnios organizacijos modelių analizė

Mokslinėje literatūroje gausu darnumo kriterijų, kodų bei indeksų skirtų regioniniam, nacionaliniam ar lokaliajam darnumui vertinti. Tačiau darnaus vystymosi vertinimas organizacijoje dar nėra nuodugniai išnagrinėta tema. Tačiau galima aptikti bandymų sukurti darnios organizacijos modelus, nors ir gana abstrakčiai aprašytus ir vargu ar praktiškai taikomus.

Anot Weick ir Quinn (1999, p. 363), organizacijos kaita link perspektyvios, darnios organizacijos yra elgsenos mokslu pagrįstos teorijos, vertybių, strategijos ir metodų, kuriais siekiama planuojamo pasikeitimo, susijusio su organizacine veikla taikymas - didinti individualų vystymąsi ir tobulinti organizacinės veiklos rezultatus, taikant organizacijos dalyvių elgesio darbe pakeitimus.

R. Čiegis ir R. Grunda (2007, p. 27) teigia, kad literatūroje galima rasti daug įvairių organizacijoms skirtų strategijų, modelių, kurias skatinamos taikyti siekiant organizacinės darnos, tačiau trūksta šias koncepcijas suvienijančio požiūrio, sukuriančio bendrą darnios organizacijos vaizdą. Mokslininkai išskiria tris etapus, per kuriuos įmanoma organizaciją transformuoti į darnią organizaciją:

- 1) suvokimo kūrimas apie tai, kas yra darni organizacija;
- 2) supratimo sukūrimas apie tai, kaip galima tapti darnia organizacija, keitimasis;
- 3) supratimo sukūrimas apie tai, kas rodys organizacijos darną. Rezultatų tikrinimas.

Apžvelgus tris organizacijos transformacijos į darnią organizaciją etapus, matyti, kad visuose trijuose etapuose reikalinga identitetinė tam tikro transformacinio proceso samprata, kurią privalo formuoti už organizacijos darnaus vystymosi strategiją atsakingi vadybininkai. Organizacijos darnus vystymasis yra glaudžiai susijęs su identifikuotų darnaus vystymosi principų įgyvendinimu organizacijos aplinkose (Navickas, Navickienė, 2009, p. 194). Šis trijų etapų organizacijos keitimasis į darnią yra paremtas strateginiu planavimu.

Wilson (2003) sugeneruoja koncepcinį darnios organizacijos modelį, kuris efektyviai konsoliduoja keturias koncepcijas: organizacijos darnų vystymąsi, organizacijų socialinę atsakomybę, suinteresuotųjų šalių teoriją, organizacijų atskaitingumo teoriją (Navickas, Navickienė, 2009, p. 194). Kaip matome 3-ioje lentelėje, autoriai darnų vystymą organizacijoje grindžia per tris pagrindinius darnumo dėmenis – socialinį, ekonominį bei ekologinį. Darnumas integruojamas į

organizacijos tikslus, veiklos filosofiją, vadybą, viešosios veiklos ataskaitas. Organizacijos tikslai remiasi darnumo dėmenimis, veiklos filosofija grindžiama socialinės atsakomybės koncepcija, vadyboje perteikiama suinteresuotųjų šalių teorija, o viešosios veiklos ataskaitos rengiamos, remiantis atskaitingumo teorija.

4 lentelė. Darnios organizacijos komponentai

Organizacijos darna						
Darnaus vystymosi pagrindimas organizacijoje	Siekia tikslų remiantis visuomenės nuomone			Veiklos filosofija, susijusi su ekonomine, socialine, aplinkosaugine atsakomybe	Vadyba, orientuota į suinteresuotųjų šalių poreikius	Viešosios veiklos ataskaitas pagrindžiantys etiniai argumentai
Koncepcija	Darnus vystymasis			Socialinė atsakomybė	Suinteresuotų šalių teorija	Atskaitingumo teorija
Disciplina	Ekonomika	Ekologija	Sociologija	Verslo etika	Vadyba	Verslo teisė

Šalt.: Wilson, 2003; Navickas, Navickienė, 2009, p.194.

R. Čiegis ir R. Grunda (2007) išnagrinėję daug įvairių darnaus vystymosi koncepcijų, išskiria tokius pagrindinius darnaus vystymosi modelius (Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė, 2009, p. 1048):

- ▲ „natūralaus žingsnio“ modelis. Identifikuota darnaus verslo ir darnios organizacijos teorinė samprata apibrėžiama darni organizacija, jos ryšiai su išteklių prieinamumu ir naudojimu taikant „piltuvėlio“ modelį ir skatinant žiūrėti į dabartinę situaciją iš ateities perspektyvos;
- ▲ Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo socialiai atsakingo verslo modelis;
- ▲ Galen vadybos modelis. Pagal šią koncepciją vadybos tikslai suskirstomi į tris valdymo lygmenis: normatyvinį, strateginį, operatyvinį. Organizacijos veikla pagrįsta organizacijos ateities vizija, o tikslingai pritaikant šią vadybos koncepciją darnaus vystymosi valdymui tam tikroje organizacijoje, ji veikia pagal darnios organizacijos suformuotą viziją;
- ▲ UNCTAD darnaus verslo modelis. ICC verslo chartija už darnų vystymąsi, IISD darnaus verslo principai (suskirstyti į dvi dalis: vidinę darną, išorinį patikimumą ir savo išteklių išnaudojimą).

D. Buchanan ir kt. (2005, p. 194) išskiria keturis organizacijos keitimosi į darnią organizaciją lygius:

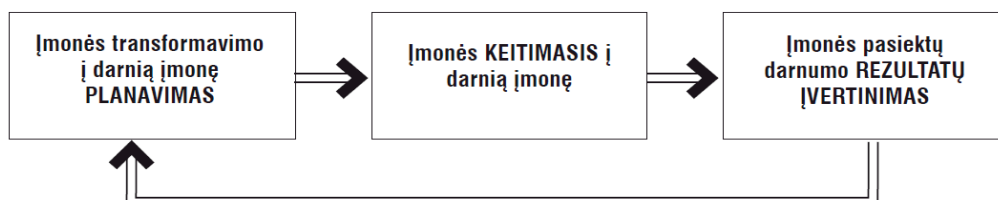
- Individualų – apima suvokimą ir mokymąsi, kas yra darni organizacija;

- Vadybinį – apima vadybininkų pasiruošimą atremti sudėtingas ar didelę riziką turinčias problemas bei sutikimą keisti savo elgesį;
- Kultūrinį - keitimasis turi apimti visą organizaciją ir tapti kultu, tenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius;
- Procesinį – darnumas turi apimti organizacijos valdymą ir tapti pagrindiniu vystymosi tikslu.

Anot R. Čiegio ir R. Grundos (2007), daugelio pasaulio ir Lietuvos organizacijų savo organizacijos darnai įvertinti dažniausiai naudoja tokias priemones:

1. Rengia specifines organizacijos darnaus vystymosi ataskaitas, kurios užtikrina savo veikslų analizavimo motyvaciją ir leidžia identifikuoti papildomas galimybes nukreipiant kelių rūšių preferencijas.
2. Taiko Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo gaires, principus, rengdamos savo organizacijos pažangos ataskaitas. Šiose ataskaitose parodomi organizacijos rezultatai darnaus vystymosi srityje.

Galimas dar vienas, organizacijos transformavimo į darnią, būdas – remtis strateginiu valdymu. Anot A. Vasiliausko (2004), strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Patį strateginio valdymo procesą šis autorius skirsto į tris stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą (ši stadija apima ir kontrolę). Tuo tarpu Demingo ciklas turi keturis etapus: planuoti, daryti, tikrinti, veikti. Žemiau esančiame paveiksle (2 pav.) matome įmonės transformavimo į darnią įmonę strateginio valdymo modelį. Organizacijos keitimasis į darnią organizaciją modelis pateikia 3 strateginio valdymo etapus: planavimą, keitimąsi ir rezultatų įvertinimą.



2 pav. Įmonės transformavimo į darnią įmonę strateginio valdymo modelis

Šalt.: Čiegis R., Grunda R., 2007, p. 28.

D. Buchanan ir kiti (2005, p. 201) pateikia 11 faktorių indeksą, kurie formuoja darnią organizaciją.

J. Bebbington, J. Braun ir B. Frame (2007) pateikė „Darnumo vertinimo modelį“ organizacijų darnumo aspektų vertinimui, kuris buvo naudojamas Jungtinėje Karalystėje ir Naujojoje Zelandijoje naftos, energijos, miškininkystės, namų ir kitose pramonės srityse. Šis modelis yra kūrybinio lygio, pateikia visų trijų darnumo dimensijų suvokimą. Modelis veikia keturias sritis: finansinius išteklius, išteklių naudojimą, ekologinius bei socialinius aspektus (Grunda, Bartkus, Paipa, 2011, p.570).

5 lentelė. Kriterijai, impiruoiantys darnią organizaciją

Kategorija	Sritis
Substancija	Centralizacijos lygis, vertinimas, suderinamumas su organizacija
Individualumas	Sutarimas, kompetencijos, emocijos, tikimybės
Vadyba	Stilius, požiūris, prioritetai, elgsena
Finansai	Išlaidų ir pajamų balansas, mokesčiai
Lyderystė	Vizija, vertybės, tikslai, pasiekimai, iššūkiai
Organizacinė struktūra	Politika, technologija, procedūros, sistemos, struktūros
Kultūra	Įsitikinimasi, suvokimas, normos, vertybės, prioritetai
Politika	Suinteresuotųjų jėga ir įtaka
Procesai	Metodai, vadovavimo struktūros
Kontekstas	Stabilumas, priemonės, socialinės normos, nuostatos
Trukmė	Laikotarpis, įvykių eiga

Šalt.: Buchanan ir kiti (2005, p. 201).

Anot R. Čiegio ir R. Grundos (2007, p. 29), besikeičianti įmonė be sukurtų savo specifinių tikslų turi būti pasiekusi ir keturis plačius darnos tikslus:

1. neprisidėti prie iškasamų medžiagų koncentracijos gamtoje didėjimo;
2. neprisidėti prie visuomenėje sukuriamų medžiagų koncentracijos gamtoje didėjimo;
3. nežaloti gamtos fizinėmis priemonėmis;
4. patenkinti žmonių poreikius visuomenėje ir pasauliniu mastu.

Jei organizacija atitinka visus šiuos reikalavimus, galima teigti, kad organizacija veikia suderintai su visuomene ir gamta, t.y. įmonė yra darni. Rezultatų įvertinimo etape pasiekti rezultatai yra įtvirtinami organizacijoje bei gali būti paskelbiami visuomenei. Jei tam tikri tikslai nebuvo pasiekti arba buvo pasiekti iš dalies, grįžtama į planavimo etapą, kuriame koreguojami tikslai, planuojamos priemonės, ir pokyčių ciklas kartojamas. (Čiegis, Grunda, 2007, p. 30).

Aukščiau aprašyti darnios organizacijos modeliai yra logiški, suprantami, tačiau nėra labai išsamūs ir sunkiai pritaikomi praktiškai. Nėra nurodyti konkretūs etapai, kuriais remiantis būtų

galima keisti organizaciją į darnią. Taip pat nėra veiksmų plano, atsakomybės dėl keitimosi proceso paskirstymo.

#### 1. 4. Darnios organizacijos vertinimo aspektai

Mokslinėje literatūroje esti daugybė vertinimo kriterijų, indeksų, normų, skirtų darniam vystymuisi vertinti. Tačiau iki šiol mažai analizuotas organizacijos darnaus vystymosi vertinimas. Dauguma kriterijų yra skirti globaliam, regioniniam, nacionaliniam ar lokaliai darnumui vertinti. Šiame skyriuje analizuojami ir lyginami darnaus vystymosi kriterijai, kurie galėtų būti taikomi ir organizacijos darnumui vertinti.

Verslo organizacijai darnus vystymasis reiškia tokios verslo strategijos ir veiklos vykdymą, kuri patenkintų organizacijos ir jos suinteresuotų šalių poreikius, tuo pačiu apsaugotų, palaikytų ir sustiprintų žmonių bei gamtinius išteklius, kurie bus reikalingi ateityje (Steuer, ..., 2005, p. 274). Norint pakeisti organizacijos veiklą į darnią, pirmiausia reikia keisti savo mąstymą, toliau pereinant prie konkrečių veiksmų, organizacijos misijos, vizijos, tikslų, orientuotų į darnų vystymą įgyvendinimo.

P. Bansal ir K. Roth (2000, p. 78) išskiria vieną svarbiausių organizacijos darnaus kelio pasirinkimo motyvą – ne darnios įmonės tampa nepaklausios tarptautinėje rinkoje tiek tarp investuotojų, tiek tarp vartotojų.

Kadangi kaip jau minėjome, kad darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro trys lygiaverčiai komponentai – aplinkos apsauga, ekonominė plėtra ir socialinis vystymasis. Kitaip tariant, darnus vystymasis – tai savotiškas kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, leidžiantis siekti visuotinės gerovės sau ir ateinančioms kartoms. (Čiegis, 2009). Todėl organizaciją transformuojant į darnią, būtina remtis kriterijais, kurie išvesti iš šių trijų darnumo komponentų.

Šis apibrėžimas atitinka dabartinį darnaus vystymosi supratimą, nes jis pabrėžia, aplinkos apsaugos, socialinius ir ekonominius aspektus vertinant organizacijos veiklą. Tuo pačiu metu šią sąvoką galima taikyti darnios organizacijos apibrėžimui, nes ji išryškina šešis pagrindinius darnios vystymosi aspektus (Veleva, Ellenbecker, 2001, p. 520):

- ♣ energijos ir medžiagų naudojimo (išteklių);
- ♣ gamtinės aplinkos;
- ♣ socialinio teisingumo;
- ♣ ekonominio bendruomenės vystymosi;
- ♣ darbuotojų veiklos, ir
- ♣ produktus.

Sisteminis požiūris pateikia pagrindinius darnumo principus ir reikalavimus, kurie aptaria strateginį darnaus vystymosi planavimą įmonės lygmeniu. Šis metodas tokiu būdu bando (Labusaghne, Brent, Erck, 2003, p.1):

- ▲ socialinį ir ekonominį darnumą pateikti kaip pagrindinius principus;
- ▲ darnumo sąvokos apibrėžimą iškelti instituciniam lygyje;
- ▲ valdyti strategines perspektyvas, remiantis „žingsnis po žingsnio“ požiūriu, kai į ekonominės veiklos rezultatus yra atsižvelgiama dėl trumpalaikės, o taip pat ir ilgalaikės rizikos;
- ▲ valdyti rodiklių vystymąsi, kurie remiasi šiuo požiūriu;
- ▲ rodyti kaip įvairios iniciatyvos šioje srityje yra susijusios su darnumo perspektyva.

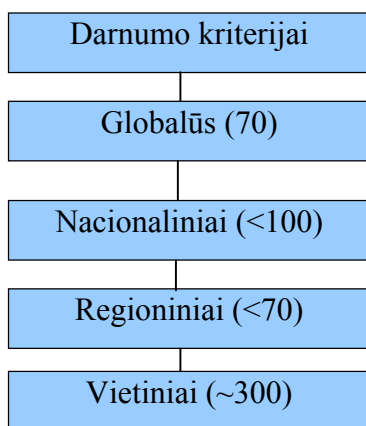
Norint valdyti darnumą, visuomenei tenka suformuluoti aiškius ir išmatuojamus darnumo tikslus, ir jie turi būti nuolat peržiūrimi bei patikslinami. Laipsnis, kuriuo šie tikslai yra įgyvendinti, gali būti išmatuotas naudojant darnaus vystymosi indikatorius – apibrėžiamus ir išmatuojamus parametrus, kurių vertė ir kaitos kryptis rodo konkretaus regiono ekologinio, ekonominio ir socialinio stabilumo raidą (Subalansuotoji ..., 2001). Taigi, būtina aptarti tokių kriterijų rūšis, specifikacijas bei indeksus, kad būtų aišku, kokius kriterijus pasirinkti norint atlikti organizacijos darnumo tyrimą.

Darnumo rodikliai yra nukreipti į verslo etiką, socialinę atsakomybę ir taip pat jie yra informacijos šaltiniu skirtu investuotojams. Darnus vystymasis traktuojamas kaip socialinės atsakomybės tarp bendrovių ir akcininkų tampa universalia pasaulio rinkose (Nowosielski, Nadolski, 2007, p. 90).

Darnaus vystymosi matavimui įprasta parinkti ir suderinti tam tikrą rodiklių skaičių kiekvienai iš trijų (ar daugiau) dimensijų – ekonominei, ekologiškai, socialinei ir t.t. Pasaulyje priskaičiuojama daugiau kaip 500 darnaus vystymosi rodiklių modelių, kuriuos savo poreikiams išplėtojo vyriausybės ir tarpvyriausybės organizacijos (žr. 3 pav.).

Indikatoriai faktiškai yra naudojami siekiant sumažinti sudėtingų tarpusavio ryšių skaičių, suvedant juos į paprastą formuluotę, palengvinančią įvertinimus (Čiegis, 2004, p. 403).

Akivaizdu, kad planuojami panaudoti praktikoje indikatorių rinkiniai negali apibūdinti visko, todėl svarbiausia suformuoti tipinį komplektą, kuris pateikia išsamų apibūdinimą, bet ne platesnį negu reikia esmės atskleisti. Indikatorių pasirinkimo sisteminis metodas turi būti lankstus ta prasme, kad jis gali papildyti ir sumažinti indikatorių skaičių, siekiant duotame kontekste geresnio įvertinimo (Čiegis, 2002, 466).



3 pav. Darnumo kriterijai pagal paplitimą

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Parris, 2003; Čiegis, 2004.

Norint pasiekti aiškumo renkantis darnumą indikuojančius kriterijus, būtina sudaryti tokių kriterijų specifikaciją (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Organizacijos darnumo kriterijų specifikacija

Organizacijos darnumo kriterijų rūšys					
Kriterijai palaikantys sistemos funkcionavimą ir prisidedantys prie kitų sistemų veikimo.	Kriterijai, nukreipti į verslo etiką, socialinę atsakomybę ir atskaitomybę.	Kriterijai, kurie apibrėžia darnų vystymą, sprendimų paramą, įtraukia suinteresuotas šalis, nukreipia, sprendžia konfliktus, siekia sutarimo.	Kriterijai, kurie apibrėžia ekonominę, socialinę bei ekologinę organizacijos sritį.	Neintegruoti ir integruoti kriterijai (indeksai).	Regioninių srautų kriterijai.

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis PASTILLE, 2002; Šimanskiene, Kutkaitė, 2009; Čiegiu, 2002, 2004; Bossel, 2006, p. 10; Nowosielski, Nadovski, 2007, p. 90.

Remiantis aukščiau, 6-oje lentelėje pateikta organizacijos darnumo kriterijų specifikacija, matoma, kad vieni kriterijai skirti sistemos palaikymui ir adaptavimui, kiti nukreipti į socialinę sritį, taip pat skirstomi į neintegruotus ir integruotus, regionams taikomus rodiklius. Tik nedaugelis išskiria kriterijus, kurie apimtų visus pagrindinius darnumo dėmenis.

J. A. Spangenberg (2002) ir kiti autoriai išskiria dvi pagrindines problemas, renkantis darnumo indikatorius: pasirenkamų indikatorių svarbumo identifikacijos nebuvimas ir ribotas jau atrastų indikatorių pasirinkimas ir pritaikymas. H. Bossel (2006, p. 10) išskiria dviejų rūšių indikatorius – palaikančius sistemos funkcionavimą ir prisidedančius prie kitų sistemų veikimo. Vienos sistemos

yra kitų sistemų sudedamoji dalis, taigi, vienas indikatorius negali apibūdinti visos sistemos. Remiantis PASTILLE (2002), rodiklių naudojimo tikslai yra: darnaus vystymosi supratimas, sprendimų parama, suinteresuotųjų šalių įtraukimas, nukreipimas, konfliktų sprendimas ir susitarimo siekimas. Turėdami mintyse ypatingą darnaus vystymosi valstybių, regionų paskirtį, suvokiame, kad darnaus vystymo suvokimas turi būti neišvengiamai praktiškai pritaikomas ir vietiniame lygmenyje ir konkrečiose organizacijose (Šimanskienė, Kutkaitis, 2009).

Analizuojant verslo situaciją valstybėje ar konkrečios organizacijos padėtyje rinkoje, svarbu atlikti verslo aplinkos tyrimus įvairiais aspektais. Ši analizė leidžia įvertinti atskiros įmonės konkurencinę poziciją ar prognozuoti veiksmus, galinčius nulemti veiklą ateityje. Kadangi aplinka sukuria ir problemų, ir galimybių verslo organizacijai veikti (Matkevičienė, 2007), todėl svarbu išsiaiškinti kiek verslo aplinka yra palanki organizacijų plėtrai ir jų konkurencingumui ir kokios verslo aplinkos gerinimo priemonės yra taikomos (Barsėnaitė, 2008, p. 30).

Lietuvos mažoms ir vidutinėms organizacijoms reikalinga rodiklių sistema, kuri įvertintų darnų vystymąsi. Svarbu sukurti darnaus vystymosi vertinimo sistemą, kuri apimtų kokybinę ir kiekybinę informaciją. Kadangi yra pakankamai užsienio institucijų sukurtų kokybinių ir kiekybinių rodiklių sistemų, tai svarbu išskirti, kokie darnaus vystymosi rodikliai svarbūs organizacijoms Lietuvos sąlygomis.

Organizacijos darnumas gali būti apibrėžiamas kaip organizacijos strategija ir veikla, kuri atitinka organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių poreikius šiandien, tuo pat metu apsaugant, palaikant ir stiprinant žmogiškuosius ir gamtinius išteklius, kurie bus reikalingi ateityje. Yra įvairių matavimo, stebėjimo ir vertinimo metodų, kurie leidžia analizuoti įmonės pažangą siekiant darnumo, naudojant skatinimo sistemas, investuotojų kriterijus, išorinės komunikacijos rodiklius ir t.t. "Dow Jones Sustainability Index" yra vienas populiariausių darnumo vertinimo indeksų. „Global Reporting Initiative“ gairės yra daugiausiai naudojamas visame pasaulyje dėl darnumo ataskaitų. Kalbant apie standartizuotas aplinkosauginio veiksmingumo vertinimui siūlomas procedūras, išskiriama - ISO 14031 (EN ISO 14031, 1999) (Kinderytė, 2008, p. 25).

M. W. McElroy (2006) sukūrė darnumo kodeksą organizacijų darnumui nustatyti. Pasak M. W. McElroy (2006), darnumo kodeksas yra politinių organizacijų ir kitokių žmonių socialinių sistemų modelis, kuriuo remiantis vadybininkai savo pastangomis gali naudoti bei ugdyti darnias naujoves: tai taisyklių arba reikalavimų dėl organizacinio mokymosi ir problemų sprendimo modelis, kuris yra veiksmingesnis negu integruotas požiūris į naujovių valdymą, ir kuris padeda specialistams prisitaikyti. Taigi, tai yra tikslinis valstybės planas, kuris gali būti naudojamas norint padėti įtvirtinti darnioms naujovėms ir siekti žmogiškojo elgesio darnumo.

M. W. McElroy (2006) išskiria 11 darnumo kodekso elementų: teisingumą, skaidrumą, integravimą, sąžiningumą, problemų ieškojimą, internacionalizaciją, žinių augimą, vertę, žinių vadybą, politikos tolygumą, vykdymo užtikrintumą. Derinant visą darnumo kodekso elementų kompleksą yra paprasčiau pasiekti organizacijos darnumo.

Vertinant organizacijos darnumą, išskiriami kiekybiniai ir kokybiniai vertinimo metodai. Tiek vieni, tiek kiti vertinimo metodai turi savo pranašumų ir trūkumų. 7-oje lentelėje pateikiamas darnumo vertinimo metodų palyginimas.

7 lentelė. Kiekybinių ir kokybinių darnumo vertinimo metodų palyginimas

	Kiekybiniai metodai	Kokybiniai metodai
Privalumai	Leidžia tiksliau įvertinti galimas neigiamų pasekmių tikimybes; Aiški vertinimo procedūra; Tikslų tobulinimo galimybė;	Suteikia geresnį supratimą apie sistemos veiklą; Nereikalauja daug laiko; Paprasta naudoti; Nenaudojamas tikslus vertinimas
Trūkumai	Reikalauja daug laiko	Aukštas subjektyvumo lygis; Sunku nustatyti tikslus, turinčius aiškiai apibrėžtus kiekybinius rodiklius

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Kinderyte, 2008, p. 68; 2010, p. 25-26.

Kokybinė darnumo vertinimo metodika organizacijų lygiu yra labiau orientuota į MVO (mažas ir vidutines organizacijas), o kiekybinė daugiau orientuota į stambias organizacijas, bet kai kurios iš jų buvo pritaikytos taip pat ir MVO. (Kinderytė, 2008). Geriausia išeitis – derinti kokybinius bei kiekybinius metodus. Yra kokybinių darnumo įvertinimo metodologijų, skirtų organizacijoms: įmonių darnumo vertinimas, SAUGUMAS (Rona ir kt., 2001), darnumo „Kompetencijos ir Galimybių Vertinimas“ ir SCORE vertinimas ir t.t. Didelis kokybinių ir kiekybinių darnumo vertinimo rodiklių sistemų, atrankos ir vertinimo rodiklių kiekis MVO Lietuvos sąlygomis yra labai svarbus (Kinderytė, 2010, p. 25-26).

Darnumo vertinimo metodikas galima sugrupuoti į tokias keturias pagrindines grupes: rodikliai ir indikatoriai, darnumo vertinimo priemonės produktų (gamybos būdų), projektų bei šalies lygmenyse. Šias priemones dar galima sugrupuoti pagal jų padengiamas darnaus vystymosi dimensijas - aplinkosauginę, socialinę, ekonominę, integruotus bei apimančius visas darnaus vystymosi dimensijas (žr. 1 priedą, 8 lentelę) (Štreimikienė, Mikalauskiene, 2009, p. 158).

Pirmąją grupę įrankių darnumui vertinti sudaro rodikliai. Rodikliai yra paprastas įrankis, leidžiantis įvertinti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius šalies vystymosi tikslus. Jeigu

aplinkosauginiai, socialiniai ir ekonominiai rodikliai yra integruoti į vieną rodiklį, tai jie sudaro indeksą. Rodikliai turi pasižymėti tokiomis savybėmis: paprastumas, plati apimtis, kiekybinio įvertinimo galimybė, leidžianti nustatyti tendencijas. Tendencijų įvertinimas leidžia atlikti trumpalaikes prognozes. Visi šios kategorijos įrankiai arba indikatoriai gali būti sugrupuoti į neintegruotus, integruotus (indeksus) ir rodiklius. Dar yra atskira rodiklių klasė, vadinama regioninių srautų indikatoriais (Rorarius, 2007, p. 13).

Teigiamas rodiklis parodo teigiamą judėjimą darnumo link, tuo tarpu neigiamas rodiklis parodo priešingą judėjimą. Jo privalumas – jis duoda aiškų signalą šaliai apie jos vystymosi kryptį.

Moklinėje literatūroje taip pat pateikiamas darnumo rodiklių klasifikavimas į kategorijas pagal jų integralumą – neintegruoti, integruoti ir agreguoti rodikliai (žr. 1 priedą, 9 lentelę).

Statistikos departamento išleistame pranešime (2010, p. 8) pateikiami darnaus vystymosi kriterijai, kurie yra daugiau abstraktūs ir taikomi nacionaliniu lygiu (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Darnaus vystymosi kriterijai

Darnaus vystymosi kriterijai		
Aplinkosaugos kriterijai	Ekonominiai kriterijai	Socialiniai kriterijai
oras (išmetamų nuodingų dujų kiekis); vanduo (upių vandens kokybė, nitratų koncentracija gruntiniuose vandenyse); atliekos (rūšiavimas, perdirbimas); kraštovaizdis (miškingumas, saugomų teritorijų skaičius).	BVP ir darbo našumas; pridėtinė vertė; perkamoji galia; pažangių technologijų diegimas; lėšų moksliniams tyrimams skyrimas; energetika (sąnaudų kiekis); transportas (krovinių pervežimo intensyvumas, eismo įvykių kiekis); turizmas (apgyvendinimo skaičius).	gyventojų tankis; gyventojų amžius; mirtingumas; užimtumas; nedarbas; skurdas ir socialinė atskirtis; švietimas.

