

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Mindaugas Vilkas

SOCIALIAI ATSAKINGAS SPORTO KLUBŲ PROJEKTŲ VYSTYMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. R. Čiūtienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SOCIALIAI ATSAKINGAS SPORTO KLUBŲ PROJEKTŲ VYSTYMAS

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Mindaugas Vilkas, VMGLVL-4

20...m.

Vadovė

prof. dr. R. Čiūtienė

20...m.

Recenzentas.....

Doc. P. Oržekauskas

20...m.

KAUNAS 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mindaugas Vilkas

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Socialiai atsakingas sporto klubų projektų vystymas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. sausio 4 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Mindaugo Vilko** baigiamasis magistro darbas tema „Socialiai atsakingas sporto klubų projektų vystymas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(parašas)

Vilkas, M. (2016). The Social Responsibility in Sport Club Projects' Development. Master's Final Thesis in Enterprises Management. Study Programme 621N22001. Assoc. prof. dr. Rūta Čiūtienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Theme relevance. Corporate social responsibility of the enterprises is not a new business practice. Corporate social responsibility and its application is analyzed in various activities. Sports clubs' main aim is not only to provide the services that are necessary for qualified leisure time, profit maximization, but also to promote physical activity. One of the socially responsible activities that can be implemented by sports clubs - projects. Despite the fact that businesses understand and use projects in socially responsible business development, but the project's role in developing socially responsible business is not studied academically and practically enough. Was **raised problematic question** - what dimensions / assumptions leads to socially responsible projects development in the sports clubs?

The final work object – social responsibility dimensions in the sports clubs' projects development.

The final work aim: explore socially responsible sports clubs project development assumptions.

The final work tasks:

1. Analyze the concept of socially responsible business in theoretical terms;
2. Analyze the project design as a tool for company's strategy implementation;
3. Empirically analyze social responsibility assumptions / factors / dimensions of the sports clubs projects development.

Survey methods: scientific literature analysis, questionnaire, structured interview, correlation analysis, analysis of the results.

The final work results: empirically analyzed the social responsibility assumptions / factors / dimensions of the sports clubs projects development found that the socially responsible projects in the sports clubs development determines the number of projects, these projects' activities, workers and consumers role and significance, economic period, workers' commitment feeling, productivity, reputation and image. This is a key dimensions / assumptions, which determines whether the project will be socially responsible developed in sports clubs in the future. In order to continue successfully develop socially responsible projects suggested: to pay attention to all the components of social responsibility; prepare a code of ethics, standards, which should be followed, to acknowledge that not only projects have to become social responsibility activities, but also other forms of social responsibility activities can have a great importance;

clearly define the CSR objectives, to develop or use specific measurements to help determine whether everything is applied and implemented as planned.

The final work consists: 74 pp., 24 tables, 28 figures, 2 appendixes.

Key words: social responsibility, social responsibility in sport clubs, social responsibility in sport club projects' development.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS.....	10
1. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VAIDMUO PLĖTROS PROJEKTUOSE.....	12
2. SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO TEORINIAI ASPEKTAI	12
2.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata	17
2.2. Įmonių socialinės atsakomybės veiklos sritys ir veiksniai	22
2.3. Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo privalumai	29
2.4. Projektai kaip įrankis įmonės veiklos strategijai įgyvendinti	33
2.5. Teorinis modelis socialinės atsakomybės plėtros projektuose įgyvendinimui.....	35
3. SOCIALIAI ATSAKINGO PROJEKTŲ VYSTYMO SPORTO KLUBUOSE TYRIMO METODOLOGIJA	41
3.1. Tyrimo metodologija.....	41
3.1.1. Sporto klubų tinklo pristatymas	41
3.2.2. Tyrimo organizavimas, eiga ir metodai.....	43
4. SOCIALIAI ATSAKINGO PROJEKTŲ VYSTYMO SPORTO KLUBUOSE PLĖTRA: IŠŠŪKIAI IR GALIMYBĖS	47
4.1. Vartotojų nuomonės tyrimo rezultatų analizė.....	47
4.2. Darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatų analizė	55
4.3. Socialiai atsakingų projektų vystymo naudos įvertinimas	62
4.4. Socialiai atsakingų projektų sporto klubuose vystymo galimybės ir iššūkiai.....	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪRA	70
PRIEDAI	75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės raida (XX ir XXI amžiaus dešimtmečiais) (pagal Carool A. et al., 2008).....	18
2 pav. Socialinės atsakomybės principai (pagal D. Bagdodienę ir E. Paulavičienę, 2010)	20
3 pav. Organizacijos socialinės atsakomybės lygiai (pagal R. Golubavičiūtę ir A. Guzavičių, 2009).....	21
4 pav. Socialinės atsakomybės lygmenys (pagal M. Patašinskaitę ir A. Draugelytę, 2013).....	24
5 pav. Įmonių socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai (pagal P. Chitakornkijasil , 2012; V. I. Ilies, 2012; M. Kitzmueller, J. Shimshack, 2012; H. Khanifar ir kt., 2012; A. Bakanauskas, V. Vanagienė, 2012; A. Remisova, Z. Buciova, 2012; J. M. Sahut ir kt., 2012.).....	28
6 pav. Projektų klasifikacijos schema (pagal R. Kučinskienę ir V. Kučinską, 2005).....	34
7 pav. Projekto indėlis ir produktai (pagal V. Zuzevičiūtę, V. Žvinienę, 2007).....	35
8 pav. Kompanijų reakcija į ĮSA (sudaryta pagal F. N. Piercy ir N. Lane, 2009)	38
9 pav. ĮSA integracija į strateginių sprendimų priėmimo procesus (pagal K. Hocherts ir kt., 2008)	38
10 pav. Teorinis modelis socialiai atsakimo projektų vystymo vertinimui.....	39
11 pav. Sporto klubų „Eola“ (Klaipėdos „Akropolis“) organizacinė valdymo struktūra	42
12 pav. Tyrimo organizavimas, eiga ir metodai.....	46
13 pav. Respondentų nuomonė apie tai, ar sporto klubų tinklas „Eola“ pasižymi verslo socialine atsakomybe	47
14 pav. Respondentų nuomonė apie socialiai atsakingo verslo sampratą.....	47
15 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kas sudaro sporto klubų tinklo „Eola“ socialinę atsakomybę	48
16 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kokios yra sporto klubų tinklo „Eola“ socialiai orientuotos elgsenos priežastys	49
17 pav. Informacijos šaltinis, iš kurio vartotojai sužino apie socialiai atsakingą sporto klubų tinklo „Eola“ projektų vystymą	50
18 pav. Respondentų nuomonė apie prielaidas, paskatinusias sporto klubų tinklą „Eola“ imtis vystyti socialiai atsakingų projektų.....	51
19 pav. Respondentų nuomonė apie socialiai atsakingo projektų vystymo naudą sporto klubų tinklui „Eola“	51
20 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, lemiančius socialiai atsakingą projektų vystymą sporto klubų tinkle „Eola“	52
21 pav. Respondentų nuomone apie socialiai atsakingų projektų pasirinkimą sporto klubų tinkle „Eola“	53
22 pav. Projektų ir klientų skaičiaus kaita sporto klubų tinkle „Eola“ 2008 – 2015 m.	62