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Statistikos departamentu, 2010, p. 8.

Kaip jau minėjome, statistikos departamento (2010, p. 8) pateikta darnumo kriterijų specifikacija yra labai abstrakti, ir gali būti naudojama nacionaliniu lygiu, bet ne organizacijos darnumui apibrėžti.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktas kriterijų bei kriterijų indeksų specifikacijas, bei remiantis pasirinktu strateginio planavimo organizacijos darnumo modeliu, galima teigti, kad palankiausia vis gi būtų naudoti kokybinius darnumo kriterijus, kurie apima tris svarbiausius darnumo dėmenis – socialinį, ekonominį bei ekologinį. Tikslinga būtų išskirti, kurie yra svarbiausi

šias sritis apimantys kriterijai bei kurie yra pritaikomi ne nacionaliniu ar globaliniu lygiu, bet verslo organizacijai.

### 1. 5. Organizacijos transformavimo į darnią organizaciją procesas

Organizacijos transformavimo į darnią organizaciją procesas yra labai sudėtingas reiškinys, reikalaujantis didelių vidinių bei finansinių išteklių. Šiame skyriuje nagrinėjamas organizacijos vystymasis, vidinė bei išorinė organizacijos aplinka bei strateginis organizacijos valdymas.

#### 1. 5. 1. Organizacijos vystymasis

Organizacijos ir aplinka yra tarpiai susiję, todėl permainos organizacijoje, joje vykstantys pokyčiai yra reakcija į pasikeitimus, vykstančius aplinkoje. Į pokyčius organizacijoje reaguoja visi, tiek organizacijų vadovai, tiek darbuotojai, tačiau skirtingai. Todėl norėdama išlikti, organizacija turi derinti savo tikslus ne tik su aplinka, bet ir su organizacijos nariais ir, priklausomai nuo situacijos keisti savo tikslus, juos koreguoti. Kai tikslai tampa rodikliais, kurie yra savaime suprantami ir reikšmingi, pajunta visi organizacijos nariai. Permainos susietos su įgaliojimų ir atsakomybės persikirstymu, struktūros keitimu; technologijos proceso pokyčiai irgi turi įtakos visos organizacijos veiklai. Permainų, pokyčių valdymas yra sunkus, daug pastangų reikalaujantis procesas, į kurį, norint pasiekti laukiamą rezultatą, turi būti įtraukti visi organizacijos nariai.

Pirmiausia reikėtų atskirti ir apibrėžti terminus „vystymas“ ir „vystymasis“. Pirmasis jų (vystymas), anot J. Kvedaravičiaus (2006, p. 349), yra daugiau mechaninis procesas, kai organizacija yra nenatūraliai vystoma subjekto, užimančio organizacijos išorinę poziciją. Šis subjektas turi savo tikslus ir jų siekia organizaciją pasitelkdamas kaip priemonę iškeltiems tikslams pasiekti. Subjektas organizaciją vysto, o ji tik „stebi“, kaip tai yra daroma. Tačiau vystyti galima techninę, o ne sociokultūrinę sistemą. Organizacijos „vystymasis“ yra jos grupinio (kolektyvinio) arba komandinio suvokimo ir grupinių savų ypatingų pastangų padarinys.

Kaip matyti iš pateiktų vystymosi apibrėžimų, jie yra gana panašūs, įvardijami tie patys tikslai, būdingi organizacijos vystymuisi:

organizacijos veiklos efektyvumo ir gyvybingumo didinimas;

- pažanga;
- pokyčiai;
- veiklos procesų modernizavimas;
- gilesnis organizacijos problemų suvokimas bei naujų būdų jas išspręsti suradimas.

Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 11 lentelę), matome, kaip skirtingi autoriai pateikia pokyčių vykdymo priemones bei kokius vystymosi tikslus jie nurodo.

11 lentelėje matome, kad visi autoriai vienodai įvardija vystymosi tikslą – organizacijos efektyvumo didinimą. Tačiau skiriasi pokyčių įgyvendinimo priemonės. Vieni autoriai vystymąsi išreiškia, per žinias, kiti įvardija vidinius organizacijos išteklius, dar kiti pokyčių priemones suvokia kaip materialių resursų panaudojimą ar humanistinių – demokratinių vertybių išraišką.

11 lentelė. Vystymosi priemonės ir tikslai

Eil. Nr.	Autorius	Pokyčių priemonės	Vystymosi tikslas
1	S. P. Robins (2003, p. 313)	Intervenciniai veiksmai, grindžiami humanistinėmis-demokratinėmis vertybėmis.	Pagerinti organizacijos efektyvumą ir darbuotojų gerovę.
2	R. Beckhard (Augustauskas 1999, p. 32)	Žinių, įgytų nagrinėjant organizacijų elgsenos mokslą, panaudojimas.	Organizacijos veiklos efektyvumo ir gyvybingumo didinimas.
3	J.A.F. Stoner, R.E. Freeman ir D.R. Gilbert (1999, p. 357)	Dideli kaštai.	Pakelti visą organizaciją į aukštesnį lygį ir kartu žymiai pagerinti jos narių darbo rezultatus ir pasitenkinimą.
4	P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas (2004, p. 259)	Vidiniai organizacijos resursai.	Sociokultūros sistemų, norų, siekių, lūkesčių, tikslų, susitarimų bei galimybių juos pasiekti didinimas.

*Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Robins (2003, p.313); Beckhard (1969), Augustausku (1999, p. 32); Stoner ir kt. (1999, p. 357); Zakarevičiumi, Kvedaravičiumi, Augustausku (2004, p. 259).*

Anot S. P. Robbins, (2003) organizacijos vystymasis nėra lengvai apibrėžiama viena koncepcija. Organizacijos vystymosi paradigma vertina žmogiškąjį ir organizacinį tobulėjimą, bendradarbiavimo ir dalyvavimo procesą bei smalsumo dvasią. Pokyčių agentas gali tapti organizacijos vystymąsi nukreipiančiuoju veiksniumi; tačiau reikia aiškiai pabrėžti bendradarbiavimą. Vykdytys organizacijų vystymosi pokyčių agentai palyginti menkai vertina tokias koncepcijas kaip galia, valdžia, kontrolė, konfliktas ir prievarta. Vertybės, kuriomis grindžiamas organizacijų vystymasis yra šios (Robbins, 2003, p. 313):

1. Pagarba žmonėms. Žmonės laikomi atsakingais, stropiais ir dėmesingais. Tad su jais turi būti elgiama oriai ir pagarbiai.
2. Pasitikėjimas ir parama. Efektyviai ir sveikai organizacijai būdingas pasitikėjimo, tikrumo, atvirumo ir paramos klimatas.

3. Galios sulyginimas. Efektyviose organizacijose menkinama hierarchija ir kontrolė.
4. Konfrontavimas. Problemų nepatartina sušluoti po kilimu. Su jomis reikėtų atvirai konfrontuoti.
5. Dalyvavimas. Jau daugiau žmonių, kuriuos paveiks permainos, bus įtraukti į šias permainas sąlygojančių sprendimų priėmimą, juo labiau jie bus įsipareigoję įgyvendinti šiuos sprendimus.

P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius ir T. Augustauskas (2004) išskiria keturis organizacijos vystymosi proceso subprocesus (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004, p. 313):

1. organizacijos kūrimas ir organizacijos funkcionavimo organizavimas;
2. marketingo vystymas (organizacijos išgyvenimo šansų didinimas);
3. darbuotojų motyvavimas;
4. inovacijų kūrimas ir diegimas.

Anot J. Kvedaravičiaus (2002, p. 24), viena pagrindinių vystymosi proceso sąlygų – vystytis gali tik tai sociokultūros sistemos. Žodis „sociokultūra“ yra dviejų žodžių darinys, kurį galima būtų išskaidyti į žodžius: sociumas ir kultūra. Sociumas (lot. societas) – visuomenė, žmonija, kuri atsirado ir formavosi natūraliai, be žmogaus įsikišimo. Kultūra (lot. cultura) – (žemės) dirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, garbinimas (Vaitkevičiūtė, 2006). Kultūra kūrėsi valingų ir nevalingų žmogaus pastangų dėka. P. Zakarevičius (2003, p. 29–31) teigia, kad „organizacija, kaip sociokultūrinė sistema, yra žmonių, turinčių bendrų interesų ir tikslų, laiduojančių veiksmų vienybę juos siekiant ir įgyvendinant, sistema. Organizacija, kaip socialinė kultūrinė sistema, turi dvejopą pradą“:

- 1) natūralų – žmonių ir konkrečią žmonių grupę, kurios sukurtos ne žmogaus;
- 2) dirbtinį – kultūrą, kuri kuriama valingomis ir nevalingomis žmonių pastangomis.

Taigi, sociokultūros sistemos sąvoka sąlygoja vieną būtina vystymosi sąlygą – vystytis gali tik tai, kas turi natūralų ir dirbtinį pradą, t.y. kas yra sukurta ne vien žmogaus, bet ir ne be jo pagalbos ir yra įtraukiama į dirbtinius procesus, kur daromi dirbtiniai pokyčiai. Todėl vystymasis įmanomas tikslingų žmogaus pastangų dėka, vykstant dirbtiniams, žmogaus inicijuotiems ir vykdomiems procesams (esant valdymo poveikiui).

J. A. F. Stoner ir kiti autoriai (1999) teigia, jog planuotų pokyčių tikslas yra parengti visą organizaciją ar pagrindinę jos dalį prisitaikyti prie žymių organizacijos tikslų ir krypties pasikeitimų. Bei priduria, kad tiksliai planuotas pokytis yra apibrėžiamas kaip „apgalvotas struktūrinių inovacijų, naujos politikos ar tikslo sukūrimas ir įdiegimas, arba kaip veikimo filosofijos, klimato ar stiliaus pokytis (Stoner ir kt., 1999, p. 114).

Taigi, organizacijos vadovas ar vadybininkas gali tik suplanuoti organizacijos vystymosi žingsnį, bet ne jį žengti. Tam, kad organizacija vystytųsi, turi būti prieitas bendras organizacijos narių sutarimas. Jei tokio sutarimo nebus, nebus ir efektyvaus organizacijos vystymosi.

Kad organizacija vystytųsi, yra būtini pokyčiai, kurių organizacijos vadovai neturėtų vengti. Pokyčiams įgyvendinti nebūtina remtis vien dideliais finansiniais ištekliais. Stiprus vadovas turi atrasti vidinių organizacijos išteklių ir juos sutelkti, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Tokie ištekliai galėtų būti žinios, stipri organizacinė kultūra, kvalifikuotas personalas ir t.t. Organizacijos pokyčiai apima strateginius organizacijos tikslus, todėl organizacijos, kurios ilgą laiką vykdo savo veiklą, sugeba išlaikyti suderinamumą su organizacijos aplinka. Todėl galima daryti prielaidą, kad ilgiau veikiančios organizacijos taiko darnaus vystymosi aspektus organizacijoje.

#### 1. 5. 2. Organizacijos vidinė ir išorinė aplinka, strateginis valdymas

Dėl nuolatinių pokyčių organizacijos aplinka dažnai vadinama pokyčių aplinka, o organizacijos neveiklumas ar nesugebėjimas pažinti aplinką, gali reikšti organizacijos veiklos baigtį. Organizacijos aplinką sudaro išorinė ir vidinė aplinka. Nors organizacijos aplinka yra skiriama į išorinę ir vidinę, bet šios aplinkos yra tarsi „ratas“, kurios vidurys yra organizacijos vidinė aplinka, apsupta išorinės.

Taigi organizacijos aplinka – tai visuma veiksnių, įtakojančių organizacijos veiklą. Ji aprėpia visus aspektus, susijusius su organizacijos išore ir vidumi.

Kiekviena norinti sėkmingai gyvuoti organizacija turi visų svarbiausia pažinti savo aplinką ir daryti jai įtaką. Tačiau įtaka daroma ne tik organizacijai, bet ir joje dirbantiems žmonėms. Kiekvieno žmogaus elgesys priklauso nuo aplinkybių, todėl aplinka jo elgesiui daro didesnę poveikį už asmens savybes. Todėl nepakanka surinkti žmonių su darbui reikalingais bruožais, dar reikia ir sudaryti aplinką, kuri šiuos bruožus palaikytų ir stiprintų. Juos supanti aplinka gali būti vidinė ir išorinė. Vidinė aplinka labiau lemia tai, kas vyksta organizacijos vidaus gyvenime, o išorinė – tai, kas už organizacijos ribų (Česnyienė, Diskienė, Kulvinskienė, 2002, p. 14-15).

Veiklos sėkmė priklauso ir nuo organizacijos tikslų, nuo racionaliai koordinuojamų ir vykdomų užduočių, nuo dirbančių žmonių, nuo to, ar jie skatinami dirbti; nuo organizacijos kultūros, technologijos, optimaliai parinktos struktūros – t.y. nuo vidinės organizacijos aplinkos (Neverauskas, Rastenis, 2001, p. 25).

Tradicinis požiūris į **vidinės aplinkos** analizę išreiškiamas pasirenkant penkis pagrindinius tokią aplinką apibūdinančius objektus (Jucevičius, 1998):

1. Organizaciniai aspektai - struktūra, sistemos, vidinė komunikacija, valdžios struktūra,

procedūros, stilius ir kt.

2. Personalias – darbo santykiai, mokymas, vertinimo sistemos, samda ir pan.

3. Gamybos aspektai – pastatai, įrengimai, technologija, žaliavos, novacijos.

4. Rinkodara – rinka, strategijos.

5. Finansiniai aspektai – pelningumas, likvidumas, apyvartumas, investavimo galimybės ir kt.

Anot V. Kučinsko ir R. Kučinskienės (2002, p. 23), organizacijos vidinę aplinką (3 pav.) apibūdina šie veiksniai: tikslai, užduotys, technologija, žmonės, organizacijos kultūra, struktūra.



4 pav. Organizacijos vidinė aplinka

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Kučinsku, Kučinskiene, 2002, p. 23.

Būdai, kuriais organizacija siekia norimų rezultatų, vadinamas technologija. Kai norime įgyvendinti atitinkamas užduotis, visada iškeliamo klausimą, kokią technologiją pasirinkti. Konkrečios technologijos tinkamumą nustato žmonės (Kučinskas, Kučinskienė, 2002, p. 15).

Grupė yra socialinis vienetas, socialinė visuma. Jos funkcionavimo pagrindą sudaro: narystės supratimo, tarpusavio sąvokos, ir priklausomybės, savitarpio įtakos. Grupių produktyvumas ir efektyvumas priklauso nuo asmens žinių apie grupę ir nuo jo sugebėjimo elgtis efektyviai. Grupę sudaro: du ar daugiau žmonių, tiesiogiai veikiančių vienas kitą, tiesiogiai susitariančių dėl bendrų tikslų siekimo. Svarbu, jog jie vienas kitą pažinotų, žinotų apie savo priklausomybę šiai grupei (Stoškus, 2002, p. 125).

Anot J. Duncan (1983), grupė atlieka tas funkcijas, kurių negali atlikti pavieniai žmonės, kurių negalima suskaidyti į individualias užduotis. Grupė atlieka ryšio, koordinacijos funkciją tarp organizacijos padalinių, grupė pajėgesnė spręsti sudėtingas problemas ir įgyvendinti sudėtingus sprendimus.

E. H. Schein (1988) pabrėžė, kad grupė organizacijoje atlieka socialines ir psichologines funkcijas. Deramai suformuotų ir vadovaujamų grupių veikla efektyvi ir naudinga tiek grupės nariams, tiek organizacijai, tiek visuomenei. Darbo efektyvumo lygis ir grupės veiklos rezultatų atitikimas jai iškeltiems uždaviniams yra labai svarbūs.

Norint sėkmingai valdyti organizaciją, reikia kurti ir puoselėti organizacinę kultūrą. J. P. Kotter ir J. L. Heskett (1992) daro išvadą, kad korporacinė kultūra bus dar svarbesnis veiksnys, kuris lems įmonių sėkmę ar nesėkmę ateinančiais dešimtmečiais. Atsižvelgdamas į skirtumus, kuriuos pastebėjo tarp tautų, G. Hofstede (1992) mano, kad būtų nerealu tikėtis, jog visame pasaulyje galėtų būti taikomas vienas valdymo metodas. Geriausios organizacijos išlieka tik aukštos savitos kultūros dėka, todėl tarptautinės bendrovės organizacinė kultūra negali apsiriboti tik jos įkūrėjų savitos nacionalinės kultūros vertybėmis (Zakarevičius, 1998; Персикова, 2002; Terpstra, David, 1985; Waterman, Peters, 1982; Shane, Venkataraman, MacMillan, 1995; Šimanskienė, Venckutė, Župerkienė, 2003; Venckutė, 2005, p. 24).

Galima sakyti, jog organizacinė kultūra – tai santykinai jausmų pasireiškimo sfera. Organizacija – tai ne paprasta individų grupė. Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja kokios nors normos, taisyklės, vertybių skalė (Vasiliauskas, 2004, p. 24). Visa tai gali skatinti darbuotojus imtis aktyvaus organizacijos tikslų įgyvendinimo arba, priešingai, trukdyti.

Taip pat organizacinė kultūra – tai vienodumų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema. Mokslas teigia, kad šios septynios savybės apibūdina organizacijos kultūrą (Robbins, 2003, p. 284):

1. Novatoriškumas ir rizika.
2. Dėmesys detalėms.
3. Orientavimasis į rezultatus.
4. Orientavimasis į žmones.
5. Orientavimasis į komandas.
6. Agresyvumas.
7. Stabilumas.

Kultūra atlieka keletą funkcijų - ji išskiria organizaciją iš kitų, antra - ji suteikia organizacijos nariams tapatumo jausmą. Trečia, ji padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas. Taip pat kultūra sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Galiausiai kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis ir formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną (Robbins, 2003, p. 287).

Vidaus veiksmų analizė organizacijoje apibūdina nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo galimybes. Be išorinių galimybių ir grėsmių, strategijos formavimas turi būti paremtas įmonės siekiais, stiprybėmis ir galimybėmis. Vidinė analizė padeda suvokti strategiškai svarbius

organizacijos aspektus. Ji apima įmonės rodiklių ir esminių faktorių, tokių kaip stiprybės, silpnybės, strateginės problemos, analizę (Aaker, 2001).

Vidiniai organizacinės sistemos veiksniai negali būti nagrinėjami atskirai vienas nuo kito. Jie tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir veikia vienas kitą tiesiogiai. Vieno kintamojo pokytis neišvengiamai sukuria kito kintamojo pokytį.

Atsižvelgiant į organizacijos veiklos ypatumus, vidines veiklos sąlygas tikslinga nagrinėti funkcinio požiūriu, nes taip nustatoma, kurios veiklos sritys funkcionuoja efektyviai ir kurias reikia tobulinti. Vidaus aplinkos tyrimo metu išsikiriami rinkos segmentai, nagrinėjamos organizacijos stiprybės ir silpnybės, nustatoma kokurencinė padėtis (Valentinavičius, 2009, p. 133).

Anot A. Boso (2002), objektyvi vidaus veiksmių analizė svarbi dviem aspektais. Pirma, objektyvi vidaus veiksmių analizė rodo realų organizacijos galimybių profilį. Antra, ji rodo, ar organizacija turi priemonių kovoti su grėsmėmis ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorės veiksmių analizė. Jeigu organizacijos vidaus veiksmių analizė parodys, kad ji neturi būtinų išteklių, reikalingų savo tikslams pasiekti, tai organizacija gali keisti veiklos kryptį ir taip išvengti nesėkmės.

Dauguma įmonių svarbiausiu tikslu laiko pardavimų ir pelningumo rodiklių didinimą. Mažiau kaip du trečdaliai kaip tikslus įvardija rinkos plėtrą, socialinius įsipareigojimus, darbuotojų gerbūvį, produkto kokybę, tyrimus ir kūrimą (Aaker, 2001).

Vidinė analizė padeda vadybininkui detaliai suvokti įmonės veiklą, suprasti, ar pasiteisina organizacijos taikomos strategijos, ir išsiaiškinti, kaip efektyviai išnaudojami įmonės resursai, šių strategijų palaikymui.

**Organizacijos išorinė aplinka** dažnai būna problemų šaltinis ir organizacijai, ir jos vadovams. Vadovai turi atskleisti išorinės aplinkos veiksmius, kurie darys įtaką organizacijos veiklai, tinkamai reaguoti į juos, laiku spręsti iškilusias problemas, adaptuotis ir prisitaikyti prie aplinkos.

Galimi du organizacijos išorinės aplinkos pažinimo būdai:

- ▲ analizuojant ją sudarančius elementus;
- ▲ atskleidžiant būdinguosius jos bruožus.

Organizacijos išorinė aplinka – tai visuma veiksmių, esančių už organizacijos ribų ir galinčių daryti įtaką jos veiklai vienokiu ar kitokiu būdu (Pileckienė, 2004, p. 14).

Kiekviena organizacija yra atvira socialinė sistema, neatskiriama susijusi su išorine aplinka. Vystydama veiklą, organizacija keičiasi su išorine aplinka informacija, idėjomis, gauna išteklius, tuo užtikrinamas organizacijos funkcionavimas. Išorinė komunikacija – keitimasis informacija su išore, jai svarbu kryptingai skleisti informaciją apie organizaciją ir jos vykdomą veiklą, siekiant

sukurti ir palaikyti abipusį organizacijos ir jos poveikio grupių supratimą (Organizacijų vystymo centras, 2003, p. 21).

Nemažiau yra svarbios jėgos, veikiančios rinkų ir konkurentų išorėje bei formuojančios įmonės procesus. Aplinkos analizė – tai šių išorinių jėgų sukeltų galimybių ir grėsmių identifikavimo ir suvokimo procesas. Aplinkos analizei būtina apibrėžti ribas, kad ji būtų lengvai valdoma ir tinkama. Priešingu atveju tai gali būti besaikis procesas (Aaker, 2001).

Žemiau pateikoje lentelėje (12 lentelė) matome įvairių autorių įvardijamus išorinės aplinkos veiksnius.

12 lentelė. Organizacijos išorinės aplinkos veiksniai

ORGANIZACIJOS IŠORINĖS APLINKOS VEIKSNIAI					
Autorius	Politinis-teisinis veiksnys	Ekonominis veiksnys	Socialinis-kultūrinis veiksnys	Technologinis veiksnys	Gamtinis (ekologinis) veiksnys
Vasiliauskas (2001, p.)	+	+	+	+	-
Dubinas, Smilga (2008, p. 25)	+	+	+	+	-
Valentinavičius (2009, p.133-134)	+	+	+	+	+

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Vasiliausku (2001), Dubinu ir Smilga (2008, p. 25), Valentinavičiumi (2009, p. 133).

V. Dubinas ir E. Smilga (2008, p. 25) išskiria kintamuosius, kurie priskiriami anksčiau minėtiems išorinės aplinkos veiksniams (žr. 13 lentelę).

Analizuojant organizacijos padėtį, reikia išskirti du jos lygius: strateginę ir operatyvinę būklę. Operatyvinė būklė – tai organizacijos padėtis konkrečiu momentu. Strateginė būklė – tai organizacijos situacija ilgalaikės perspektyvos prasme (Jucevičius, 1998, p. 223).

Operacinę organizacijos aplinką sudaro tos sąlygos, elementai ir grupės, kurios tiesiogiai veikia organizacijų veiklą (akcininkai, tiekėjai, vartotojai, kreditoriai, profsąjungos, interesų grupės) ir savo ruožtu gauna tos veiklos atoveiksmį, kuris suprantamas kaip valstybės ar ūkio šakos įtaka organizacijų veiklai (Dubinas, Smilga, 2008, p. 25).

13 lentelė. Svarbiausieji makroaplinkos skenavimo kintamieji

<b>Ekonominė aplinka</b>	<b>Technologinė aplinka</b>	<b>Politinė ir teisinė aplinka</b>	<b>Sociokultūrinė aplinka</b>
Tendencijos, susijusios su BVP pokyčiais; Palūkanų normos; Pinigų pasiūla; Infliacijos tempai; Nedarbo lygis; Darbo užmokesčio ir kainų kontrolės lygis; Valiutos devalvavimo ar revalvavimo procesai; Apsirūpinimas energetiniais ištekliais ir jų kainos; Valstybės pajamos ir išlaidos; Padėtis valiutų rinkose.	Bendrosios valstybės išlaidos mokslinio tyrimo ir konstravimo darbams (MTKT); Bendrosios šakos išlaidos (MTKT); Kompanijų susidomėjimo laipsnis įsisavinant naujas technologijas; Patentinė apsauga; Nauji produktai; Naujų technologijų perteikimas iš laboratorijų į rankas; Darbo našumo augimas dėl automatizacijos; Prieiga prie interneto; Kompiuterinių įsilaužėlių aktyvumas.	Antitrestinė įstatymų leidyba; Aplinkos apsaugos įstatymai; Mokesčių įstatymų leidyba; Specialiosios programos; Užsienio prekybos reguliavimas; Požiūris į užsienio kompanijas; Personalo įdarbinimo ir karjeros įstatymai; Valstybės valdymo organų stabilumas; Terorizmas ir privataus gyvenimo klausimai; Veiklos funkcijų iškelimo už organizacijos ribų reguliavimas.	Gyvenimo stiliaus pokyčiai; Karjeros interesai; Vartotojų aktyvumo laipsnis; Šeimų kūrimo dinamika; Gyventojų skaičiaus augimas; Gyventojų amžiaus struktūra; Apgyvendinimo tankumo regioniniai pokyčiai; Laukiamas gyvenimo amžius; Gimstamumo augimo tempai; Aprūpinimas renta; Sveikatos apsauga; Išsilavinimo laipsnis.

Šalt.: Xanger, Yilen, 2008; Dubinas, Smilga, 2008, p. 25.

P. Zakarevičius (2003) išskiria priežastis, nulėmusias objektyvius pokyčius organizacijos išorinėje aplinkoje (Venckutė, 2005, P. 23):

- nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrengimus, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan. (pvz., naujos energijos rūšies atradimas; naujų medžiagos savybių, skatinančių sukurti visiškai naujas informacines technologijas, nustatymas);
- globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose procesuose, keičiantys socialinius-politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų (pvz., komunistinės sistemos žlugimas; naujų suverenių valstybių atsiradimas ir pan.);

- neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan. (pvz., netikėtas organizacijų susijungimas, iš esmės keičiantis konkurencinę situaciją; netikėta didžiulė konkurentų akcijų emisija ir kt.);
- ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų bei paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodaros sistemas, finansinius santykius ir pan. (pvz., multinacionalinių korporacijų plėtra, strateginių aljansų kūrimasis ir pan.).

Išorinė aplinka labiausiai veikia strateginius organizacijos pokyčius. Organizacijos vidinės veiklos sąlygos ir ištekliai tarpusavyje suderinami paprasto planavimo būdu, o išorinės aplinkos įtakai įvertinti būtinas strateginis planavimas. Išorinė aplinka dažniausiai įvardijama kaip makro aplinka, kuri apibrėžiama kaip jėgų visuma tam tikroje teritorijoje ir veikia verslo sprendimus ir kuriems, nei viena organizacija atsikirai nei visos kartu, negali daryti tiesioginės įtakos. Dažniausiai makroaplinkos veiksniai yra skirstomi į: ekonominę, socialinę – kultūrinę, politinę – teisinę, technologinę ir gamtinę, dar neretai vadinamą ekologine, aplinkas (Valentinavičius, 2009, p.133-134).

Vidaus situacijos analizė dažnai apsiriboja išteklių (žmogiškųjų, finansinių ir kt.) analize, kai nagrinėjama išteklių sudėtis, kokybė ir galimybės turint šiuos išteklius įgyvendinti išsikeltus tikslus. Tačiau tai yra tik viena šios analizės sudedamųjų dalių. Strateginė vidaus situacijos analizė yra sisteminė, leidžianti išskirti organizacijos strateginius pranašumus (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 45-67).

Svarbiausi organizacijos pranašumai (Melnikas, Smaliukienė, 2007):

- 1) ištekliai – materialieji (įranga, pastatai ir kt.) ir nematerialieji (žinios, tarpusavio pasitikėjimas, vadybiniai gebėjimai, novatoriškumas ir kt.);
- 2) pajėgumai - rezultatas, pasiektas ilgalaikėmis pastangomis kuo efektyviau panaudoti materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius;
- 3) kompetencija – darbuotojų turimos žinios.

Ribotas finansavimas, didelė personalo kaita – dažniausi organizacijos išteklių ir pajėgumų trūkumai, neleidžiantys jai pasiekti ilgalaikio veiklos efektyvumo.

Organizacijos vertinimas pagal ilgalaikio pranašumo rodiklius padeda išskirti svarbiausius pranašumus, tačiau tai dar negarantuoja strateginio pranašumo (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

S. Ron ir H. Aime (1998) išskiria tris **strateginio valdymo** stadijas (Valentinavičius, 2009, p. 133):

- ♣ strateginė analizė, apimanti išorinės aplinkos ir išlaidų retrospektyvinio periodo analizę ir perspektyvinio periodo prognozavimą;

- ▲ strategijos kūrimas, apimantis organizacijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, atrateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;
- ▲ strategijos įgyvendinimas, apimanatis užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžeto formavimą, apskaitos bei kontrolės procedūras.

Tuo tarpu V. Dubinas ir E. Smilga (2008) išskiria keturis pagrindinius strateginio valdymo elementus (Dubinas, Smilga, 2008, p. 24):

1. aplinkos skanavimą;
2. strategijos parengimą;
3. strategijos įgyvendinimą;
4. situacijos įvertinimą ir kontrolę.

S. Ron ir H. Aime (1998) išskirtos strateginio valdymo stadijos yra tarpusavyje susijusios tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais (Valentinavičius, 2009, p. 133).

Kiek nuodugniau organizacijos strateginio valdymo etapus įvardija T. Grundy (2000, p. 96). Autorius išskiria net septynis etapus:

1. pagrindinė organizacijos veikla;
2. vidinių veiklos sąlygų ir išteklių analizė;
3. išorinės aplinkos analizė;
4. pagrindinių strateginių galimybių bei grėsmių nustatymas;
5. strateginių sprendimų priėmimas;
6. organizacijos vizija, misija ir tikslai;
7. strategijos įgyvendinimas.

Organizacijos aplinka yra terpė, kuri verčia organizacijas keistis. Išskiriama vidinė ir išorinė organizacijos aplinka. Vidinė aplinka apima organizacijos struktūrą, technologijas, organizacinę kultūrą, tikslus, išteklius ir žmones. Vidinė organizacijos aplinkos analizė leidžia įvertinti organizacijos galimybes ir tikimybes pasiekti norimo rezultato bei vykdyti pokyčius vidinių resursų dėka.

Išorinę organizacijos aplinką sudaro organizacijos išorėje esantys veiksniai – ekonomika, politika, teisė, technologijos ir sociokultūrinė terpė. Išorinė organizacijos aplinka įtakoja daugiausiai organizacijos strategiją bei verslo sprendimus. Bet pati organizacija išorinei aplinkai įtakos neturi. Pokyčiai, vykstantys organizacijos išorėje priverčia organizacijas keistis. Organizacijos, norėdamos atitikti nūdienos rinkos reikalavimus, privalo derinti savo veiklos aspektus su suinteresuotųjų šalių poreikiais. Pokyčiams organizacijoje įgyvendinti yra dažniausiai

pasitelkiama organizacijos strategija ir nuosekliais etapais yra keičiama organizacija norima kryptimi.

### 1. 5. 3. Pokyčiai, impiruojantys organizacijose darnos kitimą

Vis didesnę įtaką didinant veiklos efektyvumą ir kuriant organizacijos strateginius pranašumus turi organizacijos, gebančios sparčiai keistis. Tai susiję su besimokančios organizacijos kultūra, kurios plėtrą stabdo vadovų negebėjimas priimti ir pritaikyti naujas vadybos teorijas ir geriausią praktiką. Lemia požiūris į organizacijos vidinę situaciją, kuri dažnai suvokiama kaip skirtingų išteklių ir pajėgumų junginys.

Pokyčiai organizacijoje ir joje vykstančios permainos yra reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus. Į pokyčius organizacijoje reaguoja, nors ir skirtingai, visi tiekimo grandinės dalyviai bei suinteresuotosios šalys (vadovai, darbuotojai, partneriai, tiekėjai ir t.t.). Todėl kompanijos vadovybė, siekdama organizacinio išlikimo ir tobulėjimo, turi derinti veiklos tikslus ir procesus su aplinka plačiąja prasme ir, priklausomai nuo situacijos, juos keisti, koreguoti bei atitinkamai komunikuoti. Kai tikslai transformuojami ir konkrečius rodiklius ar priemones ir tampa organizacijos veiklos bei naujos vidinės kultūros dalimi, jie yra pajuntami visų organizacijos narių (Bowman, 2003; Kaplan, 2004; Kaplan, 2005; Klimas, Ruževičius, 2009, p. 76).

Pokyčių ir jų sąlygojamų pertvarkų sėkmę lemia sistemos „pokyčiai – vadovybė – organizacijos bendruomenė“ darna (Ruževičius, 2007). D. Kimas ir J. Ruževičius išskiria tokius pagrindinius minėtos sistemos darnos užtikrinimo imperatyvus (Klimas, Ruževičius, 2009, p. 76-77):

- 1) operatyvus ir sistemingas visų be išimties bendruomenės narių informavimas apie pokyčių ir procesų tobulinimo tikslus ir priežastis, priemones, einamuosius ir būsimus pokyčius, problemas, krizines situacijas ir jų įveikimo būdus;
- 2) tik organizacijos darbuotojų daugumai pozityviai priėmus vadovybės sprendimus ir pritarus siūlomiems veiksams ir priemonėms galima tikėtis ir permainų veiksmingumo;
- 3) turi būti sistemingai organizuojami visuotiniai organizacijos narių susirinkimai, kurių metu analizuojama, kaip tenkinami darbuotojų poreikiai bei įgyvendinami pageidavimai bei siūlymai susiję su pokyčių „suvaldymu“ ir gyvenimo darbe kokybe;
- 4) visi darbuotojai turi gerai suvokti ne tik asmeniškai savo, savo skyriaus pokyčių tikslus bei uždavinius (ir jų įtaką viso „produkto“ pridėtinės vertės kūrimo grandinėje), bet ir gerai žinoti gretutinių skyrių poreikius ir veiklos specifiką bei „matyti“ visos organizacijos pokyčių ir procesų pertvarkos tikslą ir sistemą;

5) kiekvienas naujas ar pertvarkytas procesas turi turėti konkretų jo valdytoją.

Organizacijos veiklos kitimo pagrindą sudaro keletas tendencijų. Viena jų – spartus intelekto vaidmens organizacijos sėkmei didėjimas. Kita – nykstančios hierarchinės struktūros ir atsirandančios individų grupės, susijungiančios į įvairiatinkles organizacijas. Abi įvardintos tendencijos yra labai susijusios tarpusavyje (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006, p. 108). Trečioji tendencija organizacijos kitimo pagrindui – globalizacijos tendencijos. „Globalėjant“ pasaulio ekonomikos vystymuisi, kinta ir požiūris į organizacijų vystymąsi. Išryškėja darnaus organizacijų vystymosi tendencijos, kurias organizacijos turi nuo pagrindų diegti visose savo veiklos srityse bei visose valdymo funkcijose.

Taigi, organizacijos, norėdamos išlikti rinkoje, turi keistis. L. Iacocca išskiria tris organizacijų tipus pagal tai, kaip jos reaguoja į pokyčius (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006, p. 109):

- ♣ Organizacijos, kurios stebi kai kas nors vyksta;
- ♣ Organizacijos kurios stebisi kai kas nors vyksta;
- ♣ Organizacijos, kurios pačios priverčia, kad kas nors vyktų.

**Būtent trečio tipo organizacijos suvokia, analizuoja ir nujaučia keitimosi svarbą bei geba formuoti veiksmus, kurie vestų sėkmingo keitimosi link. Šiame kūrybos ir keitimosi procese yra labai svarbus vadovas, kuris gebėtų transformuoti organizaciją, suburti darbuotojus ir ir pasitelkti technologijas, kad būtų sukurtas organizmas, įkūnijantis naujas ir tvirtas vertybes.**

Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo valdymo proceso organizavimo. Klasikinio valdymo proceso modelio samprata nepakito ir šiandien, tačiau iš esmės keičiasi atskirų valdymo funkcijų atlikimas, turinys ir ypač priemonės. Galima išskirti keletą pagrindinių priežasčių, skatinančių įvertinti organizacijų padėtį ir lemiančių pokyčius jos viduje (Zakarevičius, 2003, Venkutė, 2005, p. 23-24):

- ♣ organizacijos personalo kokybinis augimas, nulemtas naujų žinių įsisąmoninimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio kilimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan.; kokybinis augimas keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, organizacijos tikslų ir uždavinių suvokimą, jos misiją bei galimybes;
- ♣ organizacijos kiekybinė plėtra, nulemta objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo. Ši plėtra lemia objektyvius struktūrų, funkcijų, procesų pokyčius;
- ♣ organizacijos išsigimimas (revitalizacija), nulemtas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo;revitalizacijos atveju organizacijoje įgyvendinti pakeitimus pavyksta ne visada.

Pagrindinė reagavimo į objektyvius išorinės aplinkos ir vidaus pokyčius forma – tam tikrų organizacijos sandaros elementų keitimas, leidžiantis pasinaudoti objektyvių pokyčių sudarytomis aplinkybėmis arba eliminuoti galimas neigiamas pasekmes (Zakarevičius, 2003).

V. Venckutės (2005) nuomone, unikaliausi yra organizaciniai, vadybiniai pokyčiai, apibūdinantys valdymo ir organizavimo pokyčius. Pagrindinės šių pokyčių sritys galėtų būti (Venckutė, 2005, p. 24):

- ▲ organizacijos strategijos keitimas;
- ▲ veiklos funkcijų ir procesų keitimas;
- ▲ organizacinių formų ir struktūrų keitimas;
- ▲ organizacijos personalo keitimas;
- ▲ veiklos motyvavimo priemonių keitimas;
- ▲ organizacinės kultūros keitimas.

Efektyviam organizacijos egzistavimui yra reikalingas integralumas – konkretus valdžios paskirstymas organizacijoje, kuris užtikrintų skirtingų elementų vieningą darbą, suvienytų subgrupes ir individus. Dėl to, subgrupės turi nuolat komunikuoti tarp savęs ir ieškoti darnos didinimo būdų (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004, p. 314).

Kad būtų pasiekti organizacijos tikslai ir įgyvendinti jai keliami uždaviniai, privalo būti sukomplektuotas profesionalus personalas, vykdoma griežta darbuotojų karjeros planavimo, mokymo, atrankos ir atestavimo sistema, kuri sudarytų visas sąlygas ir galimybes darbuotojams atskleisti savo gebėjimus našiai dirbti, tobulėti ir įgyvendinti asmeninius karjeros planus (Jonušauskas, Makštutis, 2008, p. 44).

Skatinimas (motyvavimas) yra jėgų grupė, veikianti žmogaus viduje ir išorėje, kuri skatina jo elgesį, nustato jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę. Vadovas, norėdamas sėkmingai skatinti žmones, turi suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti jį kaip socialinę būtybę tokį, koks jis yra su savo gabumais, privalumais, ribotumais bei silpnybėmis. Visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Skatinimo priemonės sudaro dvi dalys: 1) sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; tai yra kolektyvo tradicijų dalis; 2) originalios priemonės; jų reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone (Žaptorius, 2007, p. 112).

Kad organizacijos keitimosi procesas būtų rezultatyvus ir vyktų norima linkme, į pokyčių procesą yra tikslinga įtraukti visus organizacijos darbuotojus. Vadovų ir darbuotojų nenutrūkstamas bendrabavimas ir informacijos sklaida yra būtinos sąlygos keitimosi procese. Organizacijos tikslai

ir strategija turi būti aiškūs ir suprantami paprastam darbuotojui. Organizacijos kaita turi tapti tarsi kultas, kuris visus vienytų.

### 1. 6. Darnios organizacijos kūrimo modelis

Kad organizacijoms būtų lengviau keistis, reikalingas keitimosi sistematiškumas. Tam būtų tikslinga sukurti organizacijos keitimosi į darnią organizaciją modelį, kuris palengvintų proceso eigą. Išanalizavus ankstesniuose skyriuose pateiktą mokslinę literatūrą, buvo sukurtas organizacijos keitimosi į darnią organizaciją modelis (žr. 5 pav.).

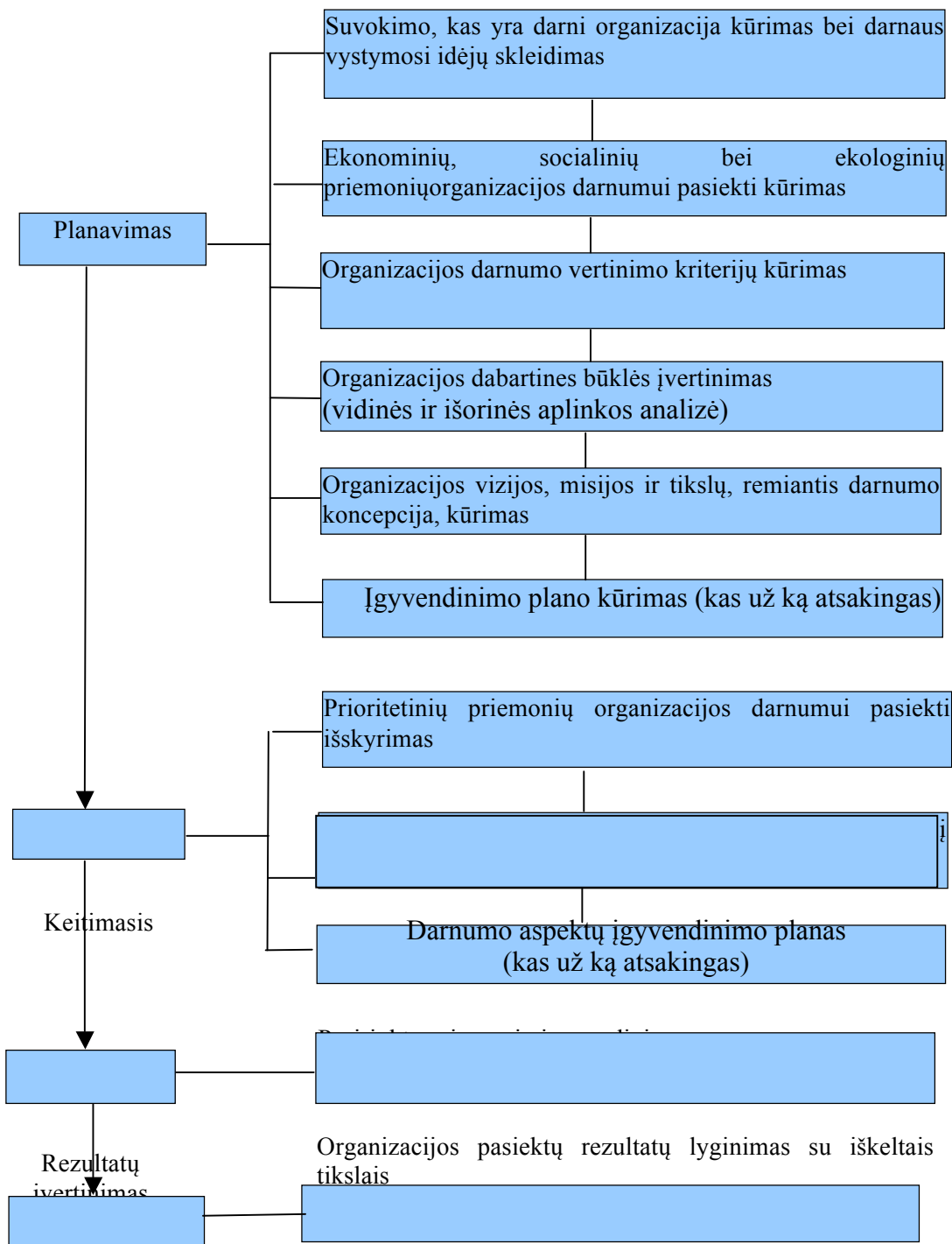
Aukščiau pateiktas organizacijos keitimosi į darnią organizaciją modelis yra paremtas strateginiu valdymu. Organizacijos keitimasis darnios organizacijos link susideda iš keturių etapų:

1. Planavimo;
2. Keitimosi;
3. Rezultatų įvertinimo;
4. Koregavimo.

Pirmajame – planavimo etape, yra kuriamas suvokimas, kas yra darni organizacija. Čia didžiausias ir sudėtingiausias vaidmuo atitenka organizacijos vadovui arba už organizacijos keitimosi procesą atsakingam vadybininkui. Suvokti kas yra darni organizacija turi ne tik organizacijos vadovas, bet ir visi jos darbuotojai. Vadovas, kaip lyderis turėtų pats tikėti pasikeitimo reikšmingumu ir skleisti darnumo idėjas organizacijos darbuotojams susirinkimų metu ar neoficialioje aplinkoje.

Toliau, planavimo etape yra kuriamos ekonominės, socialinės bei ekologinės priemonės, kurių laikantis, organizacija galėtų darniai vystytis. Iš aplinkosauginių priemonių galėtų būti taikoma švaresnės produkcijos gamyba, gamtos neteršiančių technologijų naudojimas, neatsikuriančių išteklių taupymas ir keitimas atkuriamais ištekliais, atliekų rūšiavimas, vandens, elektros taupymas.

Kalbant apie socialinius aspektus, turėtų būti laikomasi darbo ir etikos kodeksų, paisoma darbuotojų interesų, skiriamos lėšos labdarai, vykdomos socialinės akcijos bei visų svarbiausia – kuriama stipri organizacinė kultūra. Tarp ekonominių aspektų, labai svarbūs yra paslaugų ar produktų kokybė, darbuotojų sutelktumas, motyvacija, įtraukimas į organizacijos valdymo procesą bei iniciatyvumo skatinimas. Kai organizacijos nariai jaučiasi pilnaverčiais, organizacija gali pasiekti aukštą efektyvumo lygį.



Koregavimas

Priemonių organizacijos darnumui pasiekti koregavimas  
5 pav. Darnios organizacijos kūrimo modelis

Šalt.: sudaryta autorės.

Taip pat planavimo etape labai svarbu ištirti organizacijos dabartinę padėtį, kad būtų galima matyti tikrąją situaciją. Organizacijos padėties ištyrimui gali būti pasitelkta vidinė ir išorinė organizacijos aplinkos analizė. Organizacijos vizija, misija bei tikslai kuriami taip, kad atitiktų darnaus organizacijos vystymosi siekį, kad būtų aiškūs ir suprantami visiems organizacijos

nariams. Paskutinis planavimo etapo žingsnis – darnumo įgyvendinimo organizacijoje plano sukūrimas. Šiame plane turi būti išdėstyta, kurie vadovai yra atsakingi už socialinių, ekologinių ir ekonominių darnumo priemonių įgyvendinimą (žr. 14 lentelę). Aukščiau pateiktoje lentelėje (žr. 14 lentelė) matome darnios organizacijos kūrimo plano įgyvendinimą, kuriame išdėstyta vadovų atsakomybė už ekologinių, socialinių ir ekonominių priemonių taikymą organizacijoje.

Antrajame organizacijos keitimosi etape yra išskiriamos prioritetingos priemonės darnumui pasiekti, vykdomas darbuotojų motyvavimas ir pradedamas priemonių, skirtų organizacijos darnumui pasiekti įgyvendinimas.

Trečiasis organizacijos keitimosi etapas apima organizacijos vertinimą po įdiegtų pokyčių. Šiame etape yra lyginami pasiekti rezultatai su planavimo etape iškeltais tikslais.

Ketvirtajame organizacijos keitimosi etape yra koreguojamos priemonės, kurios buvo išskirtos organizacijos darnumui pasiekti. Sudaromas naujas prioritetingų priemonių sąrašas.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje bus pateikta darnios organizacijos tyrimo tikslas, uždaviniai. Bus analizuojama anketos klausimyno struktūra bei pateikiamas tyrimo imties skaičiavimas, tyrimo metodai. Remiantis cronbacho alfa koeficientu bei standartizuotų klausimų cronbacho alfa koeficientu buvo paskaičiuotas tyrimo patikimumas.

### 2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Organizacijos darnumas – nauja modernių organizacijų siekiamybė. Organizacijų keitimąsi darnumo link įtakoja aplinka, kuri diktuoja organizacijų efektyvumo ir išlikimo sąlygas. Organizacijos veiklos efektyvumas (žr. žodyne - efektyvumas) priklauso nuo to, kaip ji sugeba įsiklausyti į suinteresuotųjų šalių sąlygas ir kaip gerai sugeba įgyvendinti darnaus vystymosi dimencijas.

Darnių organizacijų Lietuvoje dar nėra daug, daugumą sudaro užsienio kapitalo organizacijos. Tačiau darnaus vystymosi dimencijos pamažu skverbiasi ir į Lietuvos organizacijas. Ypač jei organizacijos jau ilgą laiką vykdo veiklą ir turi numačiusios ilgalaikius tikslus, jos priverstos taikytis prie supančios aplinkos sąlygų.

Kiekviena organizacija pagal savo veiklos pobūdį turi savo silpnasias ir stipriasias puses. Tarkim gamybinės ar paslaugas teikiančios organizacijos didesnę dėmesį turėtų skirti aplinkosauginėms dimensijoms, nors labiau koncentruojasi į ekonomines. O valstybinės institucijos ar švietimo ir mokslo įstaigos labiau orientuojasi į socialinę organizacijos darnumo dimensiją. Darnios organizacijos koncepcija apima tris dimensijas – ekologinę, socialinę ir ekonominę, todėl organizacijos, kurios gali būti laikomos darniomis, orientuojasi į visas tris sritis ir laiko jas lygiavertėmis.

Hipotezė – jei organizacijos veikia ilgą laiką, tai jos taiko darnaus vystymosi principus.

Tyrimo objektas – darnus organizacijų vystymasis.

Šis tyrimas bus atliekamas norint patikrinti darbo hipotezę, kad ilgai veikiančios organizacijos taiko darnaus vystymosi aspektus.

Iškeltam tikslui įgyvendinti buvo sukurti uždaviniai:

1. išanalizuoti, ar organizacijos vadovai ir darbuotojai suvokia kas yra darni organizacija;
2. iširti, kurie darnumo aspektai yra taikomi tiriamojoje organizacijoje;
3. nustatyti, kurie darnumo aspektai yra svarbūs skirtingų tipų organizacijose.

Tyrimė naudoti metodai – literatūros darnaus vystymosi klausimais analizė, anketavimas (apklausa raštu), kiekybinė duomenų analizė.

Organizacijos darnumo tyrimui gali būti pasirenkami įvairūs tyrimo metodai, tačiau šiam tyrimui atlikti pasirinktas empirinis metodas - anketinė apklausa, leidžiantis apklausti praktiškai neribotą respondentų skaičių, valdyti didelį kiekį informacijos ir gauti patikimesnius duomenis.

Empiriniai tyrimai (gr. – empeiria – patyrimas; angl. – empirical research) – socialinių faktų, įvykių nustatymas ir apibendrinimas tiesioginiu arba tarpiniu jų registravimu, būdingai pasireiškiančių tiriamuosiuose reiškiniuose, objektuose, procesuose (Tidikis, 2003, psl. 446).

Anketos yra skirstomos į oficialias ir anonimines. Oficiali anketa – tai anketa, kurioje respondentas turi nurodyti savo vardą ir pavardę. Tokios anketos dažnai gali būti neobjektyvios, o duomenys iškreipti. Anoniminės anketos – tokios anketos, kai atsakęs asmuo lieka nežinomas. Anoniminė anketa užtikrina tikslesnių duomenų, informacijos gavimą, nes atsakinėjantis asmuo jaučiasi laisvai, nėra įtakojamas. Kad tyrimo informacija būtų kuo patikimesnė, tyrimui atlikti buvo pasirinkta anoniminė anketa.

Anot R. Tidikio (2003), empiriniams tyrimams gali būti naudojamos tiek kiekybinių, tiek 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, psl. 355). Kiekybiniai tyrimai, dar vadinami statistiniais ar eksperimentiniais, apibūdinami kaip struktūrizuoti, besiremiantys iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze. Jiems būdinga ieškoti išorinių reiškinio požymių, išgaunant įvairius dydžius, kuriuos galima išreikšti skaičiais ir išmatuoti (Kardelis, 2005, psl. 271). Kiekybiniuose tyrimuose, naudojant sisteminės priemonės galima valdyti daugybę duomenų, siekiant nustatyti tam tikrų reiškinų ryšius (Tidikis, 2003, psl. 356).

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, psl. 356).

Kiekybinių tyrimų privalumas yra tas, kad viskas išreiškiama skaičiais, todėl galima nustatyti tam tikrų reiškinų ryšius. Kiekybinis tyrimas yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai bei duomenų matavimo priemonės dažniausiai būna sukonstruotos dar prieš tyrimą (Kardelis, 2004, p.105).

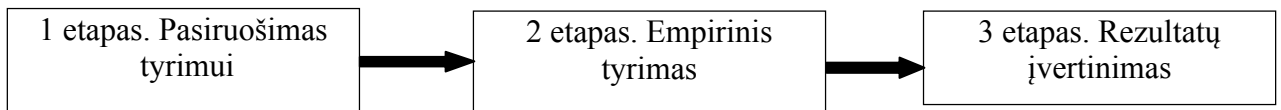
Anketa, anot R. Tidikio, yra klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Jį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis (Tidikis, 2003, psl. 474). Atliekamam tyrimui pasirinkta anoniminė anketa, kai atsakęs asmuo lieka nežinomas.

Anketos yra dar skirstomos į uždaras ir atviras. Atliekamam tyrimui buvo pasirinkta kombinuota anketa, kur surašyti visi klausimai ir atsakymai, o atsakinėjančiam reikia pasirinkti vieną iš galimų atsakymų, o jei nėra tinkamo atsakymo, galima įrašyti respondentui tinkamą atsakymą. Didelė dalis anketos klausimų yra sudaryta su išsamesniais atsakymais, tokiais kaip “taikoma”, “kartais taikoma”, “netaikoma” ir pan. Tokie atsakymai, anot R. Tidikio, yra vertingesni, nes jie nėra tokie subjektyvūs, orientuoja atsakantį į daugumos priimtus variantus, padeda išryškinti klausimo esmę (Tidikis, 2003, psl. 475).

Anketinės apklausos gali būti atliekamos keliais būdais (Dikčius, 2003): tiesiogiai bendraujant su respondentais, respondentai apklausiami pasinaudojant pašto paslaugomis, taip pat apklausa atliekama pasinaudojant internetu, laikraščio, žurnalo ar kito leidinio paslaugomis, tačiau šiame darbe apklausa buvo atlikta tiesiogiai bendraujant su respondentais bei apklausa internetu. Tokį apklausos atlikimo būdų pasirinkimą galima pagrįsti tuo, kad bendraujant tiesiogiai su respondentu yra užtikrinamas anketos grįžtamumas, o apklausa internetu leidžia apklausti didelį kiekį respondentų.

Tyrimui atlikti parengta anketa yra teikiama tiek organizacijų vadovams, tiek jų darbuotojams, kad vėliau būtų galima palyginti abiejų pusių nuomonę į tam tikras darnumo dimensijas, darnumo organizacijoje suvokimą.

Tyrimas susideda iš trijų etapų (žr. 6 pav.).



6 pav. Tyrimo etapai

*Šalt.: sudarė autorė.*

Pirmasis tyrimo etapas apima:

- ▲ temos formulavimą;
- ▲ problemos išskyrimą;
- ▲ hipotezės iškėlimą;
- ▲ tikslo ir uždavinių nustatymą;
- ▲ tyrimo metodų aprašymą bei parinkimą;
- ▲ tyrimo imties skaičiavimą.