23 pav. Projektų ir migravusių klientų skaičiaus kaita sporto klubų tinkle „Eola“ 2008 – 2015 m.	63
24 pav. Projektų ir veiklos rezultatų kaita sporto klubų tinkle „Eola“ 2008 – 2015 m.....	64

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. ĮSA naudos aspektai	13
2 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai	19
3 lentelė. ĮSA išlaidos ir jų teikiama nauda (pagal J. Čepinskį ir E. Sakalauskaitę, 2009).....	30
4 lentelė. ĮSA nauda ir kaštai suinteresuotųjų šalių atžvilgiu (pagal B. Gruževskį ir kt., 2006)	31
5 lentelė. Informantai – „Eola“ sporto klubų tinklo darbuotojai.....	45
6 lentelė. Darbuotojų pateikiama socialinės atsakomybės samprata.....	55
7 lentelė. Prielaidos nulėmusios sporto klubų tinkle „Eola“ socialiniai atsakingo verslo vystymą.....	55
8 lentelė. Socialinės atsakomybės politikos formavimas sporto klubų tinkle „Eola“	56
9 lentelė. Darbuotojų vaidmuo vystant socialiai atsakingą verslą sporto klubų tinkle „Eola“	56
10 lentelė. Socialiai atsakingo verslo veiklos formos sporto klubų tinkle „Eola“	57
11 lentelė. Socialiai atsakingos projektų rūšys, kurias vysto sporto klubų tinklas „Eola“	57
12 lentelė. Veiksniai, lemiantys klientų dalyvavimą socialinių projektų vystyme	58
13 lentelė. Komunikacijos kanalai, kuriais skleidžiama informacija apie vystomus socialinius projektus sporto klubų tinkle „Eola“	58
14 lentelė. Socialiai atsakingų projektų vystymo nauda sporto klubų tinklui „Eola“	59
15 lentelė. Ryšys tarp socialiai atsakingų projektų vystymo ir trumpalaikės/ilgalaikės naudos sporto klubų tinklui „Eola“	59
16 lentelė. Socialiai atsakingų projektų vystymo trūkumai sporto klubų tinkle „Eola“	60
17 lentelė. Socialiai atsakingų projektų vystymo privalumai sporto klubų tinkle „Eola“	60
18 lentelė. Socialiai atsakingų projektų vystymo tobulinimo galimybės sporto klubų tinkle „Eola“	61

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Vis daugiau įmonių vadovų suvokia, jog ilgalaikė verslo sėkmė priklauso, ne tik nuo verslo, bet ir aplinkos, kurioje jis veikia, gerovės. Tačiau gerokai didesnes galimybes verslo sėkmei turi organizacijos, informuojančios apie veiksmus, priemones, kurių buvo imtasi vykdant įsipareigojimus visuomenei. Būtent dialogas, komunikacija su visuomene turi lemiamą reikšmę įgyvendinant socialiai atsakingą veiklą. XXI amžiuje visuomenė yra gerokai labiau išprususi ir prieš investuodama ar išleisdama pinigus, pageidauja žinoti, kokia atsakinga yra organizacija. Todėl verslo socialinės atsakomybės iniciatyvos tampa neatsiejama verslo strategijos dalimi.

Įmonių socialinės atsakomybės idėja verčia įmones elgtis atsakingai visuomenės atžvilgiu, kadangi Lietuvos vartotojai pradeda rinktis prekes ir paslaugas, atsižvelgdami į pagarbos žmogui, visuomenei ir gamtai vertybinius principus. Sporto klubai, būdami verslo įmonėmis, taip pat nelieka nuošaly ir imasi įgyvendinti socialinės atsakomybės idėjas. Mokslinėje literatūroje akcentuojama įmonių socialinės atsakomybės nauda ne tik vartotojui, tačiau ir pačiai organizacijai bei valstybei. Todėl įmonių socialinės atsakomybės koncepcija yra vis svarbesnė diskusijų tema verslo, mokslinėje bei populiariojoje literatūroje. Šios idėjos įgyvendinimui praktikoje verslininkai vis dažniau renkasi projektinę veiklą, kaip lanksčią bei šiuolaikišką. Darbe nagrinėjama kaip įdiegiant socialiai atsakingus projektus kinta sporto klubų įvaizdis ir galimybės.

Darbo naujumas. Empirinių tyrimų ĮSA (įmonių socialinės atsakomybės) klausimais nėra gausu, didžioji jų dalis atlikta Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymu (2006, 2007). Socialiai atsakingų projektų vykdymas sporto klubų veikloje – labai nauja ir neištyrinėta sritis. Šiame tyrime socialiai atsakingas projektų valdymas nagrinėjamas naudos paslaugos vartotojams (klubo lankytojams) ir klubo savininkams, akcininkams bei personalui (galimybių, įvaizdžio) požiūriu.

Darbo objektas – socialinės atsakomybės dimensijos vystant sporto klubų projektus.

Problema. Įmonių socialinė atsakomybės taikymas įmonėse nėra nauja verslo praktika. Įmonės socialinę atsakomybę ir jos taikymą analizuoja įvairiose savo veiklos srityse, tiriant santykį su aplinkosauga, pelnu, teisine aplinka ar filantropine veikla. Sporto klubų pagrindinis tikslas ne tik teikti paslaugas, kurios reikalingos laisvo laiko kokybiškam užtikrinimui, pelno maksimizavimui, tačiau ir fizinio aktyvumo skatinimui. Sporto klubai, kaip ir bet kuris verslas, siekia, kad jų veikla būtų ne tik pelninga, bet ir socialiai atsakinga, nes netenkinant vis didėjančių vartotojų poreikiams ir lūkesčiams, verslo laukia nuostoliai. Viena iš socialiai atsakingų veiklų, kurias gali įgyvendinti sporto klubai – projektai. Nepaisant to, kad verslo įmonės suvokia ir naudoja projektus socialiai atsakingam verslui vystyti, tačiau projektų vaidmuo vystant socialiai atsakingą verslą yra mažai nagrinėtas akademinio ir praktinio požiūriu.

Mokslinė problema. Kokios dimensijos/prielaidos lemia socialiai atsakingą projektų vystymą sporto klubuose?

Darbo tikslas: ištirti socialiai atsakingų projektų vystymo sporto klubuose prielaidas.

Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tikslą išskirti tokie **tyrimo uždaviniai:**

4. Išnagrinėti socialiai atsakingo verslo sampratą teoriniu aspektu;
5. Išnagrinėti projektų koncepciją kaip įrankį įmonės veiklos strategijai įgyvendinti;
6. Empiriškai ištirti socialinės atsakomybės prielaidas/veiksnius/dimensijas vystant sporto klubų projektus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, struktūrizuotas interviu, koreliacinė analizė, tyrimo rezultatų analizė.

1. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VAIDMUO PLĖTROS PROJEKTUOSE

Siekiant atsleisti problemines temos sritis, tikslinga pateikti, ką savo moksliniuose darbuose tyrė mokslininkai, kiti akademinės bendruomenės atstovai.

Kaip teigia V. Juščius ir J. Griauslytė (2014: 55), „pastarąjį dešimtmetį sparčiai augant susidomėjimui įmonių socialine atsakomybe, vyriausybė, pilietinė, akademinė bei verslo visuomenė atkreipia dėmesį į socialinės atsakomybės taikymą įmonės veikloje. Vis daugiau įmonių vadovų suvokia, jog ilgalaikė verslo sėkmė priklauso, ne tik nuo verslo, bet ir aplinkos, kurioje jis veikia, gerovės“. Kaip tęsia V. Juščius ir J. Griauslytė (2014: 55), „gerokai didesnes galimybes verslo sėkmei turi organizacijos, informuojančios apie veiksmus, priemones, kurių buvo imtasi vykdant įsipareigojimus visuomenei. Būtent dialogas, komunikacija su visuomene, įvairūs socialiniai projektai turi lemiamą reikšmę įgyvendinant socialiai atsakingą veiklą“. XXI amžiuje visuomenė yra gerokai labiau išprususi ir prieš investuodama ar išleisdama pinigus, pageidauja žinoti, ar organizacija yra atsakinga. Todėl verslo socialinė atskaitomybė tampa neatsiejama verslo strategijos dalimi.

Visų pirma kompanijos naudoja ĮSA kaip komunikacijos su suinteresuotomis grupėmis priemonę. R. Tewari (2011) teigia, jog ĮSA komunikacijos esmė yra kurti ir saugoti abipusiai naudingus ryšius su aplinka, kurioje verslas aktyviai veikia. „Komunikacijos, projektų dėka kompanijos gali suformuoti teigiamą įvaizdį visuomenėje“ (Sutanoputra, 2008: 13). C. A. Adams (2008: 366) teigimu, „ĮSA projektais, kurie yra vieni iš įvaizdžio valdymo formų, įmonės stengiasi sustiprinti savo reputaciją“. J. M. T. Balmer ir T. Brown ir kt. (Hildebrand ir kt., 2011) taip pat tvirtina, jog įmonės komunikacija veikia jos reputaciją, kuri yra asociacijų, kylančių suinteresuotoms grupėms apie įmonę, rinkinys. T. Brown ir kt. (Hildebrand ir kt., 2011) plėtodamas šią idėją pastebi, jog reputacija, būdama ĮSA komunikacijos rezultatu, atskleidžia jos tapatumą. Autorius išskiria tris organizacijos tapatumo formas: tikrasis tapatumas (kokia organizacija yra iš tiesų), suvoktas tapatumas (kokią organizaciją suvokia suinteresuotos grupės) ir trokštamas tapatumas (kokia organizacija nori būti). Jis akcentuoja, jog ĮSA komunikacija formuoja visas tris tapatumo dimensijas. V. Juščiaus (2009: 269) teigimu, „nuosekliai formuojant organizacijos tapatumą, galima sumažinti arba panaikinti organizacijos ir suinteresuotų grupių vertybinių nuostatų atotrūkį“. Organizacijos ir suinteresuotų grupių vertybių supanašėjimo rezultatas - įmonės palaikymas, pritarimas jos veiklai, priklausomybė nuo įmonės. N. O'Connor (2001) pastebi, jog stipri reputacija padidina įmonės galimybes žengti į naujas rinkas, pritraukti geriausius darbuotojus, tiekėjus, verslo partnerius bei investuotojus, sukurti aukštesnę produktų ir paslaugų vertę, apsaugoti verslą nuo krizių. „C. J. Fombrun reputaciją apibūdina kaip strateginį, nematerialų turtą, kuris lemia apčiuopiamus rezultatus: pridėtinę produkcijos vertę, mažesnius kapitalo kaštus, didesnę darbuotojų atsidavimą, lengvesnį sprendimų priėmimą“ (Alvarez ir kt., 2010: 1443).

ISA nauda yra vienas dažniau diskutuojamų aspektų mokslinėje literatūroje. Įvairių autorių išskiriami ISA naudos aspektai pateikiami autoriaus sudarytoje 1 lentelėje.

1 lentelė. ISA naudos aspektai (sudaryta autoriaus pagal lentelėje pateiktus autorius)

Autorius	ISA naudos aspektai
Navickaitė, Ruževičius (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Geresnė reputacija, vardas, palankesnis įvaizdis ir didesnis vartotojų, tiekėjų, vietinių bendruomenių ir darbuotojų pasitikėjimas kompanija.
Siyaranamual (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Auganti vartotojų, pasiryžusių mokėti daugiau už produktą, pažymėtą ISA logotipu, dalis.
Hine, Preuss (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Pagerėjęs rizikos valdymas; • Reputacijos kūrimo ir palaikymo priemonė; • Gamybos kaštų sumažinimas; • Stiprėjantis prekės ženklas.
Korschun, Bhattacharya, Sen (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Priemonė pagerinti bei sustiprinti santykius tarp darbuotojų ir kompanijos bei tarp darbuotojų ir vartotojų.
Demacarty (2009: 396)	<ul style="list-style-type: none"> • Lengvesnis naujų darbuotojų pritraukimas; didesnis darbuotojų lojalumas; ilgalaikiai darbuotojai sukaupia patirties apie vartotojų poreikius; darbuotojai, kuriems patikima daugiau galios priimti sprendimus, turi didesnę įsipareigojimo jausmą, ir jų valdymo išlaidos yra mažesnės; • Didesnis vartotojų lojalumas didžiausios vertės per aukščiau paminėtus darbuotojus suteikimo dėka; 5% didesnis vartotojų iš-
Luo, Bhattacharya (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Didesnis vartotojų pasitenkinimas ir lojalumas; • Platesnis įmonės identifikavimas tarp klientų; • Palankesnis įmonės įvaizdis.
Rettab, Brik, Mellahi (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimo jausmui įmonės atžvilgiu; • Daugiau galimybių pritraukti geresnių kandidatų į darbo vietas, įdarbinus juos išlaikyti ir palaikyti bendrą darbuotojų moralę; • Teigiamas poveikis įmonės reputacijai ir įvaizdžiui, priklausantis nuo socialiai atsakingos įmonės gebėjimo komunikuoti su suinteresuotomis šalimis, pademonstruojant, jog įmonės veikla atitinka socialinius ir etinius kriterijus.
Jackson, Parsa (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Teigiamas poveikis suinteresuotųjų šalių, ypač vartotojų ir potencialių darbuotojų, atliekamiems sprendimams, susijusiems su tuo, ar užmegzti santykius su įmone; • Mažesnė darbuotojų kaita; • Geresnė darbuotojų moralė, o tai veda prie didesnio našumo ir galiausiai geresnių veiklos rezultatų; • Įgaunamas konkur. pranašumas rinkoje produktų diferenciacijos, valdžios institucijų skiriamų baudų sumažinimo ar panaikinimo ir tuo pačiu bendros rizikos apimties sumažinimo dėka.
Rossi (2009: 169)	<ul style="list-style-type: none"> • Santykių tarp įmonės ir vartotojų pagerinimas; • Darbuotojų įdarbinimo ir išsaugojimo pagerinimas; • Rizikos valdymo pagerėjimas; • Įvairių kaštų (darbo sąnaudų, kapitalo išlaidų energijai ir žaliavoms) sumažinimas.