Antrojo tyrimo etapo metu yra atliekamas empirinis tyrimas – anketavimas.

Trečiasis tyrimo etapas apima duomenų sisteminimą ir analizę, duomenų sintezę ir išvadų formulavimą.

Tyrimo anketa pradedama įvadine dalimi, kurioje nurodomas tyrimo tikslas. Prie kiekvieno anketos klausimo yra nurodyta, kiek atsakymų galima pasirinkti.

Anketos klausimai buvo sudaromi atsižvelgiant į šiuos aspektus:

1. darnumo termino žinomumas;
2. vadovų indėlis taikant darnumą organizacijoje;
3. trijų darnumo dėmenų – socialinio, ekologinio ir ekonominio taikomumas organizacijoje;
4. ekologinių, socialinių ir ekonominių kriterijų svarbumo organizacijoje išskyrimas.

Anketa yra skirta tirti trijų darnumo dimencijų – ekonominės, ekologinės ir socialinės – taikymą bei svarbą organizacijose. Anketoje taip pat įtraukti socialinius bei demografinius respondentų aspektus atspindintys klausimai (žr. lentelė nr. 12).

14 lentelė. Organizacijos darnumo tyrimo klausimyno struktūra

Bloko pavadinimas	Klausimų pobūdis	Klausimų skaičius
Demografiniai rodikliai	Išsilavinimas, amžius, darbo stažas	3
Darbo aspektai	Pareigos, organizacijos veiklos sfera, organizacijos egzistavimo laikas	3
Darnumo principų taikymas	Ekonominio, socialinio ir ekologinio aspektų taikymas organizacijoje	3
Darnumo aspektų svarba	Ekonominio, ekologinio ir socialinio aspekto svarba organizacijoje	1

*Šalt.: sudarė autorė.*

Iš viso anketoje yra 15 klausimų. 14 iš jų yra uždaro tipo, vienas – atviro tipo klausimas. Vieno klausimo atsakymams buvo naudojama trijų rangų atsakymų skalė: taikoma; kartais taikoma; netaikoma.

Respondentų nuomonei apie socialinių, ekologinių bei ekonominių kriterijų svarbą organizacijai išsakyti buvo naudojama Likerto skalė – galimybė rinktis iš penkių svarbumo lygių: labai svarbu; svarbu; iš dalies svarbu; nesvarbu; visiškai nesvarbu. Daugkartinio pasirinkimo klausimai padeda gauti išsamesnę informaciją, o tiriamajam išreikšti įvairius požiūrius.

Darnaus vystymosi komponentai buvo išskirti remiantis anksčiau atliktais tyrimais, kuriuos atliko L. Šimanskienė bei J. Paužuolienė (2012, p. 49-51), T. Dyllick ir K. Hockerts (2002, p. 136), Statistikos departamentas (2010, p. 8), R. Čiegis ir R. Zeleniute (2008, p. 15), L. Šimanskienė ir A. Kutkaitis (2009).

Organizacijos darnumo tyrimas Klaipėdos mieste veikiančiose organizacijose buvo atliekamas remiantis trimis darnumo aspektais: socialiniu, ekonominiu bei ekologiniu. Anketoje buvo pateikti klausimai vadovams ir darbuotojams suskirstyti į organizacijos darnumo aspektus pagal kriterijus, remiantis pirmojo skyriaus teorine medžiaga (žr. 13 lentelė).

15 lentelė. Anketos klausimų turinio kriterijai

Eil. Nr.	Tyrimų kryptis	Kriterijai	Klausimo numeris
1	Respondentų suvokimas apie darnumą	Socialinis, ekologinis ir ekonominis darnumo aspektai.	1;2
2	Respondentų nuomonė apie darnumo svarbą organizacijoje	Vadovų suinteresuotumas skleidžiant darnumo idėjas, darnumo organizacijose poreikis	3; 4
3	Respondentų požiūris į socialinį darnumo aspektą	Teiginiai apie nedarbo mažinimą, socialinės atskirties mažinimą, investavimą į sveikatos priežiūros sistemas, kultūros institucijas	6; 8
4	Respondentų požiūris į ekologinį darnumo aspektą	Teiginiai apie neatsikuriančių išteklių naudojimą, taršos aplinkai mažinimą	5; 8
5	Respondentų požiūris į ekonominį darnumo aspektą	Teiginiai apie modernių technologijų diegimą, globalizacijos procesų skatinimą organizacijoje, darbuotojų lojalumo organizacijai didinimą	7; 8
6	Darbo aspektai	Organizacijos, kurioje dirba veiklos sritis, pareigos	9; 10; 11
7	Demografiniai respondentų rodikliai	Amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas organizacijoje	11; 12; 13; 14

Šalt.: sudarė autorė.

Taip pat, į anketą buvo įtraukti ir klausimai, kurie nusako respondentų suvokimą apie darnumą, demografinius respondentų rodiklius atspindintys klausimai, bei klausimai apie respondentų darbą.

## 2. 2. Tyrimo imties skaičiavimas

Norėdami atlikti tyrimą, pirmiausia turime pasiskaičiuoti tyrimo imtį, tai yra, kiek respondentų turime apklausti, kad apklausa būtų reprezentatyvi. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti Klaipėdos mieste veikiantys ūkio subjektai (organizacijos). Respondentai atrinkti paprastosios atsitiktinės atrankos metodu.

Pagal Statistikos departamento 2012 metų sausio 6 d. duomenis, Klaipėdos mieste iš viso yra 5946 veikiančių ūkio subjektų.

Žinodami populiacijos dydį (Klaipėdos mieste veikiančių ūkio subjektų skaičių), reprezentatyvios imties dydį apskaičiavome pagal V. I. Paniotto formulę (1) (Stašys, Šimanskienė, 2011, p. 20):

$$n = 1/(\Delta^2+1/N) \quad (1);$$

kai:

n - imties dydis;

$\Delta$  - leistina paklaida;

N - populiacijos dydis.

Šiame tyrime leistinoji paklaida neviršija 5%.

$$n = 1/(0,05 \times 0,05 + 1/5946) \quad (2);$$

$$n = 1/(0.0025 + 0.0001681) \quad (3);$$

$$n = 374 \quad (4).$$

Taigi, apskaičiavus pagal aukščiau pateiktą Paniotto formulę, gauname, kad norint atlikti reprezentatyvią apklausą, turime apklausti 374 respondentus.

Anketiniai duomenys apbruoti kiekybiniu būdu. Kiekybinė duomenų analizė atlikta naudojant programinio paketo SPSS (Statisticat Package for Social Sciences) 11.0 versiją, grafinė analizė – MS Excel 2000 kompiuterine programa. Naudoti metodai, leido susisteminti ir apibendrinti tyrimo metu gautus duomenis pagal aprašomosios statistikos rodiklius.

### 2.3. Tyrimo patikimumas

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris, remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Lentelėje pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė, kuri gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu – 0,6). Analizuojant ekologinius aspektus, gauta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė yra 0,8461 tai reiškia, kad klausimyno skalė yra sudaryta gerai. Spearman-Brown'o padidinto patikimumo koeficientas yra įvardintas kaip *standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas*. Jo reikšmė artima Cronbacho alfa koeficiento reikšmei, kas reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios (Pukėnas, 2009, p. 25).

16 lentelė. Ekologinių aspektų cronbacho alfa koeficientas

Cronbacho alpha koeficientas	Standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas	Klausimų skaičius
Ekologiniai aspektai		
0,8461	0,8479	5
Socialiniai aspektai		
0,7083	0,7620	5
Ekonominiai aspektai		
0,8159	0,8259	5
Darnumo kriterijai		
0,9738	0,9753	12

Šalt.: sudarė autorė.

Analizuojant socialinius aspektus, *cronbacho alpha koeficientas* – 0,7083, tai rodo, kad klausimynas sudarytas gerai, *standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas* – 0,7620, šiek tiek skiriasi nuo *cronbacho alfa koeficiento*, tačiau skirtumas nėra didelis, todėl galima daryti išvadą, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios.

Vertinant ekonominius aspektus, *cronbacho alpha koeficiento* ir *standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficiento* taip pat labai artimos reikšmės (0,8159 ir 0,8259), tai atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios.

Darnumo kriterijų patikimumui ištirti taip pat buvo pritaikyti *cronbacho alpha* ir *standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientai*, kurių reikšmės (0,9738 ir 0,9753) parodė, kad klausimai yra sudaryti gerai, o jų atsakymų į klausimus dispersijos labai panašios.

Taigi, išanalizavus anketų duomenis ir pritaikius *cronbacho alpha* ir *standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientus*, gauta, kad ranginiai klausimai yra sudaryti gerai ( $> 0,7$ ), o atsakymų į klausimus dispersijos yra panašios ( $> 0,7$ ). Tai galima daryti išvadą, kad tyrimo klausimynas yra patikimas.

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 10 priedą) pateikiamos respondentų nurodytų socialinių, ekologinių bei ekonominių kriterijų tarpusavio sąsajos. Šiam ryšiui nustatyti atlikta Spearman koreliacijos koeficiento analizė. Spirmeno koreliacijos koeficientas skaičiuojamas tada, kai kintamųjų duomenys pateikti rangais arba kai nėra tenkinama normalumo prielaida. Dažniausiai statistinio ryšio koeficientai matematiškai sukonstruojami taip, kad jų galimos reikšmės yra nuo -1 iki +1. 0 rodo kintamųjų ryšio nebuvimą (kintamieji nepriklausomi). +1 reiškia visišką teigiamą ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms vienareikšmiškai ir proporcingai didėja kito kintamojo reikšmės. -1 reiškia visišką neigiamą (priešingos kitimo krypties) ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai mažėja (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006, p. 149) (žr 15 lentelę).

15 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmės interpretacija

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 ( nuo - 0,9 iki -1,0)	Labai stipri koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stipri koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpna koreliacija
Nuo 0,3 iki -0,3	Nereikšminga koreliacija

*Šalt.: Bilevičienė, Jonušauskas (2011, p. 165).*

Taigi, tyrimo klausimų patikimumui nustatyti pritaikius Cronbacho alfa ir standartizuotų duomenų Cronbacho alfa koeficientą paaiškėjo, kad koeficientas yra labai aukštas – visuose ranginiuose klausimuose reikšmė didesnė nei 0,7. Tai rodo, kad koreliacija yra stipri, o vertinant darnumo kriterijų teiginius, teiginių koreliacija  $> 0,9$ , iš to galima spręsti, kad koreliacija yra labai stipri, klausimai vienas su kitu siejasi, todėl tyrimą galima laikyti patikimu.

### **3. ORGANIZACIJŲ DARNUMO TYRIMO REZULTATAI**

Tyrime dalyvavo 381 respondentas iš Klaipėdos mieste veikiančių organizacijų. Tyrimas atliktas remiantis netikimybinio atrankos metodu, vykdant individualią apklausą. Klausimynai organizacijų darbuotojams buvo pateikti asmeniškai, siunčiami elektroniniu paštu, o taip pat anketa buvo platinama socialiniuose tinklapiuose. Dėl tyrimo respondentų įvairovės specifinė organizacijų veiklos sritis nebuvo išskirta.

Gavus anketinius duomenis, buvo atlikta kiekybinė duomenų analizė. Tyrimo duomenys analizuoti remiantis matemastiniais statistiniais metodais.

### 3.1. Apklaustųjų demografiniai duomenys

Apklausoje dalyvavo 59 proc. vyrų ir 41 proc. moterų. 76 proc. apklaustųjų dirbą paslaugų ir gamybos srityse, 17 proc. valstybinėse institucijose, 6 proc. švietimo ir mokslo organizacijose ir 1 proc. kitą veiklą vykdančiose organizacijose. Daugumos respondentų (37 proc.) amžius - 26 – 35 metai, kiek mažesnę dalį – 35 proc. sudaro respondentai, kurių amžius 36 – 45 metai.

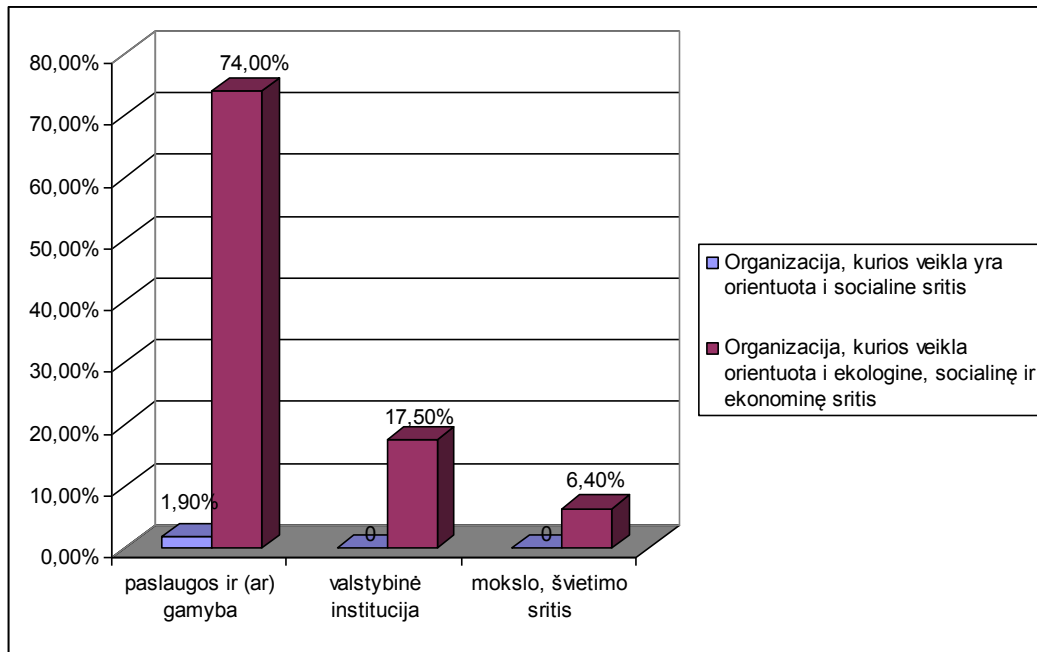
Dauguma apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 62 proc. Iš to galima daryti išvadą, kad dauguma respondentų yra išsilavinę žmonės ir turėtų suvokti darnumo reikšmę organizacijai. Pagal užimamas pareigas organizacijoje darbuotojai pasiskirstė taip: 11 proc. - aukščiausios grandies vadovų, 28 proc. - vidutinės grandies vadovai ir 61 proc. paprastų darbuotojų. Kaip matome iš gautų tyrimo rezultatų, didžiausią dalį atsakiusiųjų sudaro paprasti darbuotojai, o mažiausiai atsakiusiųjų yra aukščiausios grandies vadovai.

### 3.2 Respondentų suvokimas apie darnią organizaciją

Atliekant tyrimą buvo siekama išsiaiškinti, ar respondentai suvokia, kas yra darni organizacija. Respondentams buvo užduodamas klausimas *kas, Jūsų nuomone, yra darni organizacija?* Siekiant išsiaiškinti, ar respondentai suvokia, kad darni organizacija paaiskinti trijų pagrindinių darnumo aspektų - ekonominio, ekologinio bei socialinio, buvo pateikti keturi atsakymų variantai: organizacija, kurios veikla yra orientuota į socialinę sritį; organizacija, kurios veikla yra orientuota į ekologinę sritį; organizacija, kurios veikla yra orientuota į ekonominę sritį; organizacija, kurios veikla orientuota į ekologinę, socialinę ir ekonominę sritis. Tyrimo rezultatai parodė, kad beveik absoliuti dauguma – 98,1 proc. respondentų žino, kad darni organizacija yra orientuota į ekonominę, ekologinę bei socialinę sritis. Tik 1,9 proc. apklaustųjų mano, kad darni organizacija yra orientuota į socialinę sritį. Nė vienas respondentas neatsakė, kad darni organizacija yra organizacija, kurios veikla yra orientuota į ekologinę ar ekonominę sritį. Tai parodo, kad respondentai iš tikro suvokia, kad darni organizacija yra orientuota į visų trijų darnumo aspektų derinimą ir taikymą organizacijoje, neiškeliant nė vieno aspekto aukščiau kitų.

Norint išsiaiškinti, kokie kintamieji gali įtakoti pasirinkimo variantus, buvo atliktas chi-kvadrato testas. Jei reikšmingumo lygmuo Asym. Sig. (2-sided)  $p \leq 0,05$ , tai kintamieji įtakoja vienas kitą, jei  $p > 0,05$ , tai kintamieji neįtakoja vienas kito. Respondentų atsakymo variantai buvo lyginami su organizacijos, kurioje jie dirba veiklos tipu. Šiuo atveju gauta, kad kintamieji įtakoja vienas kitą, nes reikšmingumo lygmuo  $p = 0,001$  (žr. Chi-kvadrato testas, 7 pav.). Kaip matyti pateiktame 7 –

ame paveiksle, tik paslaugų ir gamybos organizacijų 1,9 proc. atsakiusiųjų teigia, kad darnios organizacijos veikla yra orientuota tik į socialinę sritį. Valstybinėse institucijose, mokslo ir švietimo įstaigose dirbantys respondentai pilnai suvokia, kad darni organizacija turi būti orientuota į visas tris anksčiau minėtas darnumo sritis.



7 pav. Kintamųjų palyginimas: kas Jūsų nuomone yra darni organizacija/ Kokią veiklą vykdo Jūsų organizacija?

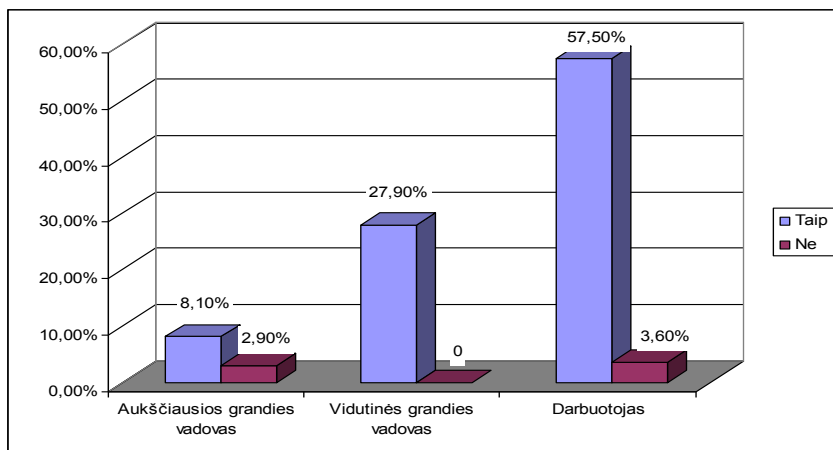
Šalt.: sudarė autorė.

Į klausimą – ar organizacija, kurioje dirbate, yra darni?, net 75,1 proc. apklaustųjų pateikė neigiamą atsakymą. Tuo tarpu 24,9 proc. respondentų teigė, kad jie mano, kad jų organizacija yra darni. Siekiant išsiaiškinti, ar vadovai skiria laiko darnumo idėjų organizacijoje sklaidimui, respondentams buvo užduotas klausimas, ar jų vadovai pakankamai skiria laiko darnumo idėjų sklaidai organizacijoje. Respondentams buvo pateiktas dichotominis atsakymų variantas: taip; ne. Net 79,3 proc. apklaustųjų mano, kad jų vadovai skiria per mažai laiko darnaus vystymosi idėjų sklaidimui organizacijoje. Tokių respondentų atsakymų pasirinkimą galima sieti su anksčiau pateikto klausimo rezultatais. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad organizacijos darnumui labai didelę įtaką turi organizacijos vadovo požiūris. Vadovas savo elgesiu ir požiūriu rodo pavyzdį kitiems organizacijos nariams. Jei vadovas skiria nepakankamai laiko darnumo idėjų sklaidai organizacijoje, tai jos darbuotojai taip pat nėra suinteresuoti darnumo aspektų įgyvendinimu.

Norint ištirti respondentų nuomonę apie darnios organizacijos reikšmingumą rinkoje, buvo užduotas klausimas – ar organizacijos, norinčios išlikti rinkoje, turi būti darnios? Ištirta, kad net

91, 6 proc. apklaustųjų supranta, kad organizacija, norinti išlikti rinkoje, turi laikytis darnumo principų.

Taip pat buvo siekta išsiaiškinti, ar respondentų atsakymas priklauso nuo jų užimamų pareigų organizacijoje. Atliktas Chi-kvadrato testas parodė, kad abu veiksniai yra susiję, nes gautas reikšmingumo koeficientas –  $p = 0,000$ . Žemiau pateiktame paveiksle matome, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai pagal jų užimamas pareigas organizacijoje (žr. 8 pav.). Paveiksle matyti, kad visi (27,9 proc.) vidutinės grandies vadovai mano, kad organizacija turi būti darni, tuo tarpu aukščiausios grandies vadovų (11 proc. visų apklaustųjų) net 2,9 proc. atsakė neigiamai. Iš 61 proc. apklaustųjų paprastų darbuotojų, net 57, 5 proc. atsakė teigiamai. Procentaliai didelį aukščiausios grandies vadovų neigiamą požiūrį į organizacijos darnumo būtinumą galima pagrįsti tuo, kad dažniausiai aukščiausios grandies vadovai nenori prisiimti atsakomybės ir nėra suinteresuoti vykdyti aplinkos spaudimo, arba galvoja, kad organizacijos darnumui pasiekti reikalingi labai dideli finansiniai ištekliai.

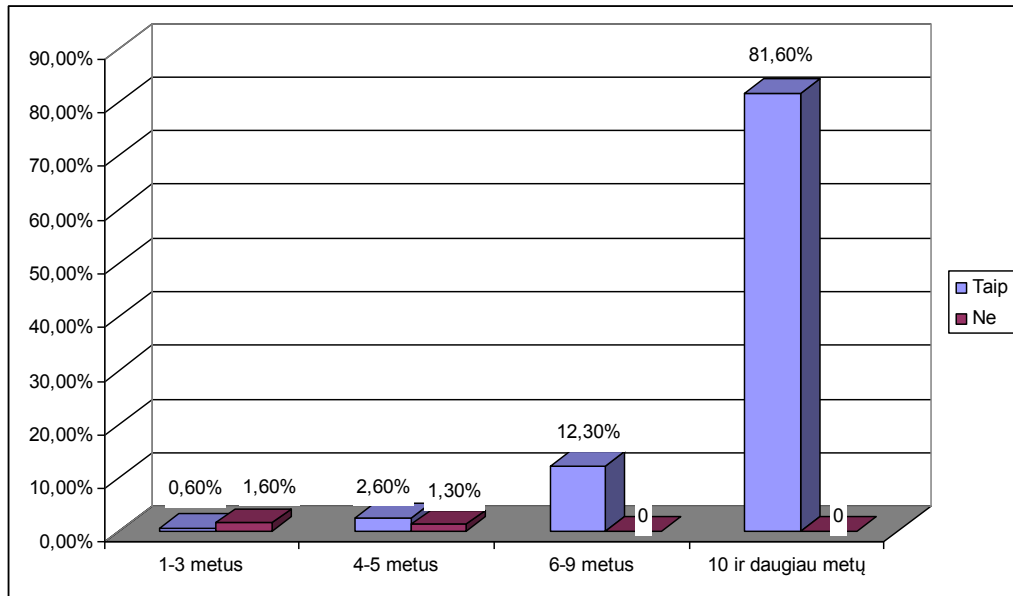


8 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos darnumo būtinumą.  
Šalt.: sudarė autorė.

Siekiant išsiaiškinti, kaip siejasi respondentų atsakymai su organizacijos gyvavimo laiku, buvo atliktas Chi-kvadrato testas. Gautas rezultatas parodė, kad kintamieji vienas nuo kito priklauso, nes reikšmingumo koeficientas  $p = 0,000$ . Iš žemiau pateikto paveikslo (žr. 9 pav.) matyti, kad kuo ilgiau organizacija veikia, tuo daugiau atsakiusiųjų mano, kad organizacija, norinti išlikti rinkoje, privalo būti darni.

Norint išanalizuoti, kaip respondentų nuomone organizacijos darnumas priklauso nuo respondentų lyties, buvo atliktas Chi-kvadrato testas, kuris parodė, kad kintamųjų tarpusavio ryšys yra reikšmingas -  $p = 0,000$ . Visos apklaustos moterys (48,5 proc.) mano, kad organizacija, norinti išlikti rinkoje turi būti darni. Iš 51,5 proc. apklaustųjų vyrų, 43 proc. mano, kad organizacija turi būti

darni, tačiau 8,5 proc. apklaustų vyrų galvoja priešingai. Taigi galima daryti išvadą, kad apklausoje dalyvavusios moterys yra linkusios manyti, kad organizacija turi būti darni, o vyrai šiek tiek mažiau tiki organizacijos darnumo būtinumu.



9 pav. Respondentų nuomonės apie darnios organizacijos būtinumą priklausomybė nuo organizacijos, kurioje dirba apklaustieji gyvavimo laiko.

Šalt.: sudarė autorė.

Priklausomybė nuo respondentų amžiaus atsakant į šį klausimą taip pat reikšminga,  $p = 0,024$ . Iš žemiau pateiktos lentelės (žr. 17 lentelę) matyti, kad didžiąją daugumą teigiamai atsakiusiųjų sudaro 26-35 (33,3 proc.) ir 36-45 (32,4 proc.) metų žmonės. Daugiausiai neigiamai atsakė 18-25 metų respondentai (1,9 proc. iš 8,4 proc. atsakiusiųjų). Tokių respondentų pažiūrį būtų galima pagrįsti tuo, kad jauniausi respondentai turi per mažai darbo patirties organizacijose ir nesuvokia darnumo aspektų taikymo organizacijoje svarbos.

17 lentelė. Respondentų nuomonės dėl organizacijos darnumo būtino priklausomybė nuo respondentų amžiaus

Pasirinkimo variantai	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	daugiau nei 56
Taip	6,5%	33,3%	32,4%	15,9%	3,6%
Ne	1,9%	3,2%	2,3%	,3%	,6%
Iš viso	8,4%	36,6%	34,6%	16,2%	4,2%

Šalt.: sudarė autorė.

### 2.3. Darnumo aspektų taikymas organizacijose

Apklausa aiškintasi, kokie ekologiniai aspektai yra taikomi organizacijose. Klausimas buvo pateiktas rangais, kur 1 reiškia jog taikomas tam ikras aspektas, 2 kartais taikomas ir 3 jog netaikomas. Lentelėje yra pateikti vidurkiai, mediana, moda bei standartinis nuokrypis. *Vidurkis (mean)* rodo vidutinę kintamojo reikšmę. *Moda (mode)* – dažniausiai pasikartojanti reikšmė, dažniausiai pateikiamas atsakymas. *Mediana (median)* – naudojama ranginio lygmens kintamiesiems. Tai reikšmė, žemiau kurios yra pusė visų reikšmių ir virš kurios yra kita pusė reikšmių, jei visos jos išrikiuotos didėjimo tvarka. Mediana perskiria visą kintamojo išrikiuotų reikšmių seką į dvi lygias dalis. Jei sekoje yra nelyginis skaičius reikšmių, tai mediana yra vidurinė reikšmė. Jei sekoje yra lyginis skaičius reikšmių, tai mediana yra dviejų vidurinių reikšmių vidurkis (Valackienė, A., Mikėnė, S., 2008, p. 172). *Standartinis nuokrypis (Std. deviation)* parodantis vidutinę duomenų sklaidą apie vidurkį. Kuo standartinis nuokrypis mažesnis, tuo duomenys daugiau koncentruoti apie vidurkį ir yra tikslesni.

Šiuo atveju matyti, kad dauguma respondentų teigia, kad visi minėtini aspektai kartais yra taikomi organizacijose, nes dažniausiai pasikartojanti reikšmė moda yra 2 (žr. 18 lentelę). Analizuojant vidurkius matyti, kad labiausiai taikytinas aspektas būtų, kad darbe yra naudojamos saugios priemonės (vidurkis 1,77), taupomas popierius (vidurkis 1,88), vanduo, elektra (vidurkis 1,85).

Aiškinantis ar pasirinkimo variantams įtakos turi organizacijos vykdoma veiklos sritis, buvo atliktas ANOVOS testas, kuris parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t.y. ar kintamieji yra statistiškai susiję ir įtakoja vienas kitą. *Jei reikšmingumo lygmuo  $p \leq 0,05$ , tai kintamieji įtakoja vienas kitą, jei  $p > 0,05$ , tai kintamieji neįtakoja vienas kito.*

18 lentelė. Ekologinių aspektų taikymas organizacijoje

Teiginiai	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
1. Taupomas popierius (spausdinama ant abiejų lapo pusių)	1,88	2,00	2	,666
2. Rūšiuojamos atliekos	2,05	2,00	2	,783
3. Taupomas vanduo, elektra	1,85	2,00	2	,756
4. Gaminamos, parduodamos prekės neteršia gamtos	1,98	2,00	2	,762
5. Darbe naudojamos saugios medžiagos, priemonės	1,77	2,00	2	,705

Šalt.: sudarė autorė.

Atliktas ANOVOS testas parodė (žr. 19 lentelę), kad popieriaus  $p \leq 0,05 = 0,001$ , vandens, elektros taupymas  $p \leq 0,05 = 0,002$ , gaminamų ir parduodamų prekių gamtos neteršimas  $p \leq 0,05 = 0,000$  bei darbe naudojamų saugių medžiagų ir priemonių pasirinkimas  $p \leq 0,05 = 0,002$  priklauso nuo organizacijos vykdomos veiklos. Vieno iš ekologinių aspektų kaip atliekų rūšiavimo neįtakoja organizacijos vykdoma veikla, čia  $p = 0,528 > 0,05$ .

19 lentelė. Statistinis ryšys tarp ekologinių aspektų ir organizacijos vykdomos veiklos

Ekologiniai aspektai	Reikšmingumo lygmuo p
1. Taupomas popierius (spausdinama ant abiejų lapo pusių)	<b>,001</b>
2. Rūšiuojamos atliekos	,528
3. Taupomas vanduo, elektra	<b>,002</b>
4. Gaminamos, parduodamos prekės neteršia gamtos	<b>,000</b>
5. Darbe naudojamos saugios medžiagos, priemonės	<b>,002</b>

Šalt.: sudarė autorė.

20-oje lentelėje (žr. 3 priedą) yra pateikiamas ANOVOS testo Tukey'o kriterijus, kuris parodo statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiams, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja.

Vidurkių skirtumai rodo, kad mokslo, švietimo srities įstaigos yra linkusios taupyti popierių, vandenį bei elektrą tuo tarpu paslaugų ir gamybos organizacijos yra mažiau linkusios taupyti popierių, vandenį ar elektrą. Respondentai iš valstybinių, mokslo bei švietimo institucijų teigia, kad jų vykdoma veikla neteršia gamtos, tuo tarpu paslaugų ir gamybos organizacijų respondentai teigia, kad vis dėl to jų vykdoma veikla teršia gamtą. Valstybinių institucijų darbuotojai teigia, kad jų darbe naudojamos saugios medžiagos ir priemonės ir priešingai paslaugų ir gamybos organizacijų darbuotojai linkę teigti, kad jų darbe ne visada naudojamos saugios medžiagos ir priemonės.

Organizacijos veikimo laikas įtakoja šiuos pasirinkimo variantus: taupomas popierius  $p \leq 0,05 = 0,001$ ; rūšiuojamos atliekos  $p \leq 0,05 = 0,004$  (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Statistinis ryšys tarp ekologinių aspektų ir organizacijos veikimo laiko

Ekologiniai aspektai	Reikšmingumo lygmuo p
1. Taupomas popierius (spausdinama ant abiejų lapo pusių)	<b>,001</b>
2. Rūšiuojamos atliekos	<b>,004</b>
3. Taupomas vanduo, elektra	,054
4. Gaminamos, parduodamos prekės neteršia gamtos	,126
5. Darbe naudojamos saugios medžiagos, priemonės	,410

Šalt.: sudarė autorė.

Vidurkių skirtumai rodo, kad 10 ir daugiau metų veikiančios įmonės yra linkusios taupyti popierių, tuo tarpu metus ar šešis metus veikiančios įmonės tik kartais taupo popierių (žr. 3 priedą, 22 lentelę). Atliekas linkusios rūšiuoti taip pat yra 10 ir daugiau metų veikiančios organizacijos, nuo 1 metų iki 3 metų veikiančios organizacijos mažiausiai linkusios rūšiuoti atliekas.

Analizuojant 6 klausimą matyti, kad tokie socialiniai aspektai kaip darbo kodekso nuostatos, darbo etikos kodeksas, darbuotojų interesų derinimas su profsąjungomis yra taikomi organizacijose (žr. 23 lentelę). Organizacijų veikloje nevykdomos arba retai vykdomos socialinės akcijos kaip aplinkos tvarkymas ar duodamas kraujas, čia moda yra 3.

23 lentelė. Kaip dažnai žemiau pateikti socialiniai aspektai yra taikomi Jūsų organizacijoje?

Teiginiai	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
1. Laikomasi darbo kodekso nuostatų	1,19	1,00	1	,402
2. Laikomasi darbo etikos kodekso	1,19	1,00	1	,412
3. Darbuotoju interesai derinami su profsąjungomis	1,28	1,00	1	,519
4. Skiriamos lėšos labdarai, vykdomos socialinės akcijos (tvarkoma aplinka, duodamas kraujas)	2,31	3,00	3	,787
5. Vyrauja stipri organizacinė kultūra	1,90	2,00	2	,728

Šalt.: sudarė autorė.

Atlikus ANOVOS testą matyti, kad organizacijos vykdoma veikla turi įtakos darbo kodekso nuostatų laikymuisi  $p \leq 0,05 = 0,002$  bei skiriamų lėšų labdarai ir vykdomoms socialinėms akcijoms  $p \leq 0,05 = 0,003$  (žr. 25 lentelę).

Pateikti vidurkių skirtumai rodo, kad labiausiai valstybinės institucijos laikosi darbo kodekso nuostatų, o mažiausiai šį aspektą taiko paslaugų ir gamybos organizacijos (žr. 3 priedą, 24 lentelę). Taip pat pateikti vidurkių skirtumai rodo, kad mokslo ir švietimo srities organizacijos skiria lėšas labdarai ar vykdo socialines akcijas, tuo tarpu paslaugų ir gamybos organizacijos tai daro retai arba iš vis to nedaro.

25 lentelė. Statistinis ryšys tarp socialinių aspektų ir organizacijos vykdomos veiklos

Socialiniai aspektai	Reikšmingumo lygmuo p
1. Laikomasi darbo kodekso nuostatų	<b>,002</b>
2. Laikomasi darbo etikos kodekso	,080
3. Darbuotoju interesai derinami su profsąjungomis	,100
4. Skiriamos lėšos labdarai, vykdomos socialinės akcijos (tvarkoma aplinka, duodamas kraujas)	<b>,003</b>
5. Vyrauja stipri organizacinė kultūra	,918

Šalt.: sudarė autorė.

Atlikus ANOVOS testą gauta, kad organizacijos veikimo laikas turi įtakos darbo kodekso nuostatų laikymuisi  $p \leq 0,05 = 0,003$ , darbo etikos kodekso laikymuisi  $p \leq 0,05 = 0,002$  bei skiriamų lėšų labdarai ir vykdomoms socialinėms akcijoms  $p \leq 0,05 = 0,000$  (žr. 26 lentelę).

26 lentelė. Statistinis ryšys tarp socialinių aspektų ir organizacijos veikimo laiko

Socialiniai aspektai	Reikšmingumo lygmuo p
1. Laikomasi darbo kodekso nuostatų	<b>,003</b>
2. Laikomasi darbo etikos kodekso	<b>,002</b>
3. Darbuotojų interesai derinami su profsąjungomis	,063
4. Skiriamos lėšos labdarai, vykdomos socialinės akcijos (tvarkoma aplinka, duodamas kraujas)	<b>,000</b>
5. Vyrauja stipri organizacinė kultūra	,049

*Šalt.: sudarė autorė.*

Vidurkių skirtumai rodo, kad 10 ir daugiau metų dirbančios organizacijos dažniausiai laikosi darbo kodekso nuostatų, darbo etikos kodekso bei dažniausiai skiria lėšas labdarai bei akcijoms. Tuo tarpu trumpiau dirbančios organizacijos mažai, kada tai daro (žr. 3 priedą, 27 lentelę).

Analizuojant ekonominius aspektus matyti, kad organizacijose yra taikomi visi paminėti aspektai (žr. 28 lentelę). Labiausiai akcentuoti: skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas, norint įveikti išorinius konkurentus (moda 1); vykdoma darbuotojų motyvacija (moda 1); teigimai vertinamas darbuotojų iniciatyvumas (moda 1).

Atlikus ANOVOS testą gauta, kad organizacijų vykdoma veikla įtakos turi šiems pasirinkimo variantams: skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas, kad įveiktų išorinius konkurentus  $p \leq 0,05 = 0,000$ ; vykdoma darbuotojų motyvacija  $p \leq 0,05 = 0,019$ ; nuolat vykdomi darbuotojų susirinkimai  $p \leq 0,05 = 0,030$  (žr. 29 lentelę).

Vidurkių skirtumai rodo, kad paslaugų ir gamybos organizacijos labiausiai skatina darbuotojus bendradarbiauti, kad įveiktų išorinius konkurentus, tuo tarpu valstybinės institucijos to nedaro. Paslaugų ir gamybos institucijos labiausiai stengiasi motyvuoti darbuotojus, priešingai nei valstybinės institucijos. Darbuotojų susirinkimus dažniausiai vykdo mokslo ir švietimo institucijos, ir priešingai valstybinės institucijos tai daro rečiau (žr. 3 priedą, 30 lentelę).

28 lentelė. Ekonominių aspektų taikymas organizacijoje

Teiginiai	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
1. Diejami kokybės standartai	1,98	2,00	2	,797
2. Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas, kad įveiktų išorinius konkurentus	1,67	2,00	1	,690
3. Vykdoma darbuotojų motyvacija	1,63	2,00	1	,640
4. Nuolat vykdomi darbuotojų susirinkimai	1,70	2,00	2	,514
5. Teigiamai vertinamas darbuotojų iniciatyvumas	1,57	2,00	1	,618

Šalt.: sudarė autorė.

29 lentelė. Statistinis ryšys tarp ekonominių aspektų ir organizacijos vykdomos veiklos

Ekonominiai aspektai	Reikšmingumo lygmuo p
1. Diejami kokybės standartai	,127
2. Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas, kad įveiktų išorinius konkurentus	<b>,000</b>
3. Vykdoma darbuotojų motyvacija	<b>,019</b>
4. Nuolat vykdomi darbuotojų susirinkimai	<b>,030</b>
5. Teigiamai vertinamas darbuotojų iniciatyvumas	,266

Šalt.: sudarė autorė.

ANOVOS testas parodė kad organizacijos veikimo laikas turi įtakos kokybės standartų diegimui  $p \leq 0,05 = 0,002$  (žr. 31 lentelę).

Vidurkių skirtumai rodo, kad 10 ir daugiau metų dirbančios organizacijos diegia kokybės standartus, tuo tarpu trumpiau dirbančios organizacijos iki 6 metų yra mažiau linkusios tai daryti (žr. 3 priedą, 32 lentelę).

Atlikus ANOVA testą, gauta, kad organizacijų veikimo laikas turi įtaką ekonominiam aspektui – kokybės standartų diegimas (žr. 33 lentelę).

31 lentelė. Statistinis ryšys tarp ekonominių aspektų ir organizacijos veikimo laiko

Ekonominiai aspektai	Reikšmingumo lygmuo p
1. Diejami kokybės standartai	<b>,002</b>
2. Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas, kad įveiktų išorinius konkurentus	,390
3. Vykdoma darbuotojų motyvacija	,732
4. Nuolat vykdomi darbuotojų susirinkimai	,061
5. Teigiamai vertinamas darbuotojų iniciatyvumas	,519

Šalt.: sudarė autorė.

Ištyrus, kurie socialiniai, ekonominiai bei ekologiniai kriterijai yra svarbūs organizacijoje, paaiškėjo, kad visi žemiau esančioje lentelėje (žr. 33 lentelę) pateikti kriterijai yra labai svarbūs, nes dažniausiai pasitaikanti moda yra 1. Daugiausiai minimi kaip svarbiausi kriterijai: poveikio aplinkai mažinimas; globalizacijos procesų organizacijoje skatinimas; socialinės atsakomybės principų laikymosi skatinimas; darbuotojų lojalumo organizacijai didinimas bei investavimo į sveikatos priežiūros, švietimo sistemas bei kultūros organizacijas skatinimas.

33 lentelė. Kurie Jūsų nuomone iš žemiau pateiktų socialinių, ekologinių bei ekonominių kriterijų yra svarbūs organizacijai?

Teiginiai	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
1. Saikingo neatsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	1,34	1,00	1	,724
2. Ekologiškų, atsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	1,36	1,00	1	,718
3. Ekologiškų technologijų naudojimas	1,40	1,00	1	,761
4. Poveikio aplinkai mažinimas	1,32	1,00	1	,644
5. Nedarbo lygio mažinimas	1,47	1,00	1	,820
6. Modernesnių, mažiau teršiančių ir mažesnių energijos sąnaudų reikalaujančių technologijų diegimas	1,37	1,00	1	,730
7. Globalizacijos procesų organizacijoje skatinimas	1,34	1,00	1	,697
8. Taršos mokesčio mažinimas įmonėms, kurios vykdo taršos mažinimo programas	1,44	1,00	1	,849
9. Socialinės atsakomybės principų laikymosi skatinimas	1,33	1,00	1	,680
10. Darbuotojų lojalumo organizacijai didinimas	1,29	1,00	1	,629
11. Nedarbo, skurdo, atskirties mažinimas	1,49	1,00	1	,824
12. Investavimo į sveikatos priežiūros, švietimo sistemas bei kultūros organizacijas skatinimas	1,31	1,00	1	,679

Šalt.: sudarė autorė.

Atlikus ANOVOS testą gauta, kad organizacijos vykdoma veikla įtakos turi pasirinkimo variantui: atsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas  $p \leq 0,05 = 0,008$  (žr. 35 lentelę).

35 lentelė. ANOVA testas. Socialinių, ekologinių bei ekonominių kriterijų svarbumas organizacijai lyginant su organizacijos vykdoma veikla

Socialiniai, ekologiniai ir ekonominiai kriterijai	Reikšmingumo lygmuo p
1. Saikingo neatsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	,057
2. Ekologiškų, atsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	<b>,008</b>
3. Ekologiškų technologijų naudojimas	,135
4. Poveikio aplinkai mažinimas	,079

5. Nedarbo lygio mažinimas	,051
6. Modernesnių, mažiau teršiančių ir mažesnių energijos sąnaudų reikalaujančių technologijų diegimas	,175
7. Globalizacijos procesų organizacijoje skatinimas	,276
8. Taršos mokesčio mažinimas įmonėms, kurios vykdo taršos mažinimo programas	,288
9. Socialinės atsakomybės principų laikymosi skatinimas	,094
10. Darbuotojų lojalumo organizacijai didinimas	,057
11. Nedarbo, skurdo, atskirties mažinimas	,076
12. Investavimo į sveikatos priežiūros, švietimo sistemas bei kultūros organizacijas skatinimas	,053

Šalt.: sudarė autorė.

Vidurkių skirtumai rodo, kad valstybinės institucijos ir kitos organizacijos yra linkusios skatinti ekologiškų ir atskuriančių išteklių naudojimą, tuo tarpu paslaugų ir gamybos srityje dirbančios organizacijos bei švietimo ir mokslo įstaigos to nelinkusios daryti (žr. 3 priedą, 36 lentelę).

Atliktas ANOVOS testas vertinant sąsajas tarp organizacijos veikimo laiko bei darnumo kriterijų gauta, kad organizacijos veikimo laikas turi įtakos visiems pasirinkimo variantams ( $p \leq 0,05 = 0,000$ ) (žr. 37 lentelę).

37 lentelė. Darnumo kriterijų svarbumo palyginimas su organizacijos gyvavimo laiku

Darnumo kriterijai	Reikšmingumo lygmuo p
1. Saikingo neatsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	,000
2. Ekologiškų, atsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	,000
3. Ekologiškų technologijų naudojimas	,000
4. Poveikio aplinkai mažinimas	,000
5. Nedarbo lygio mažinimas	,000
6. Modernesnių, mažiau teršiančių ir mažesnių energijos sąnaudų reikalaujančių technologijų diegimas	,000
7. Globalizacijos procesų organizacijoje skatinimas	,000
8. Taršos mokesčio mažinimas įmonėms, kurios vykdo taršos mažinimo programas	,000
9. Socialinės atsakomybės principų laikymosi skatinimas	,000
10. Darbuotojų lojalumo organizacijai didinimas	,000
11. Nedarbo, skurdo, atskirties mažinimas	,000
12. Investavimo į sveikatos priežiūros, švietimo sistemas bei kultūros organizacijas skatinimas	,000

Šalt.: sudarė autorė.

Atlikus ANOVO testo Turkey'o kriterijų gauta, kad daugiau kaip 10 metų dirbančioms organizacijoms svarbiausi yra šie darnumo kriterijai: saikingo neatsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas; ekologiškų atskiriančių išteklių naudojimo skatinimas; ekologiškų technologijų naudojimas; nedarbo lygio mažinimas; taršos mokesčio mažinimas įmonėms, kurios vykdo taršos

mažinimo programas; nedarbo, skurdo, atskirties mažinimas; investavimo i sveikatos priežiūros, švietimo sistemas bei kultūros organizacijas skatinimas. Tuo tarpu trumpiau dirbančioms įmonėms tai nėra patys svarbiausi dalykai. 6 ir daugiau metų dirbančios įmonės kaip svarbiausius darnumo kriterijus išskiria poveikio aplinkai mažinimą, modernesnių, mažiau teršiančių ir mažesnių energijos sąnaudų reikalaujančių technologijų diegimas, globalizacijos procesų organizacijoje skatinimas, socialinės atsakomybės principų laikymosi skatinimas, darbuotojų lojalumo organizacijai didinimas (žr. 3 priedą, 38 lentelę).

Apibendrinant galima būtų teigti, kad dauguma atsakiusiųjų suvokia, kas yra darni organizacija, tačiau dauguma jų pažymėjo, kad organizacija, kurioje jie dirba nėra darni. Darnumo organizacijoje trūkumą galima būtų sieti su vadovo požiūriu į darnų vystymąsi bei jo reikšmingumą organizacijoje. Pasitvirtino prielaida, kad organizacijos, kurių vadovai neskiria laiko darnaus vystymosi idėjų sklaidai, nėra darnios. Taip pat įrodyta, kad organizacijos veikimo laikas daro įtaką darnumui organizacijoje. Ilgiau veikiančiose organizacijose yra taikomi darnumo aspektai, tuo tarpu mažiau veikiančiose organizacijose netaikomi, arba retai taikomi.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad ekologinių, socialinių bei ekonominių aspektų taikymas skiriasi skirtingo veiklos tipo organizacijose. Paslaugų ir gamybos organizacijose yra ignoruojami tokie ekologiniai darnumo aspektai, kaip švarios produkcijos ar paslaugų gamyba, popieriaus, elektros, vandens taupymas, saugių medžiagų naudojimas darbe. Tuo tarpu valstybinėse institucijose bei mokslo ir švietimo įstaigose minėti aspektai yra taikomi. Kalbant apie socialinę organizacijos darnumą, buvo ištirta, kad dauguma socialinių aspektų yra taikomi visose organizacijose. Labiausiai darbo kodekso nesilaiko paslaugų ir gamybos organizacijos. Socialinės akcijos yra vykdomos švietimo ir mokslo įstaigų, tuo tarpu paslaugų ir verslo organizacijos kartais vykdo arba iš viso nevykdo socialinių akcijų. Į ekonominį darnumo vystymą yra labiausiai orientuotos paslaugų ir gamybos organizacijos. Paslaugų ir gamybos organizacijos labiausiai skatina darbuotojus bendradarbiauti, kad įveiktų išorinius konkurentus, tuo tarpu valstybinės institucijos to nedaro. Paslaugų ir gamybos institucijos stengiasi motyvuoti darbuotojus, priešingai nei valstybinės institucijos. Darbuotojų susirinkimus dažniausiai vykdo mokslo ir švietimo institucijos, ir priešingai valstybinės institucijos tai daro rečiausiai kurios dažniausiai taiko kokybės standartus savo veikloje.

Taigi galima daryti išvadą, kad paslaugų ir gamybos organizacijos yra labiausiai orientuotos į ekonominį vystymą ir mažai kreipia dėmesio į ekologinius ir socialinius aspektus. Valstybinės institucijos ir mokslo bei švietimo įstaigos daugiausiai dėmesio skiria socialiniams aspektams, o mažiausiai vysto ekonominę sritį.

Atlikus darnaus vystymosi kriterijų analizę, paaiškėjo, kad visi tyrime pateikti darnaus vystymosi kriterijai respondentų yra vienodai suvokiami kaip labai svarbūs. Valstybinės institucijos

ir kitos organizacijos yra linkusios skatinti ekologiškų ir atskuriančių išteklių naudojimą, tuo tarpu paslaugų ir gamybos srityje dirbančios organizacijos bei švietimo ir mokslo įstaigos to nelinkusios daryti.

Kaip ir buvo manyta, nors organizacijos ir taiko darnumo aspektus, tačiau ne lygiaverčiai. Vienos organizacijos yra labiau orientuotos į ekonominę, kitos į socialinę sritį. Organizacijos darnumas reikalauja vientisumo, apimančio ir ekonominę ir socialinę, ir ekologinę sritis.

Visiškai pasitvirtino tyrimo hipotezė, kad ilgiau veikiančios organizacijos taiko ekologinius, socialinius bei ekonominius darnumo aspektus. Ištirta, kad 10 ir daugiau metų veikiančios organizacijos taupo popierių, rūšiuoja atliekas, vykdo socialines akcijas, laikosi darbo kodekso nuostatų bei taiko kokybės standartus savo veikloje. Kalbant apie darnumo kriterijų svarbą, ilgiau veikiančių organizacijų darbuotojai pažymi, kad beveik visi išvardyti darnumo kriterijai organizacijai yra labai svarbūs.

## 3.4. Rekomendacijos

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad į darnų vystymą yra orientuotos tos organizacijos, kurio veikia ilgą laiką. Tokios organizacijos labiau reaguoja į organizacijos aplinką bei paiso suinteresuotųjų šalių poreikų.

Norint kurti darnią organizaciją, pirmiausiai reikėtų pasirinkti darnios organizacijos kūrimo modelį. Darnios organizacijos kūrimo modelis buvo sudarytas teorinėje darbo dalyje. Šis modelis yra skirtas ilgą laiką veikiančioms organizacijoms, nes strateginiai organizacijos tikslai apima ilgą laikotarpį.

Pradedant planuoti darnios organizacijos kūrimą, pirmiausiai reikėtų atsižvelgti į darbe atlikto tyrimo rezultatus pagal organizacijos veiklos tipą. Tyrime pastebėta, kad paslaugų ir verslo organizacijos orientuojasi į ekonominę darnaus vystymosi sritį, tuomet renkantis darnaus vystymosi įgyvendinimo priemones, reikėtų labiau atsižvelgti į socialinę bei ekologinę darnumo sritis. Tuo tarpu valstybinės institucijos ir mokslo, švietimo įstaigos labiau linkusios vystyti socialinę sritį. Šio tipo organizacijoms reikėtų tuomet sutelkti dėmesį į ekologinius bei ekonominius darnumo aspektus, kad pasiekti organizacijos darnumo.

Planuojant darnų organizacijos vystymą, labai svarbu išskirti vadybininkus, atsakingus už organizacijos darnumo vystymą. Žemiau pateiktoje lentelėje pateiktas atsakomybės dėl darnaus organizacijos vystymo planas (žr. 39 lentelę). Pagal tyrimo rezultatus, buvo pastebėta, kad daugiausia atsakiusiųjų dirba paslaugų ir gamybos organizacijose, tuo būdu, planas sudarytas šio tipo organizacijoms.

39 lentelė. Vadovų atsakomybės paskirstymas kuriant organizacijos darnumą

Priemonės	Vadovai			
	Gamybos vadovai	Personalo vadovai	Finansų skyriaus vadovai	Kokybės kontrolės skyriaus vadovai
Socialinės priemonės	-	+	-	-
Ekologinės priemonės	+	+	-	+
Ekonominės priemonės	+	+	+	-

Šalt.: sudarė autorė.

Atsakomybė už darnaus vystymo organizacijoje vykdymą turėtų būti padalyta organizacijoje skyrių vadovams, kurie turėtų būti atsakingi už tam tikrų darnumo aspektų diegimą. Gamybos vadovai galėtų kuruoti ekonominį bei ekologinį darnumą – motyvuoti darbuotojus, įtraukti juos organizacijos sprendimų priėmimo procesus, diegti kokybės standartus ir t. t. Personalo vadovai galėtų būti atsakingi už visų trijų darnaus vystymosi aspektų organizacijoje taikymą. Finansinio skyriaus vadovai turėti taikyti tokius ekonominius darnaus vystymosi aspektus kaip motyvavimas, skaitinimas susvienyti ir t.t. Kokybės kontrolės skyriaus vadovai galėtų būti atsakingi už ekologinių aspektų taikymą – už ekologišką, neteršiančių gamybos priemonių diegimą, atliekų rūšiavimą, gamtos neteršiančių produktų gamybą.

## IŠVADOS

Išnagrinėjus darnumo, darnaus vystymosi bei darnios organizacijos smapratas, išanalizavus organizacijų vystymąsi ir strateginį valdymą, sukūrus darnios organizacijos kūrimo modelį bei atlikus organizacijų darnumo tyrimą, galima daryti išvadas:

1. Darnaus vystymosi sąvoka apima ekologinių, socialinių bei ekonominių aspektų derinimą. Darna galime laikyti pusiausvyros būklę, kai stengiamasi išlaikyti ilgalaikę pusiausvyrą tarp visų trijų komponentų. Globalizacijos proceso išdavoje atsirado poreikis darnų vystymą taikyti organizacijų strateginiame valdyme. Organizacijos, kurios siekia ilgalaikių tikslų privalo paklusti suinteresuotųjų šalių poreikiams ir keisti organizacijos vystymo kryptį derinant ekonominius, socialinius bei ekologinius darnaus vytymosi aspektus.
2. Kad organizacija vystytųsi, organizacijai yra būtini pokyčiai. Pagrindinis pokyčių tikslas – didesnis organizacijos veiklos efektyvumas, geresnio, aukštesnio būvio užtikrinimas. Išsami organizacijos vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos analizė leidžia atskleisti esamą padėtį bei numatyti ateities perspektyvas. Mokslinėje literatūroje organizacijos vystymasis dažniausiai yra grindžiamas strateginiu valdymu. Strateginis valdymas užtikrina ilgalaikį organizacijos pokyčių krypties įgyvendinimą.
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo sukurtas darnios organizacijos kūrimo modelis, kuris remiasi strateginiu valdymu. Darnios organizacijos kūrimo modelis apima aiškiai apibrėžtus strateginio valdymo etapus, kuriuose smulkiai išdėstyti darnios organizacijos kūrimo žingsniai. Taip pat pateikiamas įgyvendinimo planas, kuriame nurodoma kokiose darnaus vystymosi srityse padalinių vadovai yra atsakingi už darnaus vystymosi įgyvendinimą.
4. Atlikus organizacijų darnumo tyrimą paaiškėjo, kad:
  - organizacijos, kurios ilgą laiką vykdo savo veiklą, taiko darnaus vystymosi aspektus organizacijoje. O trumpą laiką egzistuojančios organizacijos dažnai nepaiso darnumo aspektų.
  - Paslaugų ir verslo organizacijos daugiausia savo veiklą vysto ekonominėje srityje, tuo tarpu valstybinės institucijos ir mokslo bei švietimo įstaigos yra labiau orientuotos į socialinę sritį.