Išnagrinėjus įvairius mokslinius straipsnius, galima teigti, jog dažniausiai išskiriami ISA privalumai yra šie:

- padidėjęs darbuotojų įsipareigojimo jausmas, našumas;

- didesnis vartotojų lojalumas ir daugiau galimybių juos išsaugoti;
- geresnė įmonės reputacija ir įvaizdis;
- augantis investuotojų dėmesys socialiai atsakingoms įmonėms;
- didesnis įvairių, ypač išorinių suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas įmone;
- mažėjantys kaštai.

Pažymėtina, jog 1 lentelėje sąmoningai nebuvo pateikti veiksniai, susiję su ĮSA įtaka įmonės finansiniams rezultatams. Taip padaryta dėl to, kad mokslinėje literatūroje vis dar nėra prieita konsensuso, ar įvairios socialiai atsakingos iniciatyvos ir veikla visada teigiamai atsispindi įmonių finansiniuose rezultatuose. Ū. Ūbius, R. Alas (2009: 91) pažymi, jog egzistuoja mokslinių tyrimų, įrodančių tiek teigiamą ryšį tarp įmonės socialinės veiklos, jos rezultatų ir įmonės finansinės veiklos, jos rezultatų (autoriai pamini Waddock, Graves, 1997; Orlitzky, 2003 tyrimus), tiek neigiamą (Wright, Ferris, 1997). L. A. Jackson, G. H. Parsa (2009: 15) taip pat teigia, jog ryšys tarp ĮSA ir įmonių finansinių rezultatų nėra aiškiai žinomas. Anot autorių, nors tokios pasaulyje žinomos kompanijos kaip Starbucks sulaukė teigiamos rinkos gražos ir išaugusios prekės ženklo vertės, galima rasti daug kitų įmonių pranešimų, jog ĮSA iniciatyvomis jos prarado finansinių išteklių – papildomi kaštai inicijuojant ir vykdant ĮSA veiklą davė neigiamą finansinę gražą. Kita vertus, B. Rettab ir kt. (2009: 375) cituoja J. Margolis, J. Walsh (2001), kurie, išnagrinėję 160 mokslinių tyrimų, atskleidė, kad 55% iš jų nustatytas teigiamas ryšys tarp ĮSA ir įmonės finansinių rezultatų, 22% neparodė jokio ryšio, 18% parodė nevienareikšmį ryšį, ir 4% neigiamą ryšį. Šio darbo autoriaus nuomone, geriausia būtų laikytis požiūrio, jog ĮSA gali būti tiek finansiškai naudinga, tiek ir neduodanti tokių rezultatų, kokių tikimasi. Štai pvz. ir Ch. Shen, Y. Chang (2009: 149), atlikę tyrimą, nustatė, jog ĮSA duoda didesnę turto gražą ir pelną, tenkantį vienai akcijai, tačiau tiek ĮSA, tiek ne ĮSA įmonės sulaukia beveik vienodų rezultatų kapitalo gražos, ikimokestinių pajamų iš grynųjų pardavimų, bendrojo pelno iš grynųjų pardavimų rodikliuose.

Galima sutikti, jog ĮSA padeda sumažinti tam tikrus kaštus – šis įvairiose mokslinėse publikacijose išskiriamas naudos aspektas buvo įdėtas ir į 1 lentelę. Net ir neatlikus konkrečių tyrimų visai tikėtina, jog nuoseklus socialiai atsakingas kompanijų požiūris į verslą gali padėti sumažinti įmonės kaštus siekiant tam tikrų vietinių bendruomenių pritarimo ar derybose su valdžios institucijomis, taip pat išvengti tam tikrų su aplinkos tarša susijusių baudų, padėti efektyviau valdyti turimus išteklius.

Dauguma įmonių kaip vieną iš strategijos įgyvendinimo priemonių taiko socialiai atsakingą projektų vystymą. Šiuolaikiniame verslo raidos etape daug autorių: R. Kučinskienė (2002), V. Kučinskas (2002), B. Neverauskas (2001; 2003), T. Tamošiūnas (2004), ir kt. domisi projektų problematika. Jie nagrinėja projekto sąvoką, klasifikuoja juos pagal tam tikrus požymius, pateikia projektų rengimo struktūrą –

pasiruošimo, analizės, planavimo etapus ir pan. Nuostata, apie projektų planavimą, valdymą, kontroliavimą, užbaigimą, atsispindi M. Aukštoliënės (2004), J. P. Clements (2006), I. Černiūtės (2003), V. Damašienė (2002), J. Gido (2006), R. Želvio (1999) ir kt. darbuose.

Projektų vystymas apima įvairius, atskiras įmonės veiklas leidžiančius įvertinti indikatorius. Stiprėjantis visuomenės poreikis išmatuoti ĮSA veiklą paskatino įvairių ĮSA atskaitomybės mechanizmų kūrimą. Pvz., Jungtinėse Karalystėse 1994 m. įkurta „London Benchmarking group“ sukūrė struktūrą, skirtą matuoti, registruoti ir valdyti verslo bendruomenės, t.y. 92 narių, indėlių į ĮSA. „1997 m. įkurta „Corporate Citizenship Company“ padėjo įmonėms klestėti būnant aktyviomis visuomenės narėmis“ (Barthorpe: 2009, 11 p.). Ši kompanija išplėtojo autonominę Windows 95/8 kompiuterinę programą „Corporate Economics, Social & Environmental Reporter“ (CeseR), skirtą rinkti, analizuoti ir apibendrinti informaciją apie įmonės veiklą daugybėje skirtingų sričių. Visgi pakankamai ribotos ĮSA praktikos vertinimo, išmatavimo galimybės, ypatingai socialiai atsakingo projektų vystymo, lėmė, jog kol kas nėra visiškai aišku, kaip turėtų būti vertinamas socialiai atsakingas projektų vystymas. „Net ir vartotojai, kurie yra viena iš stipriausių suinteresuotų grupių, mano, jog ĮSA yra svarbus veiksnys, formuojantis įmonės įvaizdį, tačiau nėra žinoma, kokią informaciją apie ĮSA iniciatyvas vartotojai tikisi gauti“ (Schmeltz, 2012: 30). Todėl nenuostabu, jog dauguma įmonių nėra tam pasiruošusios.

Taigi mokslininkai savo darbuose teigia, kad socialinė atsakomybė tampa neatsiejama verslo strategijos dalimi. ĮSA nauda yra vienas dažniausiai diskutuojamų aspektų mokslinėje literatūroje. Išnagrinėjus įvairius mokslinius straipsnius, išskiriami ĮSA privalumai yra šie: padidėjęs darbuotojų įsipareigojimo jausmas, našumas; didesnis vartotojų lojalumas ir daugiau galimybių juos išsaugoti; geresnė įmonės reputacija ir įvaizdis; augantis investuotojų dėmesys socialiai atsakingoms įmonėms; didesnis įvairių, ypač išorinių suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas įmone; mažėjantys kaštai. Taigi nuoseklus socialiai atsakingas kompanijų požiūris į verslą gali padėti sumažinti įmonės kaštus siekiant tam tikrų vietinių bendruomenių pritarimo ar derybose su valdžios institucijomis, taip pat išvengti tam tikrų su aplinkos tarša susijusių baudų, padėti efektyviau valdyti turimus išteklius. Dėl modernaus požiūrio kategorijoje akcentuojamo naudos siekimo, ekonominė atsakomybė šiuo atveju yra svarbiausia, tuo tarpu filantropinio požiūrio kategorijoje didžiausia reikšmė tenka etinei ir (arba) filantropinei atsakomybei. Verslo organizacijos nevienodai priima ir įgyvendina ĮSA, neretai imdamosi tik ribotų, nenuoseklių veiksmų ir nesistengdamos paversti ĮSA svarbia dalimi to, kaip kompanija planuoja ir pateikia vertę, ar apskritai pasitelkti naujų verslo modelių, kurie koncentruotųsi ties socialinės ir komercinės vertės pateikimu. Dažnai atkreipti dėmesį į ĮSA aspektus įmonės priverčia susidariusios tam tikros situacijos (pvz., išryškėjusios problemos ar atsiradusios galimybės), kurioms spręsti nebepakanka tradiciniais laikomų verslo sprendimų. Dauguma įmonių kaip vieną iš strategijos įgyvendinimo priemonių taiko socialiai atsakingą projektų

vystymą. Projektų vystymas apima įvairius, atskiras įmonės veiklas leidžiančius įvertinti indikatorius. Visgi pakankamai ribotos ĮSA praktikos vertinimo, išmatavimo galimybės, ypač socialiai atsakingo projektų vystymo, lėmė, jog kol kas nėra visiškai aišku, kaip turėtų būti vertinamas socialiai atsakingas projektų vystymas. Taigi įmonių socialinė atsakomybės taikymas įmonėse nėra nauja verslo praktika. Įmonės socialinę atsakomybę ir jos taikymą analizuoja įvairiose savo veiklos srityse, tiriant santykį su aplinkosauga, pelnu, teisine aplinka ar filantropine veikla. Nepaisant to, kad verslo įmonės suvokia ir naudoja projektus socialiai atsakingam verslui vystyti, tačiau projektų vaidmuo vystant socialiai atsakingą verslą yra mažai nagrinėtas akademinio ir praktinio požiūriu.

2. SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje pateikiami teoriniai socialiai atsakingo verslo teoriniai aspektai. Analizuojama įmonės socialinės atsakomybės samprata, išskiriamos įmonės socialinės atsakomybės veiklos sritys ir veiksniai, pateikiami įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo verslo įmonėje privalumai. Pateikiamas teorinis modelis socialinės atsakomybės plėtros projektojuose įgyvendinimui.

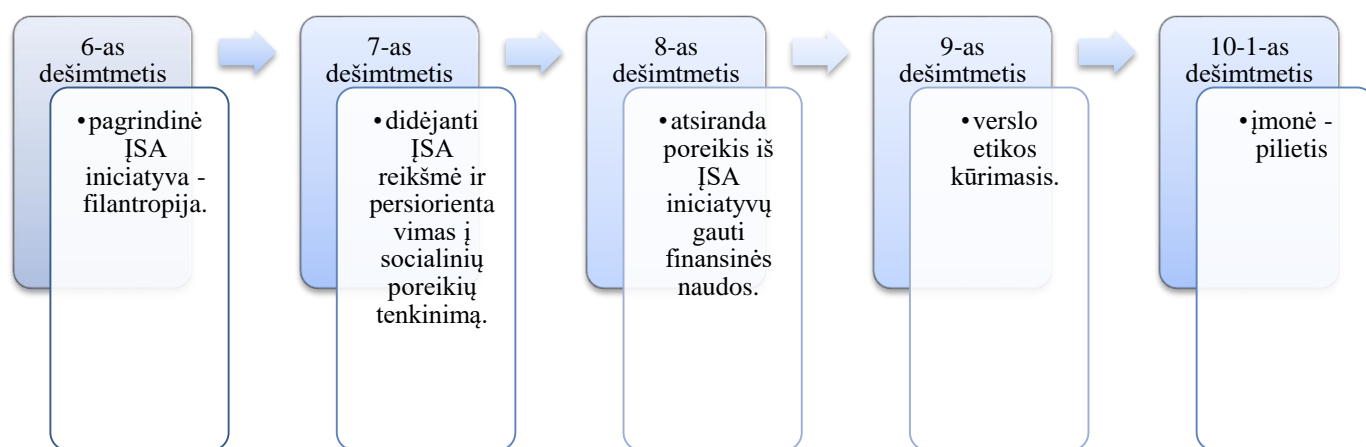
2.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata

„Šiandieninėmis laisvosios rinkos ir besiplėtojančios globalizacijos sąlygomis socialinė atsakomybė tampa kiekvienos organizacijos, siekiančios sėkmingai vykdyti savo veiklą, būtinybe. Ekonomiškai klestinčiose šalyse jau neabejojama, kad organizacijos turi būti socialiai atsakingos, socialinės atsakomybės klausimai vertinami kaip aktualūs ir sprendžiami diegiant įvairias socialinės atsakomybės priemones ir būdus“ (Marčinskas, Seiliūtė, 2008). Anot A. Golubavičiūtės ir A. Guzavičiaus (2009), „organizacijoms atsiranda poreikis sudaryti savotišką neformalų socialinį ir ekonominį kontraktą tarp organizacijos ir jos veiklai įtaką darančių grupių. Socialiai atsakingos organizacijos turi apsvarstyti ne tik savo veiklos socialinę įtaką, bet atsižvelgti į sąlygas, kuriomis dirba visi jų tiekėjai ir kiti verslo partneriai“. A. Golubavičiūtė ir A. Guzavičius (2009) tęsia, kad „iš esmės tai reiškia praktinį žmonių teisių rėmimą bei pagarbą visoje tiekimo, gamybos ir prekių pristatymo grandinėje. Tokių priemonių įmonės priverstos imtis dar ir dėl pirkėjų. Vis daugiau vartotojų, ypač ekonomiškai išsivysčiusiose valstybėse, nori būti garantuoti, kad prekės/paslaugas, kuriuos įsigijo buvo pagaminti/teikti socialiai atsakingomis sąlygomis“.