## LITERATŪRA

- BAGDONIENĖ D., GALBUOGIENĖ A., PAULAVIČIENĖ E. 2009. *Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu*. Ekonomika ir vadyba. KTU. 1044 – 1053. ISSN 18226515.
- BANSAL P., ROTH K. 2000. *Why Companys GoGreen: A Model Of Ecological Responsiveness*. Academy of Managemement Journal. 717 – 736. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://zonecours.hec.ca/documents/A2010-1-2411199.Whycompaniesgogreen.pdf> [žiūrėta 2010-04-15].
- BARSĖNAITĖ J. 2008. *Verslo aplinka ir jo rėmimas Lietuvoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2008. 3 (12). 30–38. ISSN 16489098.
- BENNET M., SCHALTEGGER S., P., BURRIT R. 2006. *Sustainability Accouting and Reporting*. The Netherlands. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.springerlink.com/content/978-1-4020-4079-5/#section=446588&page=5&locus=2> [žiūrėta 20110-04-20].
- BILEVIČIENĖ T., JONUŠAUSKAS S. 2011. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: MRU, p. 308. ISBN 978-9955-19-242-8.
- BIVAINIS E., TAMOŠIŪNAS T. 2007. *Darnus regionų vystymasis: teorinis diskursas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2007. 1 (8). p. 30–36. ISSN 16489098.
- BOURDIEU P. 1999. *The Weight of the World: Social Suffering in Contenporary Society*. Stanford: Stanford university Press. p. 646. ISBN 0-8047-3845-9.
- BOSEL H. 1999. *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications*. International Institute For Sustainable Development. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.ulb.ac.be/ceese/STAFF/Tom/bosel.pdf> [žiūrėta 2010-05-10].
- BUCHANAN D., FITZGERALD L., KETLEY D., GOLLOP R., JONES J.L., LAMONT S. S, NEATH A., WHITBY E. 2005. *No going back: A rewiew of literature on sustaining organizational change*. International Journal of Management Reviews, 7. p. 189 – 205. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://moodle.uho.edu.cu/file.php/1219/Organizational\\_change.pdf](http://moodle.uho.edu.cu/file.php/1219/Organizational_change.pdf) [žiūrėta 2011-10-15].
- ČESNYNIENĖ, DISKIENĖ, KULVINSKIENĖ. 2002. *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- ČIEGIS R. 2009. *Darnaus žemės ūkio plėtra Lietuvoje: Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. VU, VDU. Nr. 16 (1). ISSN 18226760. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/16/30.pdf> [žiūrėta 2011-04-05].

- ČIEGIS R., ZELENĪŪTĒ R. 2008. *Lietuvos ekonomikos plėtra darnaus vystymosi aspektu: Taikomoji ekonomika: Sisteminiai tyrimai: 2008.2/2*. p. 11 – 28. ISSN 18227996.
- ČIEGIS R., GRUNDA R. 2007. *Įmonės transformavimo į darnią įmonę procesas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2007.44*. p. 19-34. ISSN 13921142.
- ČIEGIS, R. 2004. *Ekonomika ir aplinka: subalansuotos plėtros valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISBN 9955530111.
- ČIEGIS R. 2002. *Tolydžios ekonominės plėtros alternatyvios teorijos*. Kaunas: Naujasis lankas. p. 239. ISBN 995031492.
- ČIEGIS R., RAMANAUSKIENĒ J., MARTINKUS B. 2009. *The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios*. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(2). p. 28 – 37. ISSN 13922785.
- Darbotvarkė XXI: subalansuotos plėtros veiksmų programa*. Rio deklaracija. Miškininkystės principai. Galutinis sutarčių tekstas, Vyriausybių svarstytas Jungtinių Tautų aplinkos ir plėtros konferencijoje Rio de Žaneire, Brazilijoje, 1992 m. Birželio 3–14 d. 2001. LR aplinkos ministerija, Vilnius. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.am.lt> [žiūrėta 2010-05-15].
- Darnaus vystymosi rodikliai*. 2010. Statistikos departamentas. Prieiga internetu: [http://www.stat.gov.lt/uploads/11\\_Darnaus\\_vystymosi\\_rodikliai\\_2010.pdf?PHPSESSID=](http://www.stat.gov.lt/uploads/11_Darnaus_vystymosi_rodikliai_2010.pdf?PHPSESSID=) [žiūrėta 2011-05-15].
- DAUNORAITĒ V. 2007. *Ekonominis augimas sekina gamtos išteklius*. Mokslo Lietuva. Nr. 18. (374). [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://193.219.47.10/mokslo-lietuva/node/714> [žiūrėta 2010-05-15].
- DESIMONE L., POPOFF F. 1997. *Eco-efficiency: The business link to sustainable development*. Cambridge: MIT Press. p. 267. ISBN 0262041626. Vilniaus kolegija. P. 188.
- DYLLICK T., HOCKERTS K. 2002. *Beyond the business case for corporate sustainability*. Business Strategy and the Environment, 11(2). p. 130-141. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading14.pdf> [žiūrėta 2010-05-10].
- DOCHERTY P., KIRA M., SHANI A. B. 2002. *Creating Sustainable Work Systems*. Routledge. p. 328. ISBN 0023890027. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.ewidgetsonline.com/dxreader/Reader.aspx?token=q9EURY2PucVQe6b84KvdWg%3d%3d&rand=633694967&buyNowLink=&page=&chapter=> [žiūrėta 2011-04-20].
- V. DUBINAS, E. SMILGA. 2008. *Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2008.47. p. 23-42. ISSN 1392-1142.

FARREL A. 1996/1997. *Sustainability and the Design of Knowledge Tools*: IEEE Technology and Society Magazine. p. 11 – 20. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://grace.wharton.upenn.edu/risk/downloads/archive/arch1.pdf> [Žiūrėta 2010-05-10].

GRUNDA R., BARTKUS E. V., PAIPA A. 2011. *Assessment of Models and Indicators of Private and Public Organization Sustainability*. Viešojo politika ir administravimas, T. 10, Nr. 4. p. 565-576. ISSN 16482603.

GRUNDY T. 2000. *Strategic project management and strategic behaviour*. International Journal Of Project Management, 18. p. 93-103. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.esnips.com/displayimage.php?album=990669&pid=7990571> [žiūrėta 2011-04-20].

JONUŠAUSKAS A., MAKŠTUTIS A. 2008. *Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas: Vadybos šiuolaikinės tendencijos*. LKA, Vilnius. p. 41-54. ISBN 9789955423690.

JUCEVIČIUS R. 1998. *Strateginis organizacijų vystymas: monografija..* Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. P. 456. ISBN 9986418070.

JUKNYS R. 2008. *Darnus vystymasis: mokomoji knyga*. Kaunas: VDU. ISBN 9789955123880.

KARDELIS K. 2004. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas. ISBN 9955655356.

KEMP R., PARTO S., GIBSON R. 2005. *Governance for sustainable development: moving from theory to practice*. Int. J. Sustainable Development, Vol. 8, 1-2, 2005. p. 14-30. ISSN 09601406.

KINDERYTĖ, L. *Analysis and Comparison of Methodologies for Corporate Sustainability Assessment*. Environmental Research, Engineering and Management. 2008, vol. 46, Nr. 4. p. 66-75. ISSN 13921649.

KINDERYTĖ L. 2010. *Methodology of Sustainability Indicators Determination for Enterprise Assessment*. Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba. Nr. 2 (52). P. 25 – 31. ISSN 13921649.

KLIMAS D., RUŽEVIČIUS J. 2009. *Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai*. Verslo ir teisės aktualijos, t. 4. p. 72-87. ISSN 18229530.

KUČINSKAS, KUČINSKIENĖ. 2003

KVEDARAVIČIUS J. 2006. *Organizacijų vystymosi vadyba*. Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba. Nr.1(27). p. 75-79. ISBN 9955121297.

KVEDARAVIČIUS, JASEVIČIŪTĖ-UFARTIENĖ. 2006. *Minties veikla valdant ir vystant organizacijas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 39. Kaunas: VDU. p. 105-128.

LABUSCHAGNE C., BRENT A. C., ERCK R. P. G. 2003. *Assessing the sustainability performances of industries*: Journal of Cleaner Production. p. 373 – 385. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://vsites.unb.br/face/eco/jmn/textos/ASSESSING.pdf> [Žiūrėta 2010-11-11].

LAURINKEVIČIŪTĖ A., STASIŠKIENĖ Ž. 2010. *Sustainable Development Desiociion – Making Model for Small and Medium Enterprises*. Aplinkos tyrimai: inžinerija ir vadyba. Nr. 2 (52). p. 14 – 24. ISSN 13921649.

*LR Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*. 2003. Vilnius. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.am.lt/files/Strategija.pdf> [Žiūrėta 2010-05-11].

MATKEVIČIENĖ R. 2007. *Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas*. Information sciences (Informacijos mokslai), 41 / 2007. p. 58 – 59. ISSN 13920561.

MCELROY M. W. 2006. *The Sustainability Code – A Policy Model for Achieving Sustainability in Human Social Systems*. University of Groningen. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://wenku.baidu.com/view/fcfb3d350b4c2e3f572763e2.html?from=related> [Žiūrėta 2010-05-11].

MELNIKAS B., SMALIUKIENĖ R. 2007. *Consumer Vulnerability In Pharmaceutical Market: Case of Baltic Countries*. Vilnius: LKA. p. 45-67. ISBN 9789955423652.

NAVICKAS K., NAVICKIENĖ R. 2009. *Darnios organizacijos modelio kūrimas: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 15(2). p. 192-201. ISSN 16489098.

NEVERAUSKAS, RASTENIS. 2001. *Vadybos pagrindai*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. p. 143. ISBN 9986-13-802-7.

NOWOSIELSKI R., NADOLSKI S. 2006. *Valuation of companies activity on sustainability level*: Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering. 87 – 90. [interaktyvus]. Prieiga internetu: [http://www.journalamme.org/papers\\_vol21\\_1/1539S.pdf](http://www.journalamme.org/papers_vol21_1/1539S.pdf) [žiūrėta 2011-04-22].

*Our Common Future*. 1987. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm> [Žiūrėta 2011-05-15].

Organizacijų vystymo centras. 2003.

PILECKIENĖ D. 2004. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno kolegijos Leidybos centras. ISBN 9955-586-23-0.

PUKĖNAS, K. 2009. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. p. 93. ISBN 9955622180.

Rio de Žaneiro deklaracija. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=78&articleid=1163> [Žiūrėta 2010-04-20]

ROBINS S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-46-0.

RORARIUS J. 2007. *Existing Assessment Tools and Indicators: Building up Sustainability Assessment*. Some Perspectives and Future Applications for Finland. Finland's Ministry of

Environment, Report. [interaktyvus]. Prieiga internetu:  
<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=73204> [žiūrėta 2011-04-10].

SCHALTEGGER S., SYNNESTVEDT T. 2002. *The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance*. Journal of Environmental Management (2002) 65, 339-346. [interaktyvus]. Prieiga internetu:[http://www.eve.ucdavis.edu/catoft/eve101/Protected/PDF/lit/Schaltegger\\_Synnestvedt\\_2002.pdf](http://www.eve.ucdavis.edu/catoft/eve101/Protected/PDF/lit/Schaltegger_Synnestvedt_2002.pdf) [žiūrėta 2011-10-12].

SEGNESTAM L. 2002. *Indicators of Environment and Sustainable Development: Theories and Practical Experience*. U.S.A. [interaktyvus]. Prieiga per internetą:  
<http://siteresources.worldbank.org/INTEEI/936217-1115801208804/20486265/IndicatorsofEnvironmentandSustainableDevelopment2003.pdf> [Žiūrėta 2010-05-10].

SPANGENBERG J. A., PHAL S., DELLER K. 2002. *Towards indicators for institutional sustainability: lessons from an analysis of Agenda 21*. Ecological Indicators, 2, 2002, p. 61–77.

STAŠYS R., ŠIMANSKIENĖ L. 2012. *Vadybos ir rinkodaros studijų krypčių Magistro baigiamasis darbas*. Metodinė knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. ISBN 9789955186014.

Steurer R., Langer M. E., Konrad A., Martinuzzi A. 2005. *Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations*: Journal Business Ethics. 61. 263 – 281. [interaktyvus]. Prieiga per internetą:  
<http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2008/01/corporations-stakeholders-and-sustainable-development.pdf> [Žiūrėta 2010-05-10].

STONER J.A.F., Freeman R. E., Gilbert D. R. 1999. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 660. ISBN 9986-850-28-2.

STOŠKUS. 2002. *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: ŠU. p. 269. ISBN 9986383609.

Subalansuoti plėtra. 2001. Parengė A. Alijošiūtė, S. Ahvenharju. – Kaunas: ECAT.

ŠIMANSKIENĖ L., KUTKAITIS A. 2009. *Logistikos įmonių darni plėtra panaudojant logistikos lygio indeksą (LPI): Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. KU. Nr. 19 (4). ISSN 1822-6760. [interaktyvus]. Prieiga internetu:  
<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/19a/84.pdf> [žiūrėta 2011-05-04].

ŠIMANSKIENĖ L., PAUŽOLIENĖ J. 2011. *Darnaus vystymo koncepcijos suvokimas organizacijose*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 2 (26). ISSN 1822-6760. [interaktyvus]. Prieiga internetu:  
<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/26/241.pdf> [žiūrėta 2012-03-02].

ŠTREIMIKIENĖ D., MIKALAUSKIENĖ A. 2009. *Integruotų rodiklių taikymas Nacionalinės energetikos strategijos monitoringui*. Lietuvos mokslų akademija. T. 55. Nr. 3. p. 158–166. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7208/2009/3/158-166.pdf> [Žiūrėta 2010-05-10].

*Tarptautinių žodžių žodynas*. 2010. [interaktyvus].. Prieiga per internetą: <http://www.tzz.lt/e/efektyvuma> [Žiūrėta 2011-10-10].

TIDIKIS R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius. ISBN 9955563265.

VAITKEVIČIUS R., SAUDARGIENĖ A. 2006. *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: VDU, p. 149. ISBN 9955121386.

VALACKIENĖ A., MIKĖNĖ S. 2008. *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Vadovėlis socialinių mokslų studentams. Kaunas: Technologija. ISBN 9789955254706.

VALENTINAVIČIUS S. 2009. *Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai: Verslas: teorija ir praktika*. 10(2). p.130-141. ISSN 16480627.

VASILIAUSKAS A. 2004. *Strateginis valdymas*. Vilnius.

VELEVA V., ELLENBECKER M. 2001. *Indicators of sustainable production: framework and methodology*. Journal of Cleaner Production 9 (2001). p. 519–549. [interaktyvus]. Prieiga internetu: [http://www.iei.liu.se/mt/kurser/tmps31/tmps31-filarkiv/litteraturseminarie/1.301887/2001\\_IndicatorsofSustainProduction\\_Framework.pdf](http://www.iei.liu.se/mt/kurser/tmps31/tmps31-filarkiv/litteraturseminarie/1.301887/2001_IndicatorsofSustainProduction_Framework.pdf) [žiūrėta 2011-04-15].

VENCKUTĖ V. (2005). *XXI amžiaus pokyčių įtaka valdymui: Tiltai* (2005), 1. p. 21-27. ISSN 13923137.

WEICK E., QUINN R. E. 1999. *Organizational Change And Development*. Annu. Rev. Psychol.

ZAKAREVIČIUS P., KVEDARAVIČIUS J., AUGUSTAUSKAS T. 2004. *Organizacijų vystimosi paradigma*. Kaunas: VDU. p. 512. ISBN 9955120274.

ZINKEVIČIŪTĖ R. 2008. *Turizmo įmonių strateginiai sprendimai darnios plėtros kontekste: Mokslo darbai*. 1 tomas. p. 174 – 182. ISSN 18229530.

ŽAPTORIUS J., 2007. *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė: Filosofija. Sociologija*. T. 18. Nr. 4. p. 105-117. ISSN 02357186.

## PRIEDAI

## 1 Priedas

2 lentelė. Darnaus vystymosi apibrėžimai

Eil. Nr.	Autorius	Apibrėžimas
1	„Mūsų bendra ateitis“(1987)	Plėtra, tenkinanti žmonijos reikmes dabar, neapribojant galimybių ateities kartoms tenkinti savąsias.
2	Pasaulio vystymosi ataskaita (1992)	Darnaus vystymosi plėtra.
3	Rio de Žaneiro deklaracija (1992)	Ilgalaikis nuolatinis visuomenės vystymasis, kuriuo siekiama patenkinti žmonijos poreikius šiuo metu, bei racionalų gamtos išteklių naudojimą ir atnaujinimą ateityje, žemės išsaugojimą ateities kartoms.
4	Goodland, Ledec (Čiegis, Ramanauskienė, Martinkus, 2009, p.32)	Darnus vystymasis kaip ekonomikos transformacija (vystymas), optimizuojant ekonominę ir socialinę naudą, gaunamą nesumažinant galimybių gauti tokią pat naudą ateityje.
5	Pirages (Čiegis, Ramanauskienė, Martinkus, 2009, p.32)	Darnus vystymasis reiškia ekonomikos augimą, kuomet palaikoma fizinė ir socialinė aplinka.
6	Petkevičiūtė, Svirskaitė (2001, p. 48)	Darnus vystymasis gali būti suprantamas kaip ekonominis vystymasis ir struktūriniai pokyčiai, padedantys išplėsti žmogaus galimybes.
7	Pearce, Markandya, Barbier (Čiegis ir kiti, 2009, p. 34)	Darnaus vystymosi apibrėžimas apima socialinę ir ekonominę sistemą, kuri sukurta garantuoti paramą šiems tikslams: padidinti realiąsias pajamas, išsilavinimo lygį ir gerinti gyventojų sveikatą ir bendrą gyvenimo kokybę.
8	IUCN, UNEP, WWF (Čiegis ir kiti, 2009, p. 34)	Darnus vystymasis, buvo naudojamas kaip ekvivalenti darnaus ekonomikos augimo ir darnaus vartojimo sąvoka.
9	Pearce (Čiegis ir kiti, 2009, p. 34)	Darnus vystymasis yra susijęs su visuomenės raida, kurios sąnaudos nebūtų pateikiamos ateities kartoms, ar bent jau stengiamasi kompensuoti tokias išlaidas
10	Holdgate (Čiegis ir kiti, 2009, p. 35)	Vystymasis yra suvokiamas kaip išteklių potencialas. Darnus gamtos išteklių vystymasis reiškia, atsižvelgimą į vystymosi proceso ribas, net jei šios ribos pakeičiamos technologijų. Technologijų

		darnumas gali būti vertinamas pagal tai, ar jis didina produktyvumą tuo pat metu išlaikydamas tinkamas aplinkos ir kitas ribas.
11	DoE / HMSO (Čiegis ir kiti, 2009, p. 35)	Dauguma bendruomenių siekia ekonominio vystymosi, padėsiančio garantuoti geresnį gyvenimą dabarties ir ateities kartoms. Šios bendruomenės taip pat stengiasi apsaugoti ir gerinti aplinką, šiuo metu ir jų vaikams - ir darnus vystymasis faktiškai bando sujungti šias dvi užduotis.
12	Munasinghe (Juknys, 2008)	Darnus vystymasis - tai alternatyvų, leidžiančių individams ir bendruomenėms įgyvendinti savo siekius ir galimybes ilgalaikėje perspektyvoje didinimas, tuo pat metu išlaikant regeneravimo sugebėjimą ekonominio, socialinio ir ekologinio spektro procesuose.
13	Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2003)	Darnus vystymasis yra visuomenės raida, kuri sukuria bendrą gerovę dabarties ir ateinančioms kartoms ir galimybę derinant aplinkosaugos, ekonominius ir socialinius visuomenės tikslus neperžengiant leistinų poveikio aplinkai ribų.
14	Bourdeu (1999, p. 432)	Darnus vystymasis - toks vystymasis, kuris patenkina šiandienos poreikius, nepažeisdamas ateities kartų gebėjimo patenkinti savo poreikius; žmonių gyvenimo kokybės gerinimas, kartu rūpinantis ekosistemos išsaugojimu; vystymasis, užtikrinantis aplinkos, ekonominę ir socialinę gerovę visiems visuomenės nariams be grėsmės tą gerovę užtikrinančioms sistemoms; vystymasis, skatinantis žmonijos ekonominį ir socialinį progresą ir užtikrinantis, jog tas procesas yra lydimas kitų sričių pažangos.

Šalt: sudaryta autorės, remiantis „Mūsų bendra ateitis“, 1987; Pasaulio vystymosi ataskaita, 1992; Rio de Žaneiro deklaracija, 1992; Goodland, Ledec, 1987; Čiegis, Ramanauskienė, Martinkus, 2009, p. 32-35; Pirages; Pearce, Markandya, Barbier; UCN, UNEP, WWF; Pearce, 1993; Holdgate; DoE / HMSO, 1994; Munasinghe; Juknys, 2008; Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2003; Bourdeu, 1999, p. 432.

8 lentelė. Darnumo vertinimo metodai

	Rodikliai/indeksai	Poduktų, technologijų vertinimas	Projektų vertinimas	Sektorinis, šalies vertinimas
Aplinkosauginė dimensija	Aplinkos spaudimo rodikliai; Ekologinė pėda	Gyvavimo ciklo vertinimas; medžiagų sąnaudos paslaugos vienetui; medžiagų srautų analizė; energijos srautų analizė; energijos analizė; energijos analizė	Poveikio aplinkai vertinimas; ekologinės rizikos analizė	Aplinkosauginis išplėstinis tarpšakinis balansas; tarpšakinis energijos balansas; strateginis poveikio aplinkai vertinimas; regioninė energijos analizė; regioninė energijos analizė
Ekonominė dimensija	Bendra nacionalinė gamybos apimtis	Gyvavimo ciklo kaštai	Visų gyvavimo ciklo kaštų apskaita	Ekonomikos medžiagų srautų analizė; ekonomikos srautų analizė; ekonominis tarpšakinis balansas
Socialinė dimensija	Socialiniai rodikliai	_____	Socialinio poveikio vertinimas	Socialinis tarpšakinis balansas
Integruotas metodas	Žmogaus socialinės raidos indeksas (ŽSRI); Aplinkosauginio darnumo indeksas Gerovės indeksas Darnios nacionalinės pajamos Tikrosios pažangos rodiklis Tikrųjų santaupų rodikliai	_____	Kaštų naudos analizė; tarpšakinė analizė	Daugiakriterinė analizė; pažeidžiamumo analizė
Darnus vystymasis	JT darnaus vystymosi rodikliai Darnaus energetikos vystymosi rodikliai	_____	_____	Konceptualus modeliavimas; sistemų dinamika; poveikio darnumui vertinimas; integruotas darnumo vertinimas

Šalt.: Štreimikienė, Mikalauskiene, 2009, p.159.

9 lentelė. Darnumo rodiklių kategorijos

Darnumo rodikliai		
Neintegruoti	Integruoti	Agreguoti
Aplinkos spaudimo indikatoriai (ASI) – aplinkosaugos rodikliai	Bendras vidaus produktas (BVP) - analizuoja visuomenės gerovę	Gerovės indeksas susideda iš dvejų indeksų: žmonių gerovės indekso (ŽGI) ir ekosistemų gerovės indekso (EGI). ŽGI apima žmonių ir sveikatos parametrus, turto rodiklius, žinių, kultūros, bendruomenės ir lygybės rodiklius. EGI apima žemės, vandens ir atmosferos dimensijas, bioįvairovės ir išteklių vartojimo rodiklius
58 rodiklių rinkinys, naudojamas Jungtinių Tautų (JT) Darnaus vystymosi komisijos – apima aplinkosauginę, ekonominę, socialinę ir institucinę darnumo dimensiją	Grynosios nacionalinės pajamos - analizuoja visuomenės gerovę	Aplinkosauginio darnumo indeksas apima aplinkosauginių sistemų būklę (oras, vanduo, dirva, ekosistemos ir kt.), streso aplinkosauginėms sistemoms sumažinimą, žmonių pažeidžiamumo dėl aplinkosauginių pokyčių sumažinimą, socialinių ir institucinių gebėjimus susitvarkyti su aplinkos iššūkiais, tarptautinių standartų ir reikalavimų stiprinimą
Medžiagų srautų analizė (MSA) – analizuoja fizinį visuomenės metabolizmą	Darnios nacionalinės pajamos (DNP) – BVP modifikacija, įtraukiant darnių išteklių vartojimo matą į nacionalines pajamas	
Substancijų srautų analizė (SSA) – apima regioninius cheminių medžiagų srautus ir jų nuostolius aplinkai	Darnios ekonominės gerovės indeksas (DEGI) - apima ekonomines, socialines ir aplinkosaugines dimensijas	

	Bendrasis progreso rodiklis (BPR) - apima ekonomines, socialines ir aplinkosaugines dimensijas	
	Tikrųjų santaupų rodiklis (TSR) - apima išteklių nykimo ir aplinkos degradavimo rodiklius bei technologinius pokyčius, žmogiškuosius išteklius, senkančių gamtinių išteklių eksportą, išteklių atradimą, kritinį gamtos kapitalą	
	Darnus atsakingas investavimas (SRI) – finansinis organizacijų lavinimas.	

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Nowosielski, Nadolski, 2007, p. 90 ; Štreimikiene, Mikalauskiene, 2009, p. 160).

## ANKETA

Gerb. Respondente,

Tyrimą atlieka Klaipėdos universiteto, socialinių mokslų fakulteto, verslo vadybos magistrantūros studentė Rita Noreikienė. Klausimynas sudarytas siekiant ištirti organizacijų ir vadovų nuomonę į darnią organizaciją, pagrindinių darnumo aspektų taikymą organizacijoje. Prašome Jūsų atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, pažymint vieną teisingą atsakymą. Anketa yra anoniminė, visi duomenys bus apibendrinti ir panaudoti tik šiame tyrime.

Jei kiltų neaiškumų, kreipkitės telefonu: 867105715.

Nuoširdžiai dėkojame už bendradarbiavimą!

**1. Kas Jūsų nuomone yra darni organizacija? Pažymėkite vieną Jums tinkamą variantą apibraukiant:**

- a) organizacija, kurios veikla yra orientuota į socialinę sritį;
- b) organizacija, kurios veikla yra orientuota į ekologinę sritį;
- c) organizacija, kurios veikla yra orientuota į ekonominę sritį;
- d) organizacija, kurios veikla orientuota į ekologinę, socialinę ir ekonominę sritis.

**2. Ar Jūsų organizacija yra darni? Pažymėkite vieną Jums tinkamą variantą apibraukiant:**

- a) taip;
- b) ne.

**3. Ar Jūsų organizacijos vadovas pakankamai skiria laiko darnumo idėjų skleidimui organizacijoje? Pažymėkite vieną Jums tinkamą variantą apibraukiant:**

- a) taip;
- b) ne.

**4. Kaip manote, ar verslo organizacijos, norinčios būti pirmaujančios rinkoje, turi būti darnios? Pažymėkite vieną Jums tinkamą variantą apibraukiant:**

- a) taip;
- b) ne.