Formaliai įmonių socialinės atsakomybės samprata buvo išplėtotą XX amžiaus antrojoje pusėje. Tradiciškai dauguma ekonomistų įmonių socialinės atsakomybės (ISA) atsiradimo data laiko 5-ąjį dešimtmetį, kai H. Bowen paskelbė publikaciją „Social Responsibility of the Businessman“. Gana įdomią įžvalgą apie mokslininkus, kurie stipriai prisidėjo prie ISA idėjos vystymosi XX amžiaus antroje pusėje, pateikia R. Marens. Jis atkreipia dėmesį į tai, jog dauguma asmenų, kuriuos pavadina „geriausia karta“ (ang. *greatest generation*), gyveno ir buvo aktyvūs visuomenės veikėjai 1930–1940 m. „Šis dešimtmetis pasaulio istorijoje išsiskiria kaip didžiulių pokyčių laikotarpis: Didžioji Depresija, Antrasis pasaulinis karas, Šaltojo karo užuomazgos“ (Marens, 2008). Minėtieji įvykiai paskatino „geriausiąją kartą“ atkreipti verslo ir vyriausybinių institucijų dėmesį į socialinės atsakomybės klausimus, bent jau verslo santykiuose su darbuotojais. Būtent darbuotojų teisės buvo ta ISA sritis, į kurią pirmiausia kryo verslo bei valstybinių

institucijų dėmesys. XX amžiuje kai kuriose Vakarų šalyse išleidžiami įstatymai, kuriais vyriausybės galėjo priversti verslą įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, leisti įkurti Darbo tarybas, atstovavusias darbuotojų teises. O. Idowu ir kt. (2004) teigimu, „JAV vyriausybė 8-ajame dešimtmetyje išleido pakankamai daug teisės aktų, tokių kaip „Equal Pay Act 1970“, „Health & Safety at Work Act 1974“, „Sex Discrimination Act 1975“, „Race Relations Acts 1976“. Tai tik keletas pavyzdžių. Šiais aktais siekta įtraukti šiek tiek atsakomybės į verslo santykius su jų darbuotojais.

Įmonių socialinės atsakomybės suvokimo kitimas atskleidžiamas žemiau esančiame paveiksle (žr. 1 pav.). Kiekvienas etapas įnešė tam tikrą indėlį į modernios ĮSA kūrimąsi. Paskutiniuoju periodu įmonė tapo lygiaverte visuomenės dalimi, kuri privalo laikytis viešai pripažįstamų normų ir standartų bei prisidėti prie bendrosios gerovės plėtojimo.



1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės raida (XX ir XXI amžiaus dešimtmečiais) (pagal Caroll A. et al., 2008)

Aptarus ĮSA reiškinių atsiradimą, tikslinga aptarti šio reiškinių sampratą. „Organizacijų socialinės atsakomybės (angl. *Corporate Social Responsibility*) sąvoka pirmą kartą pavartota dar 1930 m., tačiau iki šiol ji neturi vienos apibrėžties, diskutuojama ir dėl jos turinio esmės ir aprėpties“ (Ruževičius, Serafinas, 2007). Anot R. Virvilaitės ir U. Daubaraitės (2011: 543), „apie įmonių socialinės atsakomybės sąvoką daug diskutuojama akademinio ir praktinio lygmeniu, tačiau vieningo apibrėžimo nerandama“. Kaip papildoma M. Vaičiulis (2013: 11), „įmonių socialinė atsakomybė – tai reiškinys, neturintis vieno bendro apibrėžimo“. Taigi, šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje išryškinama bendro ĮSA apibrėžimo trūkumo problema. Nors ĮSA sėkmingai diegiama kasdienėje organizacijų veikloje, didžioji dalis autorių pripažįsta, jog ĮSA kaip koncepcija neretai laikoma neapibrėžtina ir ginčytina. Kitaip tariant, nėra vieningo sutarimo dėl ĮSA apibrėžimo (Okoye, 2009; Navickaitė, Ruževičius, 2007; O’Riordan, Fairbrass, 2008; Siyaranamual, 2009; Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009; Barrett Douglas, 2009; Turker, 2009; Gao, 2009; ir kt.).

Nors, kaip teigia I. Mauricienė ir J. Paužuolienė (2013), „mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai įmonių socialinės atsakomybės sąvokų“, tačiau kaip papildoma D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010), „socialinės atsakomybės samprata Lietuvos mokslininkų darbuose tai pačiai prasmei išreikšti vartojamos kelios sąvokos: „**verslo socialinė atsakomybė**“, „**įmonių socialinė atsakomybė**“ ir „**organizacijų socialinė atsakomybė**“. Anot R. Korsakienės ir S. Marcinkevičiaus (2013: 131), „socialinės atsakomybės samprata mokslinėje literatūroje yra itin kompleksiška, apimanti įmonės pilietiškumą, darnų vystymąsi, interesų grupių valdymą, aplinkos valdymą, verslo etiką ir įmonės socialinės veiklos rezultatus“. V. Juščius ir V. Snieška (2008), atkreipia dėmesį į tai, kad „įvairiuose šalyse ir regionuose skiriasi net socialinės atsakomybės samprata“.

1 lentelėje pateikiami įvairių autorių suformuluoti įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai.