**5. Kaip dažnai žemiau pateikti ekologiniai aspektai yra taikomi Jūsų organizacijoje? Pažymėkite kryželiu prie kiekvieno teiginio vieną Jums tinkamą variantą.**

Eil. Nr.	Teiginys	Taikoma	Kartais taikoma	Niekada netaikoma
1	Taupomas popierius (spausdinama ant abiejų lapo pusių)			
2	Rūšiuojamos atliekos			
3	Taupomas vanduo, elektra			
4	Gaminamos, parduodamos prekės neteršia gamtos			
5	Darbe naudojamos saugios medžiagos, priemonės			

**6. Kaip dažnai žemiau pateikti socialiniai aspektai yra taikomi Jūsų organizacijoje? Pažymėkite kryželiu prie kiekvieno teiginio vieną Jums tinkamą variantą.**

Eil. Nr.	Teiginys	Taikoma	Kartais taikoma	Niekada netaikoma
1	Laikomasi darbo kodekso nuostatų			
2	Laikomasi darbo etikos kodekso			
3	Darbuotojų interesai derinami su profsąjungomis			
4	Skiriamos lėšos labdarai, vykdomos socialinės akcijos (tvarkoma aplinka, duodamas kraujas)			
5	Vyrauja stipri organizacinė kultūra			

**7. Kaip dažnai žemiau pateikti ekonominiai aspektai yra taikomi Jūsų organizacijoje? Pažymėkite kryželiu prie kiekvieno teiginio vieną Jums tinkamą variantą.**

Eil. Nr.	Teiginys	Taikoma	Kartais taikoma	Niekada netaikoma
1	Diegiami kokybės standartai			
2	Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas, kad įveiktų išorinius konkurentus			
3	Vykdoma darbuotojų motyvacija			
4	Darbuotojus įtraukiantis vadovavimas			
5	Skatinamas darbuotojų kūrybingumas			

**8. Kurie Jūsų nuomone iš žemiau pateiktų socialinių, ekologinių bei ekonominių kriterijų yra svarbūs organizacijai? Pažymėkite kryželiu prie kiekvieno teiginio vieną Jums tinkamą variantą.**

Eil. Nr.	Kriterijus	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
<i>Ekologiniai kriterijai</i>						
1	Saikingo neatsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas					
2	Ekologiškų, atsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas					
3	Ekologiškų technologijų naudojimas					
4	Poveikio aplinkai mažinimas					
<i>Ekonominiai kriterijai</i>						
5	Nedarbo lygio mažinimas					
6	Modernesnių, mažiau teršiančių ir mažesnių energijos sąnaudų reikalaujančių technologijų diegimas					
7	Globalizacijos procesų organizacijoje skatinimas					
8	Taršos mokesčio mažinimas įmonėms, kurios vykdo taršos mažinimo programas					
<i>Socialiniai kriterijai</i>						
9	Socialinės atsakomybės principų laikymosi skatinimas					
10	Darbuotojų lojalumo organizacijai didinimas					
11	Nedarbo, skurdo, atskirties mažinimas					
12	Investavimo į sveikatos priežiūros, švietimo sistemas bei kultūros organizacijas skatinimas					

**9. Kokią veiklą vykdo Jūsų organizacija?**

- a) paslaugos;
- b) gamyba;
- c) valstybinė institucija;
- d) mokslo, švietimo sritis.
- e) kita.....

**10. Kokios Jūsų pareigos organizacijoje?**

- a) aukščiausios grandies vadovas;
- b) vidutinės grandies vadovas (gamybos vadovas, sandėlio viršininkas, skyriaus viršininkas).
- b) darbuotojas.

**11. Kiek laiko dirbate organizacijoje?**

- a) iki 3 metų;
- b) 4 – 5 metai;
- c) 6 – 10 metų;
- d) daugiau nei 10 metų.

**12. Kiek laiko veikia organizacija, kurioje dirbate?**

- a) 1-3 metus;
- b) 4-5 metus;
- c) 6-9 metus;
- d) 10 ir daugiau metų.

**13. Jūsų išsilavinimas:**

- a) aukštasis universitetinis;
- b) aukštasis;
- c) vidurinis;
- d) profesinis;
- e) pagrindinis.

**14. Jūsų lytis?**

- a) vyras;
- b) moteris.

**15. Jūsų amžius?**

- a) 18 – 25;
- b) 26 – 35;
- c) 36 – 45;
- d) 46 – 55;
- e) daugiau nei 56.

**Dėkojame už atsakymus!**

## 3 Priedas

20 lentelė. Tukey' o kriterijus klausimams: ekologiniai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos vykdoma veikla

Ekologiniai aspektai	(I) 9. Kokia veikla vykdo Jūsų organizacija?	(J) 9. Kokia veikla vykdo Jūsų organizacija?	Mean Difference (I-J)	Std. Error)	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. Taupomas popierius (spausdinama ant abiejų lapo pusių)	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,15	,098	,800	-,11	,41
		mokslo, švietimo sritis	<b>,61(*)</b>	,160	<b>,001</b>	,19	1,03
		kita	,28	,379	1,000	-,73	1,28
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,15	,098	,800	-,41	,11
		mokslo, švietimo sritis	<b>,46</b>	,177	<b>,057</b>	-,01	,93
		kita	,13	,387	1,000	-,90	1,16
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	<b>-,61(*)</b>	,160	<b>,001</b>	-1,03	-,19
		valstybinė institucija	-,46	,177	,057	-,93	,01
		kita	-,33	,407	1,000	-1,41	,75
		paslaugos ir (ar) gamyba	-,28	,379	1,000	-1,28	,73
2. Rūšiuojamos atliekos	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,01	,118	1,000	-,30	,33
		mokslo, švietimo sritis	,24	,192	1,000	-,27	,74
		kita	,40	,456	1,000	-,81	1,61
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,01	,118	1,000	-,33	,30
		mokslo, švietimo sritis	,22	,213	1,000	-,34	,79
		kita	,39	,465	1,000	-,85	1,62
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,24	,192	1,000	-,74	,27
		valstybinė institucija	-,22	,213	1,000	-,79	,34
		kita	,17	,489	1,000	-1,13	1,47
		paslaugos ir (ar) gamyba	-,40	,456	1,000	-1,61	,81
3. Taupomas vanduo, elektra	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,26	,112	,111	-,03	,56
		mokslo, švietimo sritis	<b>,49(*)</b>	,181	<b>,045</b>	,01	,97
		kita	,93	,430	,187	-,21	2,07
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,26	,112	,111	-,56	,03
		mokslo, švietimo sritis	,22	,202	1,000	-,31	,76
		kita	,67	,439	,781	-,50	1,83
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	<b>-,49(*)</b>	,181	<b>,045</b>	-,97	-,01
		valstybinė institucija	-,22	,202	1,000	-,76	,31
		kita	,44	,462	1,000	-,78	1,67
		paslaugos ir (ar) gamyba	-,93	,430	,187	-2,07	,21
4. Gaminamos,	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	<b>,50(*)</b>	,110	<b>,000</b>	,21	,80

parduodamos prekės neteršia gamtos		mokslo, švietimo sritis	<b>,73(*)</b>	,178	<b>,000</b>	,25	1,20
		kita	,12	,422	1,000	-1,01	1,24
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	<b>-,50(*)</b>	,110	<b>,000</b>	-,80	-,21
		mokslo, švietimo sritis	,22	,198	1,000	-,30	,75
		kita	-,39	,431	1,000	-1,53	,76
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	<b>-,73(*)</b>	,178	<b>,000</b>	-1,20	-,25
		valstybinė institucija	-,22	,198	1,000	-,75	,30
		kita	-,61	,453	1,000	-1,81	,59
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,12	,422	1,000	-1,24	1,01
		valstybinė institucija	,39	,431	1,000	-,76	1,53
	mokslo, švietimo sritis	,61	,453	1,000	-,59	1,81	
5. Darbe naudojamose saugios medžiagos, priemonės	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	<b>,35(*)</b>	,105	<b>,007</b>	,07	,62
		mokslo, švietimo sritis	,35	,169	,221	-,09	,80
		kita	,52	,402	1,000	-,55	1,59
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	<b>-,35(*)</b>	,105	<b>,007</b>	-,62	-,07
		mokslo, švietimo sritis	,01	,189	1,000	-,49	,51
		kita	,18	,411	1,000	-,91	1,27
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,35	,169	,221	-,80	,09
		valstybinė institucija	-,01	,189	1,000	-,51	,49
		kita	,17	,431	1,000	-,98	1,31
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,52	,402	1,000	-1,59	,55
	valstybinė institucija	-,18	,411	1,000	-1,27	,91	
	mokslo, švietimo sritis	-,17	,431	1,000	-1,31	,98	

Šalt.: sudarė autorė.

22 lentelė. Tukey'ο kriterijus klausimams: ekologiniai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos veikimo laikas

Ekologiniai aspektai	(I) 12. Kiek laiko veikia organizacija, kurioje dirbate?	(J) 12. Kiek laiko veikia organizacija, kurioje dirbate?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. Taupomas popierius (spausdinama ant abiejų lapo pusių)	1-3 metus	4-5 metus	,57	,310	,398	-,25	1,39
		6-9 metus	,44	,269	,633	-,28	1,15
		10 ir daugiau metų	<b>,75(*)</b>	,250	<b>,017</b>	,09	1,42
	4-5 metus	1-3 metus	-,57	,310	,398	-1,39	,25
		6-9 metus	-,14	,217	1,000	-,71	,44
		10 ir daugiau metų	,18	,193	1,000	-,33	,69
	6-9 metus	1-3 metus	-,44	,269	,633	-1,15	,28
		4-5 metus	,14	,217	1,000	-,44	,71
		10 ir daugiau metų	<b>,32(*)</b>	,115	<b>,037</b>	,01	,62
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,75(*)</b>	,250	<b>,017</b>	-1,42	-,09
4-5 metus		-,18	,193	1,000	-,69	,33	
6-9 metus		<b>-,32(*)</b>	,115	<b>,037</b>	-,62	-,01	
2. Rūšiuojamos atliekos	1-3 metus	4-5 metus	,61	,366	,591	-,37	1,58
		6-9 metus	,59	,317	,393	-,26	1,43
		10 ir daugiau metų	<b>,87(*)</b>	,295	<b>,020</b>	,09	1,66
	4-5 metus	1-3 metus	-,61	,366	,591	-1,58	,37
		6-9 metus	-,02	,256	1,000	-,70	,66

		10 ir daugiau metų	,27	,228	1,000	-,34	,87
	6-9 metus	1-3 metus	-,59	,317	,393	-1,43	,26
		4-5 metus	,02	,256	1,000	-,66	,70
		10 ir daugiau metų	,29	,136	,214	-,07	,65
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,87(*)</b>	,295	<b>,020</b>	-1,66	-,09
		4-5 metus	-,27	,228	1,000	-,87	,34
		6-9 metus	-,29	,136	,214	-,65	,07
3. Taupomas vanduo, elektra	1-3 metus	4-5 metus	,18	,355	1,000	-,76	1,12
		6-9 metus	,43	,308	,987	-,39	1,25
		10 ir daugiau metų	,64	,286	,158	-,12	1,40
	4-5 metus	1-3 metus	-,18	,355	1,000	-1,12	,76
		6-9 metus	,25	,248	1,000	-,41	,91
		10 ir daugiau metų	,46	,220	,228	-,13	1,04
	6-9 metus	1-3 metus	-,43	,308	,987	-1,25	,39
		4-5 metus	-,25	,248	1,000	-,91	,41
		10 ir daugiau metų	,21	,131	,671	-,14	,56
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	-,64	,286	,158	-1,40	,12
		4-5 metus	-,46	,220	,228	-1,04	,13
	6-9 metus	-,21	,131	,671	-,56	,14	
4. Gaminamos, parduodamos prekės neteršia gamtos	1-3 metus	4-5 metus	,20	,361	1,000	-,76	1,16
		6-9 metus	,07	,313	1,000	-,76	,90
		10 ir daugiau metų	,35	,291	1,000	-,42	1,12
	4-5 metus	1-3 metus	-,20	,361	1,000	-1,16	,76
		6-9 metus	-,13	,252	1,000	-,80	,54
		10 ir daugiau metų	,15	,224	1,000	-,45	,74
	6-9 metus	1-3 metus	-,07	,313	1,000	-,90	,76
		4-5 metus	,13	,252	1,000	-,54	,80
		10 ir daugiau metų	,28	,134	,223	-,08	,63
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	-,35	,291	1,000	-1,12	,42
		4-5 metus	-,15	,224	1,000	-,74	,45
	6-9 metus	-,28	,134	,223	-,63	,08	
5. Darbe naudojamos saugios medžiagos, priemonės	1-3 metus	4-5 metus	,23	,335	1,000	-,66	1,12
		6-9 metus	,33	,291	1,000	-,44	1,10
		10 ir daugiau metų	,40	,270	,858	-,32	1,11
	4-5 metus	1-3 metus	-,23	,335	1,000	-1,12	,66
		6-9 metus	,11	,234	1,000	-,52	,73
		10 ir daugiau metų	,17	,208	1,000	-,38	,72
	6-9 metus	1-3 metus	-,33	,291	1,000	-1,10	,44
		4-5 metus	-,11	,234	1,000	-,73	,52
		10 ir daugiau metų	,06	,124	1,000	-,26	,39
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	-,40	,270	,858	-1,11	,32
		4-5 metus	-,17	,208	1,000	-,72	,38
	6-9 metus	-,06	,124	1,000	-,39	,26	

Šalt.: sudarė autorė.

24 lentelė. Tukey'o kriterijus klausimams: socialiniai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos vykdoma veikla

Socialiniai aspektai	(I) 9. Kokia veikla vykdo Jūsų organizacija?	(J) 9. Kokia veikla vykdo Jūsų organizacija?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. Laikomasi darbo kodekso nuostatų	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	<b>,18(*)</b>	,060	<b>,013</b>	,03	,34
		mokslo, švietimo sritis	,24	,096	,082	-,02	,50
		kita	,24	,229	1,000	-,37	,85
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	<b>-,18(*)</b>	,060	<b>,013</b>	-,34	-,03
		mokslo, švietimo sritis	,06	,107	1,000	-,23	,34
		kita	,06	,234	1,000	-,57	,68
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,24	,096	,082	-,50	,02
		valstybinė institucija	-,06	,107	1,000	-,34	,23
		kita	,00	,246	1,000	-,65	,65
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,24	,229	1,000	-,85	,37
	valstybinė institucija	-,06	,234	1,000	-,68	,57	
	mokslo, švietimo sritis	,00	,246	1,000	-,65	,65	
2. Laikomasi darbo etikos kodekso	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,09	,062	,813	-,07	,26
		mokslo, švietimo sritis	,22	,100	,164	-,04	,49
		kita	-,11	,238	1,000	-,74	,52
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,09	,062	,813	-,26	,07
		mokslo, švietimo sritis	,13	,112	1,000	-,17	,43
		kita	-,20	,243	1,000	-,85	,44
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,22	,100	,164	-,49	,04
		valstybinė institucija	-,13	,112	1,000	-,43	,17
		kita	-,33	,256	1,000	-1,01	,35
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	,11	,238	1,000	-,52	,74
	valstybinė institucija	,20	,243	1,000	-,44	,85	
	mokslo, švietimo sritis	,33	,256	1,000	-,35	1,01	
3. Darbuotoju interesai derinami su profsąjungomis	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,16	,078	,260	-,05	,37
		mokslo, švietimo sritis	,21	,126	,550	-,12	,55
		kita	-,01	,300	1,000	-,80	,79
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,16	,078	,260	-,37	,05
		mokslo, švietimo sritis	,06	,140	1,000	-,32	,43
		kita	-,17	,306	1,000	-,98	,65
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,21	,126	,550	-,55	,12
		valstybinė institucija	-,06	,140	1,000	-,43	,32
		kita	-,22	,322	1,000	-1,08	,63
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	,01	,300	1,000	-,79	,80
	valstybinė institucija	,17	,306	1,000	-,65	,98	
	mokslo, švietimo sritis	,22	,322	1,000	-,63	1,08	
4. Skiriamos lėšos labdarai, vykdomos	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,08	,117	1,000	-,23	,39

socialinės akcijos (tvarkoma aplinka, duodamas kraujas)		mokslo, švietimo sritis	,71(*)	,189	,001	,20	1,21
		kita	,37	,449	1,000	-,82	1,56
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,08	,117	1,000	-,39	,23
		mokslo, švietimo sritis	<b>,63(*)</b>	,210	<b>,018</b>	,07	1,19
		kita	,30	,458	1,000	-,92	1,51
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	<b>-,71(*)</b>	,189	<b>,001</b>	-1,21	-,20
		valstybinė institucija	-,63(*)	,210	,018	-1,19	-,07
		kita	-,33	,482	1,000	-1,61	,95
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,37	,449	1,000	-1,56	,82
		valstybinė institucija	-,30	,458	1,000	-1,51	,92
5. Vyrauja stipri organizacinė kultūra	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,00	,110	1,000	-,29	,30
		mokslo, švietimo sritis	,08	,179	1,000	-,40	,55
		kita	,24	,425	1,000	-,88	1,37
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	,00	,110	1,000	-,30	,29
		mokslo, švietimo sritis	,07	,199	1,000	-,45	,60
		kita	,24	,433	1,000	-,91	1,39
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,08	,179	1,000	-,55	,40
		valstybinė institucija	-,07	,199	1,000	-,60	,45
		kita	,17	,456	1,000	-1,04	1,38
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,24	,425	1,000	-1,37	,88
		valstybinė institucija	-,24	,433	1,000	-1,39	,91
		mokslo, švietimo sritis	-,17	,456	1,000	-1,38	1,04

Šalt.: sudarė autorė.

27 lentelė. Tukey'o kriterijus klausimams: socialiniai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos veikimo laikas

Socialiniai aspektai	(I) 12. Kiek laiko veikia organizacija, kurioje dirbate?	(J) 12. Kiek laiko veikia organizacija, kurioje dirbate?	Mean Differen ce (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. Laikomasi darbo kodekso nuostatų	1-3 metus	4-5 metus	,24	,188	1,000	-,26	,74
		6-9 metus	,25	,163	,778	-,18	,68
		10 ir daugiau metų	<b>,42(*)</b>	,151	<b>,037</b>	,02	,82
	4-5 metus	1-3 metus	-,24	,188	1,000	-,74	,26
		6-9 metus	,01	,131	1,000	-,34	,36
		10 ir daugiau metų	,18	,117	,752	-,13	,49
	6-9 metus	1-3 metus	-,25	,163	,778	-,68	,18
		4-5 metus	-,01	,131	1,000	-,36	,34
		10 ir daugiau metų	,17	,069	,089	-,01	,35
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,42(*)</b>	,151	<b>,037</b>	-,82	-,02
		4-5 metus	-,18	,117	,752	-,49	,13
		6-9 metus	-,17	,069	,089	-,35	,01
2. Laikomasi darbo etikos kodekso	1-3 metus	4-5 metus	,38	,192	,292	-,13	,89
		6-9 metus	<b>,47(*)</b>	,167	<b>,030</b>	,03	,91

		10 ir daugiau metų	<b>,55(*)</b>	,155	<b>,003</b>	,14	,96	
	4-5 metus	1-3 metus	-,38	,192	,292	-,89	,13	
		6-9 metus	,09	,134	1,000	-,27	,45	
		10 ir daugiau metų	,17	,120	,976	-,15	,48	
	6-9 metus	1-3 metus	<b>-,47(*)</b>	,167	<b>,030</b>	-,91	-,03	
		4-5 metus	-,09	,134	1,000	-,45	,27	
		10 ir daugiau metų	,08	,071	1,000	-,11	,27	
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,55(*)</b>	,155	<b>,003</b>	-,96	-,14	
		4-5 metus	-,17	,120	,976	-,48	,15	
		6-9 metus	-,08	,071	1,000	-,27	,11	
3. Darbuotoju interesai derinami su profsajungomis	1-3 metus	4-5 metus	,21	,245	1,000	-,44	,87	
		6-9 metus	,44	,212	,224	-,12	1,01	
		10 ir daugiau metų	,45	,197	,141	-,07	,97	
	4-5 metus	1-3 metus	-,21	,245	1,000	-,87	,44	
		6-9 metus	,23	,171	1,000	-,22	,68	
		10 ir daugiau metų	,24	,152	,741	-,17	,64	
	6-9 metus	1-3 metus	-,44	,212	,224	-1,01	,12	
		4-5 metus	-,23	,171	1,000	-,68	,22	
		10 ir daugiau metų	,01	,091	1,000	-,24	,25	
		10 ir daugiau metų	1-3 metus	-,45	,197	,141	-,97	,07
			4-5 metus	-,24	,152	,741	-,64	,17
			6-9 metus	-,01	,091	1,000	-,25	,24
4. Skiriamos lėšos labdarai, vykdomos socialinės akcijos (tvarkoma aplinka, duodamas kraujas)	1-3 metus	4-5 metus	,02	,363	1,000	-,94	,99	
		6-9 metus	,15	,314	1,000	-,68	,99	
		10 ir daugiau metų	,64	,292	,176	-,14	1,42	
	4-5 metus	1-3 metus	-,02	,363	1,000	-,99	,94	
		6-9 metus	,13	,253	1,000	-,54	,80	
		10 ir daugiau metų	<b>,62(*)</b>	,225	<b>,040</b>	,02	1,21	
	6-9 metus	1-3 metus	-,15	,314	1,000	-,99	,68	
		4-5 metus	-,13	,253	1,000	-,80	,54	
		10 ir daugiau metų	<b>,49(*)</b>	,134	<b>,002</b>	,13	,84	
		10 ir daugiau metų	1-3 metus	-,64	,292	,176	-1,42	,14
		4-5 metus	<b>-,62(*)</b>	,225	<b>,040</b>	-1,21	-,02	
		6-9 metus	<b>-,49(*)</b>	,134	<b>,002</b>	-,84	-,13	
5. Vyrauja stipri organizacinė kultūra	1-3 metus	4-5 metus	,12	,343	1,000	-,79	1,03	
		6-9 metus	,18	,298	1,000	-,61	,97	
		10 ir daugiau metų	,44	,277	,696	-,30	1,17	
	4-5 metus	1-3 metus	-,12	,343	1,000	-1,03	,79	
		6-9 metus	,06	,240	1,000	-,58	,70	
		10 ir daugiau metų	,32	,213	,830	-,25	,88	
	6-9 metus	1-3 metus	-,18	,298	1,000	-,97	,61	
		4-5 metus	-,06	,240	1,000	-,70	,58	
		10 ir daugiau metų	,26	,127	,258	-,08	,60	
		10 ir daugiau metų	1-3 metus	-,44	,277	,696	-1,17	,30
			4-5 metus	-,32	,213	,830	-,88	,25
			6-9 metus	-,26	,127	,258	-,60	,08

Šalt.: sudarė autorė.

30 lentelė. Tukey'o kriterijus klausimams: ekonominiai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos vykdoma veikla

Ekonominiai aspektai	(I) 9. Kokia veikla vykdo Jūsų organizacija?	(J) 9. Kokia veikla vykdo Jūsų organizacija?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. Diegiami kokybės standartai	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	-,13	,120	1,000	-,45	,19
		mokslo, švietimo sritis	-,03	,194	1,000	-,55	,48
		kita	,97	,461	,223	-,26	2,19
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	,13	,120	1,000	-,19	,45
		mokslo, švietimo sritis	,09	,216	1,000	-,48	,67
		kita	1,09	,471	,126	-,16	2,34
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	,03	,194	1,000	-,48	,55
		valstybinė institucija	-,09	,216	1,000	-,67	,48
		kita	1,00	,495	,266	-,31	2,31
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,97	,461	,223	-2,19	,26
		valstybinė institucija	-1,09	,471	,126	-2,34	,16
		mokslo, švietimo sritis	-1,00	,495	,266	-2,31	,31
2. Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas, kad įveiktų išorinius konkurentus	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	<b>-,46(*)</b>	,101	<b>,000</b>	-,73	-,19
		mokslo, švietimo sritis	-,09	,164	1,000	-,52	,35
		kita	-,09	,390	1,000	-1,12	,95
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	<b>,46(*)</b>	,101	<b>,000</b>	,19	,73
		mokslo, švietimo sritis	,37	,183	,262	-,11	,86
		kita	,37	,398	1,000	-,69	1,43
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	,09	,164	1,000	-,35	,52
		valstybinė institucija	-,37	,183	,262	-,86	,11
		kita	,00	,419	1,000	-1,11	1,11
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	,09	,390	1,000	-,95	1,12
		valstybinė institucija	-,37	,398	1,000	-1,43	,69
		mokslo, švietimo sritis	,00	,419	1,000	-1,11	1,11
3. Vykdoma darbuotojų motyvacija	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	<b>-,27(*)</b>	,096	<b>,031</b>	-,52	-,02
		mokslo, švietimo sritis	-,21	,155	1,000	-,62	,20
		kita	-,44	,368	1,000	-1,41	,54
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	<b>,27(*)</b>	,096	<b>,031</b>	,02	,52
		mokslo, švietimo sritis	,06	,172	1,000	-,40	,51

		kita	-,17	,375	1,000	-1,16	,83
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	,21	,155	1,000	-,20	,62
		valstybinė institucija	-,06	,172	1,000	-,51	,40
		kita	-,22	,395	1,000	-1,27	,83
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	,44	,368	1,000	-,54	1,41
		valstybinė institucija	,17	,375	1,000	-,83	1,16
		mokslo, švietimo sritis	,22	,395	1,000	-,83	1,27
4. Nuolat vykdomi darbuotojų susirinkimai	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	-,05	,077	1,000	-,25	,15
		mokslo, švietimo sritis	,32	,125	,063	-,01	,65
		kita	,38	,296	1,000	-,41	1,16
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	,05	,077	1,000	-,15	,25
		mokslo, švietimo sritis	<b>,37(*)</b>	,139	<b>,048</b>	,00	,74
		kita	,43	,302	,957	-,38	1,23
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,32	,125	,063	-,65	,01
		valstybinė institucija	<b>-,37(*)</b>	,139	<b>,048</b>	-,74	,00
		kita	,06	,317	1,000	-,79	,90
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,38	,296	1,000	-1,16	,41
		valstybinė institucija	-,43	,302	,957	-1,23	,38
		mokslo, švietimo sritis	-,06	,317	1,000	-,90	,79
5. Teigiamai vertinamas darbuotojų iniciatyvumas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	-,18	,093	,296	-,43	,06
		mokslo, švietimo sritis	-,02	,151	1,000	-,42	,38
		kita	-,13	,358	1,000	-1,08	,82
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	,18	,093	,296	-,06	,43
		mokslo, švietimo sritis	,17	,168	1,000	-,28	,61
		kita	,06	,366	1,000	-,92	1,03
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	,02	,151	1,000	-,38	,42
		valstybinė institucija	-,17	,168	1,000	-,61	,28
		kita	-,11	,385	1,000	-1,13	,91
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	,13	,358	1,000	-,82	1,08
		valstybinė institucija	-,06	,366	1,000	-1,03	,92
		mokslo, švietimo sritis	,11	,385	1,000	-,91	1,13

Šalt.: sudarė autorė.

32 lentelė. Tukey'o kriterijus klausimams: ekonominiai aspektai taikomi organizacijoje bei organizacijos veikimo laikas

Ekonominiai aspektai	(I) 12. Kiek laiko veikia organizacija, kurioje dirbate?	(J) 12. Kiek laiko veikia organizacija, kurioje dirbate?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. Diegiami kokybės standartai	1-3 metus	4-5 metus	-,85	,372	,142	-1,83	,14
		6-9 metus	-,78	,322	,096	-1,64	,08
		10 ir daugiau metų	-,35	,299	1,000	-1,14	,45
	4-5 metus	1-3 metus	,85	,372	,142	-,14	1,83
		6-9 metus	,07	,260	1,000	-,62	,75
		10 ir daugiau metų	,50	,231	,188	-,11	1,11
	6-9 metus	1-3 metus	,78	,322	,096	-,08	1,64
		4-5 metus	-,07	,260	1,000	-,75	,62
		10 ir daugiau metų	<b>,43(*)</b>	,138	<b>,011</b>	,07	,80
		10 ir daugiau metų	,35	,299	1,000	-,45	1,14
2. Skatinamas bendradarbiavimas, kad įveiktų išorinius konkurentus	1-3 metus	4-5 metus	-,43	,328	1,000	-1,30	,44
		6-9 metus	-,08	,284	1,000	-,83	,68
		10 ir daugiau metų	-,08	,264	1,000	-,79	,62
	4-5 metus	1-3 metus	,43	,328	1,000	-,44	1,30
		6-9 metus	,35	,229	,758	-,26	,96
		10 ir daugiau metų	,34	,204	,556	-,20	,89
	6-9 metus	1-3 metus	,08	,284	1,000	-,68	,83
		4-5 metus	-,35	,229	,758	-,96	,26
		10 ir daugiau metų	-,01	,121	1,000	-,33	,32
		10 ir daugiau metų	,08	,264	1,000	-,62	,79
3. Vykdoma darbuotojų motyvacija	1-3 metus	4-5 metus	-,04	,305	1,000	-,85	,77
		6-9 metus	,01	,265	1,000	-,69	,71
		10 ir daugiau metų	,11	,246	1,000	-,55	,76
	4-5 metus	1-3 metus	,04	,305	1,000	-,77	,85
		6-9 metus	,05	,213	1,000	-,52	,61
		10 ir daugiau metų	,14	,190	1,000	-,36	,64
	6-9 metus	1-3 metus	-,01	,265	1,000	-,71	,69
		4-5 metus	-,05	,213	1,000	-,61	,52
		10 ir daugiau metų	,09	,113	1,000	-,21	,39
		10 ir daugiau metų	-,11	,246	1,000	-,76	,55
4. Nuolat vykdomi darbuotojų susirinkimai	1-3 metus	4-5 metus	,17	,243	1,000	-,48	,81
		6-9 metus	,16	,210	1,000	-,40	,72
		10 ir daugiau metų	,34	,196	,499	-,18	,86
	4-5 metus	1-3 metus	-,17	,243	1,000	-,81	,48
		6-9 metus	,00	,170	1,000	-,45	,45
		10 ir daugiau metų	,17	,151	1,000	-,23	,57
	6-9 metus	-,16	,210	1,000	-,72	,40	

		4-5 metus	,00	,170	1,000	-,45	,45
		10 ir daugiau metų	,18	,090	,293	-,06	,42
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	-,34	,196	,499	-,86	,18
		4-5 metus	-,17	,151	1,000	-,57	,23
		6-9 metus	-,18	,090	,293	-,42	,06
5. Teigiamai vertinamas darbuotojų iniciatyvumas	1-3 metus	4-5 metus	-,10	,294	1,000	-,88	,69
		6-9 metus	-,13	,255	1,000	-,81	,55
		10 ir daugiau metų	,02	,237	1,000	-,61	,65
	4-5 metus	1-3 metus	,10	,294	1,000	-,69	,88
		6-9 metus	-,04	,206	1,000	-,58	,51
		10 ir daugiau metų	,12	,183	1,000	-,37	,60
	6-9 metus	1-3 metus	,13	,255	1,000	-,55	,81
		4-5 metus	,04	,206	1,000	-,51	,58
		10 ir daugiau metų	,15	,109	,961	-,14	,44
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	-,02	,237	1,000	-,65	,61
		4-5 metus	-,12	,183	1,000	-,60	,37
			6-9 metus	-,15	,109	,961	-,44

Salt.: sudarė autorė.

34 lentelė. Ekonominių, socialinių, ekologinių kriterijų svarbumas organizacijoje bei organizacijos vykdoma veikla

Kriterijai	(I) 9. Kokia veikla vykdo Jūsų organizacija?	(J) 9. Kokia veikla vykdo Jūsų organizacija?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. Saikingo neatsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,15	,108	1,000	-,14	,43
		mokslo, švietimo sritis	,20	,175	1,000	-,27	,67
		kita	-,97	,417	,127	-2,07	,14
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,15	,108	1,000	-,43	,14
		mokslo, švietimo sritis	,06	,195	1,000	-,46	,57
		kita	-1,11	,425	,057	-2,24	,02
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,20	,175	1,000	-,67	,27
		valstybinė institucija	-,06	,195	1,000	-,57	,46
		kita	-1,17	,447	,057	-2,35	,02
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	,97	,417	,127	-,14	2,07
		valstybinė institucija	1,11	,425	,057	-,02	2,24
		mokslo, švietimo sritis	1,17	,447	,057	-,02	2,35
2. Ekologiškų, atsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,25	,107	,110	-,03	,54
		mokslo, švietimo sritis	,18	,173	1,000	-,28	,64
		kita	-,93	,411	,145	-2,02	,16
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,25	,107	,110	-,54	,03

		mokslo, švietimo sritis	-,07	,193	1,000	-,59	,44
		kita	<b>-1,19(*)</b>	,420	<b>,030</b>	-2,30	-,07
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,18	,173	1,000	-,64	,28
		valstybinė institucija	,07	,193	1,000	-,44	,59
		kita	-1,11	,441	,074	-2,28	,06
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	,93	,411	,145	-,16	2,02
		valstybinė institucija	<b>1,19(*)</b>	,420	<b>,030</b>	,07	2,30
		mokslo, švietimo sritis	1,11	,441	,074	-,06	2,28
3. Ekologiškų technologijų naudojimas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,25	,114	,180	-,05	,55
		mokslo, švietimo sritis	,18	,185	1,000	-,32	,67
		kita	-,21	,440	1,000	-1,38	,96
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,25	,114	,180	-,55	,05
		mokslo, švietimo sritis	-,07	,206	1,000	-,62	,47
		kita	-,46	,449	1,000	-1,66	,73
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,18	,185	1,000	-,67	,32
		valstybinė institucija	,07	,206	1,000	-,47	,62
		kita	-,39	,472	1,000	-1,64	,87
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	,21	,440	1,000	-,96	1,38
		valstybinė institucija	,46	,449	1,000	-,73	1,66
		mokslo, švietimo sritis	,39	,472	1,000	-,87	1,64
4. Poveikio aplinkai mažinimas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,23	,097	,113	-,03	,48
		mokslo, švietimo sritis	,15	,156	1,000	-,26	,57
		kita	,38	,372	1,000	-,61	1,36
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,23	,097	,113	-,48	,03
		mokslo, švietimo sritis	-,07	,174	1,000	-,54	,39
		kita	,15	,379	1,000	-,86	1,16
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,15	,156	1,000	-,57	,26
		valstybinė institucija	,07	,174	1,000	-,39	,54
		kita	,22	,399	1,000	-,84	1,28
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,38	,372	1,000	-1,36	,61
		valstybinė institucija	-,15	,379	1,000	-1,16	,86
		mokslo, švietimo sritis	-,22	,399	1,000	-1,28	,84
5. Nedarbo lygio mažinimas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,32	,123	,063	-,01	,64

		mokslo, švietimo sritis	,26	,199	1,000	-,27	,79
		kita	-,13	,473	1,000	-1,38	1,13
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,32	,123	,063	-,64	,01
		mokslo, švietimo sritis	-,06	,221	1,000	-,64	,53
		kita	-,44	,482	1,000	-1,73	,84
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,26	,199	1,000	-,79	,27
		valstybinė institucija	,06	,221	1,000	-,53	,64
		kita	-,39	,507	1,000	-1,74	,96
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	,13	,473	1,000	-1,13	1,38
		valstybinė institucija	,44	,482	1,000	-,84	1,73
		mokslo, švietimo sritis	,39	,507	1,000	-,96	1,74
6. Modernesnių, mažiau teršiančių ir mažesnių energijos sąnaudų reikalaujančių technologijų diegimas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,20	,110	,411	-,09	,49
		mokslo, švietimo sritis	,20	,178	1,000	-,27	,67
		kita	,42	,423	1,000	-,70	1,55
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,20	,110	,411	-,49	,09
		mokslo, švietimo sritis	,00	,198	1,000	-,53	,53
		kita	,22	,432	1,000	-,92	1,37
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,20	,178	1,000	-,67	,27
		valstybinė institucija	,00	,198	1,000	-,53	,53
		kita	,22	,454	1,000	-,98	1,43
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,42	,423	1,000	-1,55	,70
7. Globalizacijos procesų organizacijoje skatinimas		valstybinė institucija	,18	,105	,517	-,10	,46
		mokslo, švietimo sritis	,11	,170	1,000	-,35	,56
		kita	,38	,404	1,000	-,69	1,46
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,18	,105	,517	-,46	,10
		mokslo, švietimo sritis	-,07	,189	1,000	-,58	,43
		kita	,20	,413	1,000	-,89	1,30
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,11	,170	1,000	-,56	,35
		valstybinė institucija	,07	,189	1,000	-,43	,58
		kita	,28	,434	1,000	-,87	1,43
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,38	,404	1,000	-1,46	,69
	valstybinė	-,20	,413	1,000	-1,30	,89	

		institucija					
		mokslo, švietimo sritis	-,28	,434	1,000	-1,43	,87
8. Taršos mokesčio mažinimas įmonėms, kurios vykdo taršos mažinimo programas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,08	,128	1,000	-,26	,42
		mokslo, švietimo sritis	,06	,207	1,000	-,49	,61
		kita	-,88	,493	,442	-2,19	,42
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,08	,128	1,000	-,42	,26
		mokslo, švietimo sritis	-,02	,231	1,000	-,63	,59
		kita	-,96	,503	,339	-2,30	,37
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,06	,207	1,000	-,61	,49
		valstybinė institucija	,02	,231	1,000	-,59	,63
		kita	-,94	,529	,451	-2,35	,46
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	,88	,493	,442	-,42	2,19
		valstybinė institucija	,96	,503	,339	-,37	2,30
		mokslo, švietimo sritis	,94	,529	,451	-,46	2,35
9. Socialinės atsakomybės principų laikymosi skatinimas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,22	,102	,201	-,05	,49
		mokslo, švietimo sritis	,22	,165	1,000	-,22	,66
		kita	,38	,393	1,000	-,66	1,43
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,22	,102	,201	-,49	,05
		mokslo, švietimo sritis	,00	,184	1,000	-,49	,49
		kita	,17	,401	1,000	-,90	1,23
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,22	,165	1,000	-,66	,22
		valstybinė institucija	,00	,184	1,000	-,49	,49
		kita	,17	,422	1,000	-,95	1,29
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,38	,393	1,000	-1,43	,66
		valstybinė institucija	-,17	,401	1,000	-1,23	,90
		mokslo, švietimo sritis	-,17	,422	1,000	-1,29	,95
10. Darbuotojų lojalumo organizacijai didinimas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,22	,094	,134	-,03	,47
		mokslo, švietimo sritis	,24	,153	,748	-,17	,64
		kita	,35	,363	1,000	-,62	1,31
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,22	,094	,134	-,47	,03
		mokslo, švietimo sritis	,02	,170	1,000	-,43	,47
		kita	,13	,370	1,000	-,85	1,11
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,24	,153	,748	-,64	,17

		valstybinė institucija	-,02	,170	1,000	-,47	,43
		kita	,11	,389	1,000	-,92	1,14
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,35	,363	1,000	-1,31	,62
		valstybinė institucija	-,13	,370	1,000	-1,11	,85
		mokslo, švietimo sritis	-,11	,389	1,000	-1,14	,92
11. Nedarbo, skurdo, atskirties mažinimas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,29	,124	,113	-,04	,62
		mokslo, švietimo sritis	,16	,200	1,000	-,37	,69
		kita	,55	,476	1,000	-,71	1,81
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,29	,124	,113	-,62	,04
		mokslo, švietimo sritis	-,13	,223	1,000	-,72	,46
		kita	,26	,486	1,000	-1,03	1,55
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,16	,200	1,000	-,69	,37
		valstybinė institucija	,13	,223	1,000	-,46	,72
		kita	,39	,511	1,000	-,97	1,75
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,55	,476	1,000	-1,81	,71
			valstybinė institucija	-,26	,486	1,000	-1,55
		mokslo, švietimo sritis	-,39	,511	1,000	-1,75	,97
12. Investavimo į sveikatos priežiūros, švietimo sistemas bei kultūros organizacijas skatinimas	paslaugos ir (ar) gamyba	valstybinė institucija	,24	,102	,119	-,03	,51
		mokslo, švietimo sritis	,26	,165	,723	-,18	,69
		kita	,37	,391	1,000	-,67	1,41
	valstybinė institucija	paslaugos ir (ar) gamyba	-,24	,102	,119	-,51	,03
		mokslo, švietimo sritis	,02	,183	1,000	-,47	,51
		kita	,13	,399	1,000	-,93	1,19
	mokslo, švietimo sritis	paslaugos ir (ar) gamyba	-,26	,165	,723	-,69	,18
		valstybinė institucija	-,02	,183	1,000	-,51	,47
		kita	,11	,420	1,000	-1,00	1,23
	kita	paslaugos ir (ar) gamyba	-,37	,391	1,000	-1,41	,67
			valstybinė institucija	-,13	,399	1,000	-1,19
		mokslo, švietimo sritis	-,11	,420	1,000	-1,23	1,00

Šalt.: sudarė autorė.

36 lentelė. Ekonominių, socialinių, ekologinių kriterijų svarbumas organizacijoje bei organizacijos veikimo laikas

Darnumo kriterijai	(I) 12. Kiek laiko veikia organizacija, kurioje dirbate?	(J) 12. Kiek laiko veikia organizacija, kurioje dirbate?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. Saikingo neatsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	1-3 metus	4-5 metus	,23	,335	1,000	-,66	1,12
		6-9 metus	,68	,290	,115	-,09	1,45
		10 ir daugiau metų	<b>,87(*)</b>	,270	<b>,008</b>	,15	1,59
	4-5 metus	1-3 metus	-,23	,335	1,000	-1,12	,66
		6-9 metus	,46	,234	,309	-,16	1,08
		10 ir daugiau metų	<b>,64(*)</b>	,208	<b>,013</b>	,09	1,20
	6-9 metus	1-3 metus	-,68	,290	,115	-1,45	,09
		4-5 metus	-,46	,234	,309	-1,08	,16
		10 ir daugiau metų	,19	,124	,797	-,14	,52
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,87(*)</b>	,270	<b>,008</b>	-1,59	-,15
	4-5 metus	<b>-,64(*)</b>	,208	,013	-1,20	-,09	
	6-9 metus	-,19	,124	,797	-,52	,14	
2. Ekologiškų, atsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	1-3 metus	4-5 metus	,14	,331	1,000	-,74	1,02
		6-9 metus	,68	,287	,107	-,08	1,45
		10 ir daugiau metų	<b>,85(*)</b>	,267	<b>,009</b>	,15	1,56
	4-5 metus	1-3 metus	-,14	,331	1,000	-1,02	,74
		6-9 metus	,54	,231	,121	-,07	1,16
		10 ir daugiau metų	<b>,71(*)</b>	,206	<b>,004</b>	,16	1,26
	6-9 metus	1-3 metus	-,68	,287	,107	-1,45	,08
		4-5 metus	-,54	,231	,121	-1,16	,07
		10 ir daugiau metų	,17	,123	,986	-,15	,50
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,85(*)</b>	,267	<b>,009</b>	-1,56	-,15
	4-5 metus	<b>-,71(*)</b>	,206	,004	-1,26	-,16	
	6-9 metus	-,17	,123	,986	-,50	,15	
3. Ekologiškų technologijų naudojimas	1-3 metus	4-5 metus	,06	,349	1,000	-,87	,99
		6-9 metus	,49	,303	,622	-,31	1,30
		10 ir daugiau metų	<b>,83(*)</b>	,281	<b>,020</b>	,08	1,58
	4-5 metus	1-3 metus	-,06	,349	1,000	-,99	,87
		6-9 metus	,43	,244	,455	-,21	1,08
		10 ir daugiau metų	<b>,77(*)</b>	,217	<b>,003</b>	,19	1,35
	6-9 metus	1-3 metus	-,49	,303	,622	-1,30	,31
		4-5 metus	-,43	,244	,455	-1,08	,21
		10 ir daugiau metų	,34	,129	,058	-,01	,68
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,83(*)</b>	,281	<b>,020</b>	-1,58	-,08
	4-5 metus	<b>-,77(*)</b>	,217	<b>,003</b>	-1,35	-,19	
	6-9 metus	-,34	,129	,058	-,68	,01	
4. Poveikio aplinkai mažinimas	1-3 metus	4-5 metus	-,02	,288	1,000	-,79	,74
		6-9 metus	,66	,249	,053	-,01	1,32
		10 ir daugiau metų	<b>,91(*)</b>	,232	<b>,001</b>	,29	1,52
	4-5 metus	1-3 metus	,02	,288	1,000	-,74	,79
		6-9 metus	<b>,68(*)</b>	,201	<b>,005</b>	,15	1,21
		10 ir daugiau metų	<b>,93(*)</b>	,179	<b>,000</b>	,46	1,40
6-9 metus	1-3 metus	-,66	,249	,053	-1,32	,01	

		4-5 metus	<b>-,68(*)</b>	,201	<b>,005</b>	-1,21	-,15
		10 ir daugiau metų	,25	,106	,119	-,03	,53
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,91(*)</b>	,232	<b>,001</b>	-1,52	-,29
		4-5 metus	<b>-,93(*)</b>	,179	<b>,000</b>	-1,40	-,46
		6-9 metus	-,25	,106	,119	-,53	,03
5. Nedarbo lygio mažinimas	1-3 metus	4-5 metus	,12	,377	1,000	-,88	1,12
		6-9 metus	,56	,327	,539	-,31	1,42
		10 ir daugiau metų	<b>,91(*)</b>	,304	<b>,018</b>	,10	1,72
	4-5 metus	1-3 metus	-,12	,377	1,000	-1,12	,88
		6-9 metus	,44	,263	,589	-,26	1,14
		10 ir daugiau metų	<b>,79(*)</b>	,234	<b>,005</b>	,17	1,41
	6-9 metus	1-3 metus	-,56	,327	,539	-1,42	,31
		4-5 metus	-,44	,263	,589	-1,14	,26
		10 ir daugiau metų	,35	,140	,070	-,02	,72
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,91(*)</b>	,304	<b>,018</b>	-1,72	-,10
		4-5 metus	<b>-,79(*)</b>	,234	<b>,005</b>	-1,41	-,17
		6-9 metus	-,35	,140	,070	-,72	,02
6. Modernesnių, mažiau teršiančių ir mažesnių energijos sąnaudų reikalaujančių technologijų diegimas	1-3 metus	4-5 metus	,12	,332	1,000	-,76	1,00
		6-9 metus	<b>,77(*)</b>	,287	<b>,046</b>	,01	1,54
		10 ir daugiau metų	<b>1,00(*)</b>	,267	<b>,001</b>	,29	1,71
	4-5 metus	1-3 metus	-,12	,332	1,000	-1,00	,76
		6-9 metus	<b>,65(*)</b>	,232	<b>,031</b>	,04	1,27
		10 ir daugiau metų	<b>,88(*)</b>	,206	<b>,000</b>	,33	1,43
	6-9 metus	1-3 metus	<b>-,77(*)</b>	,287	<b>,046</b>	-1,54	-,01
		4-5 metus	<b>-,65(*)</b>	,232	<b>,031</b>	-1,27	-,04
		10 ir daugiau metų	,22	,123	,406	-,10	,55
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-1,00(*)</b>	,267	<b>,001</b>	-1,71	-,29
		4-5 metus	<b>-,88(*)</b>	,206	<b>,000</b>	-1,43	-,33
		6-9 metus	-,22	,123	,406	-,55	,10
7. Globalizacijos procesų organizacijoje skatinimas	1-3 metus	4-5 metus	,06	,319	1,000	-,79	,91
		6-9 metus	<b>,76(*)</b>	,277	<b>,037</b>	,03	1,50
		10 ir daugiau metų	<b>,86(*)</b>	,257	<b>,005</b>	,18	1,55
	4-5 metus	1-3 metus	-,06	,319	1,000	-,91	,79
		6-9 metus	<b>,70(*)</b>	,223	<b>,010</b>	,11	1,30
		10 ir daugiau metų	<b>,80(*)</b>	,198	<b>,000</b>	,28	1,33
	6-9 metus	1-3 metus	<b>-,76(*)</b>	,277	<b>,037</b>	-1,50	-,03
		4-5 metus	<b>-,70(*)</b>	,223	<b>,010</b>	-1,30	-,11
		10 ir daugiau metų	,10	,118	1,000	-,22	,41
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,86(*)</b>	,257	<b>,005</b>	-1,55	-,18
		4-5 metus	<b>-,80(*)</b>	,198	<b>,000</b>	-1,33	-,28
		6-9 metus	-,10	,118	1,000	-,41	,22
8. Taršos mokesčio mažinimas įmonėms, kurios vykdo taršos mažinimo programas	1-3 metus	4-5 metus	,20	,394	1,000	-,84	1,25
		6-9 metus	,66	,341	,316	-,24	1,57
		10 ir daugiau metų	<b>,93(*)</b>	,317	<b>,023</b>	,08	1,77
	4-5 metus	1-3 metus	-,20	,394	1,000	-1,25	,84
		6-9 metus	,46	,275	,567	-,27	1,19
		10 ir daugiau metų	<b>,72(*)</b>	,245	<b>,020</b>	,07	1,37
	6-9 metus	1-3 metus	-,66	,341	,316	-1,57	,24
		4-5 metus	-,46	,275	,567	-1,19	,27
		10 ir daugiau metų	,26	,146	,441	-,13	,65
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,93(*)</b>	,317	<b>,023</b>	-1,77	-,08

		4-5 metus	<b>-,72(*)</b>	,245	<b>,020</b>	-1,37	-,07
		6-9 metus	-,26	,146	,441	-,65	,13
9. Socialinės atsakomybės principų laikymosi skatinimas	1-3 metus	4-5 metus	-,02	,306	1,000	-,84	,79
		6-9 metus	,63	,265	,109	-,07	1,33
		10 ir daugiau metų	<b>,90(*)</b>	,246	,002	,25	1,56
	4-5 metus	1-3 metus	,02	,306	1,000	-,79	,84
		6-9 metus	<b>,65(*)</b>	,214	<b>,015</b>	,09	1,22
		10 ir daugiau metų	<b>,93(*)</b>	,190	<b>,000</b>	,42	1,43
	6-9 metus	1-3 metus	-,63	,265	,109	-1,33	,07
		4-5 metus	<b>-,65(*)</b>	,214	<b>,015</b>	-1,22	-,09
		10 ir daugiau metų	,27	,113	,100	-,03	,57
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,90(*)</b>	,246	<b>,002</b>	-1,56	-,25
		4-5 metus	<b>-,93(*)</b>	,190	<b>,000</b>	-1,43	-,42
		6-9 metus	-,27	,113	,100	-,57	,03
10. Darbuotojų lojalumo organizacijai didinimas	1-3 metus	4-5 metus	,00	,286	1,000	-,76	,76
		6-9 metus	,57	,248	,136	-,09	1,23
		10 ir daugiau metų	<b>,78(*)</b>	,230	<b>,005</b>	,17	1,39
	4-5 metus	1-3 metus	,00	,286	1,000	-,76	,76
		6-9 metus	<b>,57(*)</b>	,200	<b>,029</b>	,04	1,10
		10 ir daugiau metų	<b>,78(*)</b>	,178	<b>,000</b>	,31	1,25
	6-9 metus	1-3 metus	-,57	,248	,136	-1,23	,09
		4-5 metus	<b>-,57(*)</b>	,200	<b>,029</b>	-1,10	-,04
		10 ir daugiau metų	,22	,106	,257	-,07	,50
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,78(*)</b>	,230	<b>,005</b>	-1,39	-,17
		4-5 metus	<b>-,78(*)</b>	,178	<b>,000</b>	-1,25	-,31
		6-9 metus	-,22	,106	,257	-,50	,07
11. Nedarbo, skurdo, atskirties mažinimas	1-3 metus	4-5 metus	,12	,380	1,000	-,89	1,13
		6-9 metus	,56	,329	,555	-,32	1,43
		10 ir daugiau metų	<b>,89(*)</b>	,306	<b>,023</b>	,08	1,70
	4-5 metus	1-3 metus	-,12	,380	1,000	-1,13	,89
		6-9 metus	,44	,266	,605	-,27	1,14
		10 ir daugiau metų	<b>,77(*)</b>	,236	<b>,007</b>	,14	1,40
	6-9 metus	1-3 metus	-,56	,329	,555	-1,43	,32
		4-5 metus	-,44	,266	,605	-1,14	,27
		10 ir daugiau metų	,33	,141	,108	-,04	,71
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,89(*)</b>	,306	<b>,023</b>	-1,70	-,08
		4-5 metus	<b>-,77(*)</b>	,236	<b>,007</b>	-1,40	-,14
		6-9 metus	-,33	,141	,108	-,71	,04
12. Investavimo i sveikatos priežiūros, švietimo sistemas bei kultūros organizacijas skatinimas	1-3 metus	4-5 metus	,14	,308	1,000	-,68	,96
		6-9 metus	,66	,267	,088	-,05	1,37
		10 ir daugiau metų	<b>,92(*)</b>	,248	<b>,002</b>	,26	1,58
	4-5 metus	1-3 metus	-,14	,308	1,000	-,96	,68
		6-9 metus	,51	,215	,107	-,06	1,09
		10 ir daugiau metų	<b>,77(*)</b>	,192	<b>,000</b>	,27	1,28
	6-9 metus	1-3 metus	-,66	,267	,088	-1,37	,05
		4-5 metus	-,51	,215	,107	-1,09	,06
		10 ir daugiau metų	,26	,114	,137	-,04	,56
	10 ir daugiau metų	1-3 metus	<b>-,92(*)</b>	,248	<b>,002</b>	-1,58	-,26
		4-5 metus	<b>-,77(*)</b>	,192	<b>,000</b>	-1,28	-,27
		6-9 metus	-,26	,114	,137	-,56	,04

Šalt.: sudarė autorė.

## 4 Priedas

TEIGINIAI	1. Saikingo neatsikuriančiu išteklių naudojimo skatinimas	2. Ekologiškų, atsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	3. Ekologiškų technologijų naudojimas	4. Poveikio aplinkai mažinimas	5. Nedarbo lygio mažinimas	6. Modernesnių, mažiau teršiančių ir mažesnių energijos sąnaudų reikalaujančių technologijų diegimas	7. Globalizacijos procesų organizacijoje skatinimas	8. Energijos sąnaudų reikalaujančių technologijų diegimas	9. Socialinės atsakomybės principų laikymosi skatinimas	10. Darbuotojų lojalumo organizacijai didinimas	11. Nedarbo, skurdo, atskirties mažinimas	svetkaros priežiūros, švietimo sistemos bei kultūros organizacijas skatinimas
1. Saikingo neatsikuriančiu išteklių naudojimo skatinimas	1,000	,898(**)	,842(**)	,916(**)	,753(**)	,827(**)	,817(**)	,789(**)	,819(**)	,795(**)	,743(**)	,848(**)
2. Ekologiškų, atsikuriančių išteklių naudojimo skatinimas	,898(**)	1,000	,888(**)	,917(**)	,777(**)	,799(**)	,819(**)	,810(**)	,814(**)	,765(**)	,790(**)	,837(**)
3. Ekologiškų technologijų naudojimas	,842(**)	,888(**)	1,000	,862(**)	,806(**)	,865(**)	,774(**)	,811(**)	,788(**)	,761(**)	,823(**)	,786(**)
4. Poveikio aplinkai mažinimas	,916(**)	,917(**)	,862(**)	1,000	,791(**)	,866(**)	,880(**)	,798(**)	,890(**)	,822(**)	,815(**)	,888(**)
5. Nedarbo lygio mažinimas	,753(**)	,777(**)	,806(**)	,791(**)	1,000	,778(**)	,771(**)	,842(**)	,782(**)	,694(**)	,926(**)	,745(**)
6. Modernesnių, mažiau teršiančių ir mažesnių energijos sąnaudų reikalaujančių technologijų diegimas	,827(**)	,799(**)	,865(**)	,866(**)	,778(**)	1,000	,832(**)	,828(**)	,843(**)	,825(**)	,831(**)	,811(**)

7. Globalizacijos procesų organizacijoje skatinimas	,817(**)	,819(**)	,774(**)	,880(**)	,771(**)	,832(**)	1,000	,804(**)	,857(**)	,851(**)	,779(**)	,802(**)
8. Taršos mokesčio mažinimas įmonėms, kurios vykdo taršos mažinimo programas	,789(**)	,810(**)	,811(**)	,798(**)	,842(**)	,828(**)	,804(**)	1,000	,817(**)	,757(**)	,848(**)	,749(**)
9. Socialinės atsakomybės principų laikymosi skatinimas	,819(**)	,814(**)	,788(**)	,890(**)	,782(**)	,843(**)	,857(**)	,817(**)	1,000	,818(**)	,820(**)	,830(**)
10. Darbuotojų lojalumo organizacijai didinimas	,795(**)	,765(**)	,761(**)	,822(**)	,694(**)	,825(**)	,851(**)	,757(**)	,818(**)	1,000	,730(**)	,836(**)
11. Nedarbo, skurdo, atskirties mažinimas	,743(**)	,790(**)	,823(**)	,815(**)	,926(**)	,831(**)	,779(**)	,848(**)	,820(**)	,730(**)	1,000	,775(**)
12. Investavimo į sveikatos priežiūros, švietimo sistemas bei kultūros organizacijas skatinimas	,848(**)	,837(**)	,786(**)	,888(**)	,745(**)	,811(**)	,802(**)	,749(**)	,830(**)	,836(**)	,775(**)	1,000

\*\* Correlation

is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*Šalt.: sudarė autorė.*