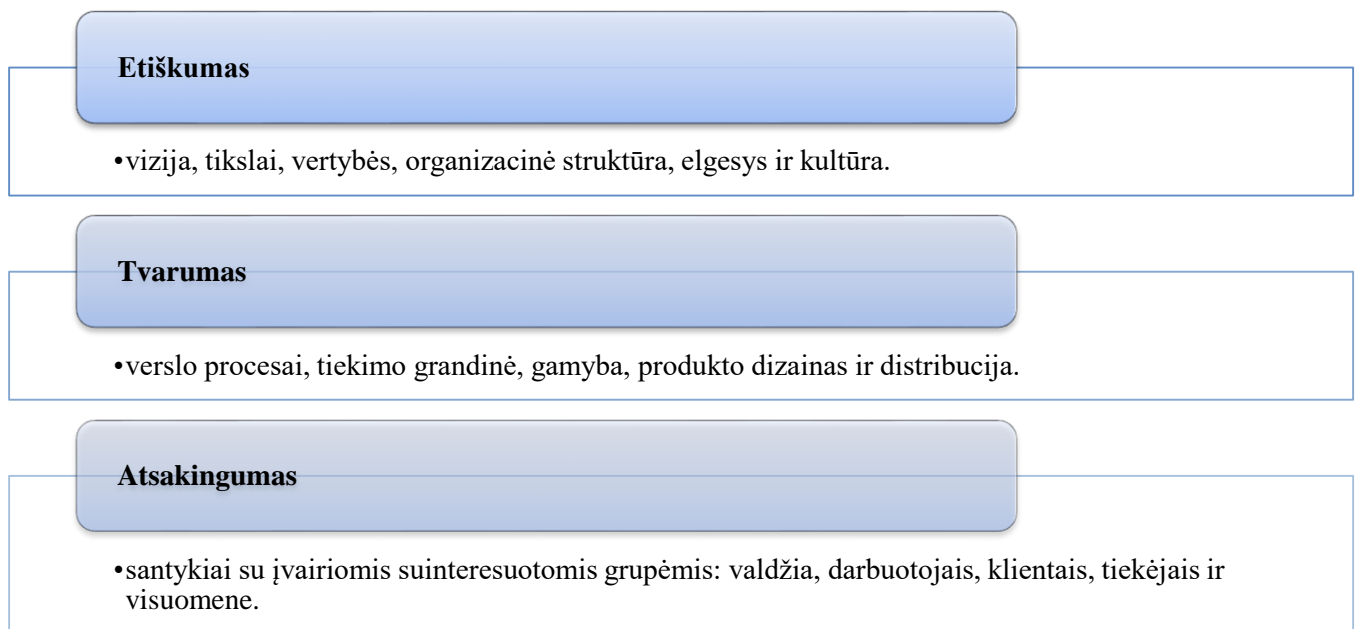
2 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Gruževskis (2006)	„Įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotomis šalimis “.
Kleinaitė (2007)	„Įmonių socialinė atsakomybė – praktinis darnaus vystymosi principų taikymas savo veikloje“.
Mėlynytė, Ruževičius (2008)	„Organizacijų socialinė atsakomybė – tai moralinis įmonės atsakingumas ir veikla, kai paklūstama ne tik teisinėms normoms, tačiau ir visuotinai pripažįstamoms moralės normoms, teisingumo, gamtosaugos ir žmogiškumo principams “.
Bernatonytė ir kt. (2009)	„Socialiai atsakingas verslas – įmonės indėlis į darnų vystymąsi , t.y. ekonomikos augimą, socialinį vystymąsi ir aplinkosaugą“.
Bagdonienė, Paulavičienė (2010)	„Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais .
Mauricienė ir Paužuolienė (2013)	„Socialinė atsakomybė reiškia, kad priimant sprendimus reikėtų atsakyti už kiekvieną savo veiksmą , kuris vienaip ar kitaip gali paveikti kitus žmones, bendruomenę ar aplinką“.
Šimanskienė ir Paužuolienė (2010)	„Įmonių socialinė atsakomybė labiau yra moralės normų laikymosi , o ne galimybių investuoti klausimas, ypač mažose įmonėse, kurioms rečiau būtina brangi gamybos įranga“.
Česnygienė ir kt. (2011)	„Įmonių socialinę atsakomybę būtų galima traktuoti kaip elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus , o santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais“.
EUROVOC (2008)	„Savanoriškos komercinių įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotomis šalimis“.
Europos Komisija (2011)	„Tai yra verslo atsakomybė , kylanti dėl jo daromos įtakos visai visuomenei“.

Apibendrinant pateiktus įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimus galima teigti, kad ĮSA apima verslo įmonių pastangas, indėlį į atsakingą ir moralią elgseną kuri nukreipta į darnų aplinkos ir verslo vystymąsi. Verslo įmonės veikla turi būti grindžiama ekonominiu, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės aspektais, į organizacijos vadovybės sprendimus integruojant šiuos klausimus darniai organizacijos veiklai.

M. Vaičiulis (2013: 11), cituodamas Votaw (1972), teigia, jog „galima išskirti keletą įmonių socialinės atsakomybės suvokimą atspindinčių idėjų: tai yra teisinio reglamentavimo laikymasis, atsakomybė laikytis teisinių įsipareigojimų; tai yra socialiai atsakingas elgesys, pagrįstas etikos principais; tai yra atsakingumas, kaip priežastinis reiškiny, už kažką; tai yra labdarinių iniciatyvų vykdymas ir panašiai“.

Kaip teigia D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010: 368), „organizacijų socialinė atsakomybė yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto/paslaugos gamybos/ kūrimo ciklą ir su tuo susijusios aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus. Socialinę atsakomybę galima vertinti kaip etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymą kasdienėje organizacijos veikloje“ (žr. 2 pav.).

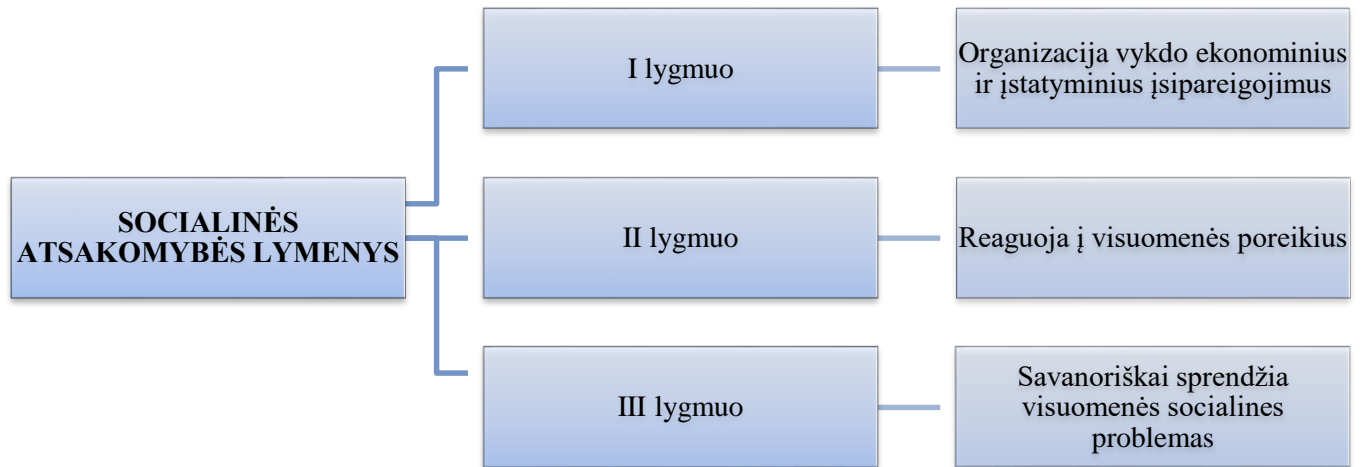


2 pav. Socialinės atsakomybės principai (pagal D. Bagdodienę ir E. Paulavičienę, 2010)

Kaip teigia J. Ruževičius ir D. Serafinas (2007), „ĮSA gali būti nagrinėjama dviem lygmenimis: vidiniu ir išoriniu lygmeniu. Kiekvienas iš lygmenų sudarytas dar iš keleto aspektų, į kuriuos orientuojasi organizacijos socialinės atsakomybės koncepcija. Socialiai atsakinga organizacija rūpinasi savo darbuotojais ir sprendžia investicijų į intelektinį kapitalą, darbuotojų sveikatos, saugos užtikrinimo ir kitus uždavinius“. J. Ruževičius ir D. Serafinas tęsia, kad „ji taip savo veikloje laikosi tausojamosios plėtros principų. Taip vystoma įmonės veikla gali užtikrinti organizacijos konkurencinio pranašumo augimą. Kita

vertus, kompanijos yra priklausomos ir nuo vietinių bendruomenių: jos samdo daugumą darbuotojų iš vietinės darbo rinkos, todėl suinteresuotos gyventojų sveikata, tinkamu išsilavinimu ir kitais jų poreikiais“.

R. Golubavičiūtė ir A. Guzavičius (2009), organizacijos socialinę atsakomybę skirsto į 3 dimensijas: (žr. 3 pav.)



3 pav. Organizacijos socialinės atsakomybės lygiai (pagal R. Golubavičiūtę ir A. Guzavičių, 2009)

Anot R. Golubavičiūtės ir A. Guzavičiaus (2009), „žemiausias socialinio atsakingumo lygis siejamas su tam tikrais verslo subjekto turimais įsipareigojimais ir jų vykdymu. Galima teigti, jog tai yra privaloma kiekvienai įmonei, kuri siekia legalaus veiklos vykdymo“. Kaip tęsia R. Golubavičiūtė ir A. Guzavičius (2009), „šiuo atžvilgiu socialiai atsakingo verslo kontribucija bendros gerovės naudai būtų minimali, tai yra jis save ribotų tik tiek, kiek tai yra apibrėžta formaliomis ir neformaliomis taisyklėmis. Formalios taisyklės turėtų būti suprastos, kaip teisinis reglamentavimas, elgesio kodeksai, susitarimai ir panašiai“. R. Golubavičiūtės ir A. Guzavičiaus (2009) nuomone, „neformaliomis taisyklėmis galima laikyti visuomenėje įsivyravusius, tačiau neturinčius realios juridinės galios, standartus, kuriems įtakos turi istoriniai, kultūriniai visuomenės bruožai, jos etinės bei moralinės normos“.

Kaip teigia R. Golubavičiūtė ir A. Guzavičius (2009), „antrasis įmonių socialinės atsakomybės lygis yra socialinis atsakingumas. Atsakingos bendrovės savo veiklą vykdo ne tik paisydamos socialinių įsipareigojimų, bet ir inicijuoja įvairių socialinių problemų sprendimą ar bent prie to prisideda“. Šiuo atveju kompanija įgauna kiek daugiau laisvės, nes vykdydama savo socialinius įsipareigojimus ji jau užsitikrina socialiai atsakingos bendrovės statusą ir patenkina pagrindinius visuomenės reikalavimus. Vis dėlto, įmonės gali susilaukti visuomenės narių spaudimo dėl tam tikrų problemų, kurios asocijuojasi su bei tiesiogiai ar netiesiogiai pasireiškia dėl verslo subjekto vykdomos veiklos. Taigi net jei neegzistuoja realūs socialiniai įsipareigojimai šiuo klausimu, bendrovės yra verčiamos atsižvelgti į visuomenės spaudimą.

Trečiasis ĮSA lygis yra susijęs su socialiniu reagavimu. Įmonės rodo savo galimybes būti atsakomomis, siekiant visuomenės gerovės, sprendžiant problemas joms neatsiradus, taikant įvairias prevencines priemones. Tai toks lygis, kai įmonė savo socialine veikls viršija suinteresuotų šalių lūkesčius.

Apibendrinant galima teigti, kad palyginus mokslinių publikacijų autorių pateiktus ĮSA apibrėžimus, matyti, kad juose akcentuojami įvairūs ĮSA aspektai. Remiantis šiais ĮSA sąvokos aiškinimais suformuojamas apibrėžimas, kuriuo vadovaujamosi šiame darbe. Pagrindinės sąvokos, kurios turėtų būti įtrauktos į apibrėžimą, yra: savanoriška veikla, suinteresuotos grupės, problemos, bendri interesai. Taigi ĮSA galima traktuoti kaip verslo elgseną, kai į savo kasdienę veiklą ir santykius su visuomene savanoriškai įtraukiami klausimai, problemos, kurias sprendžiant verslas savo interesus derina su suinteresuotų grupių interesais. Būtina akcentuoti, jog skirtingos suinteresuotos grupės reikalauja skirtingos įmonės atsakomybės prieš jas, todėl socialiai atsakinga veikla gali prarasti vientisumą. Apibendrinant galima teigti, jog ĮSA turi būti ne atskirų tarpusavyje nesusijusių poelgių rinkinys, o nuoseklus, integruojantis procesas.

2.2. Įmonių socialinės atsakomybės veiklos sritys ir veiksniai

ĮSA apibrėžimų analizė atskleidė esmines socialinės atsakomybės sąlygas, aspektus, t.y. suinteresuotosios grupės ir ĮSA veiklos sritys. Visų pirma, verslo socialinės atsakomybės egzistavimui būtinos dvi dalyvių grupės: iš vienos pusės tai „verslo dalyviai“ ar „verslo organizacijos“, iš kitos - „suinteresuotos grupės“.

Suinteresuotosios grupės, t.y. verslui svarbios ir įtaką jam darančios visuomenės grupės ir nariais, yra įvardijamos ir susistemintos suinteresuotųjų grupių teorijoje. Anot V. Juščiaus (2007), R. Freeman, kuris laikomas vienu iš suinteresuotųjų grupių teorijos kūrėju, keturių dalyvių, tiesiogiai siejamų su įmonės veikla (investuotojais, samdomais darbuotojais, tiekėjais ir vartotojais) sąrašą papildė vyriausybės institucijomis, politinėmis grupuotėmis, profesinėmis sąjungomis bei jų susivienijimais, gamtosaugos, žmogaus ir vartotojų teisių gynėjais, gyventojų bendruomenėmis ir kitomis suinteresuotomis grupėmis. Remiantis I. Magnain ir kt. (2005) straipsnyje pateikta suinteresuotųjų grupių klasifikacija, šios R. Freeman papildomai išskirtos suinteresuotos grupės yra antrinės, o darbuotojai, vartotojai, tiekėjai, investuotojai bei grupės, aprūpinančios įmonę infrastruktūra, anot autorių, laikomos pirminėmis grupėmis, kurios yra būtinos verslo egzistavimui. Vykdam ĮSA kiekviena įmonė turėtų nusistatyti būtent jai svarbiausias suinteresuotas grupes. Verslo praktika rodo, jog identifikuoti suinteresuotąsias grupes bei nustatyti jų įtakos svarbą įmonės veiklai nėra paprasta.

Analizuojant ĮSA koncepciją yra svarbu įvardyti sritis, kuriose įmonės gali būti socialiai atsakingos bei nustatyti, kiek giliai įmonės veikla gali būti susijusi su visuomeniniais sprendimais. Atsakomybės sričių įvardijimas yra vienas dažniausiai naudojamų ĮSA vertinimo būdų. Oficialiame Europos Komisijos dokumente „A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility“ ĮSA yra apibūdinama kaip daugiamatės prigimties veikla (2011).

Vienas pirmųjų konkrečias dimensijas, kuriose įmonės yra socialiai atsakingos, išskiria A. B. Carroll, pateikdamas 4 D modelį. Šiame modelyje išskiriamos keturios sferos: ekonominė, teisinė, etinė ir filantropinė. Tam, kad būtų lengviau suvokti šių dimensijų esmę, A. B. Carroll šį modelį pateikia grafiškai piramidės forma.

Pasaulinis susitarimas ĮSA pateikia kiek kitokiais pjūviais. Šis susitarimas įtvirtino 10 principų žmogaus teisės, darbuotojų teisės, aplinkos apsaugos ir kovos su korupcija srityse. Šių sričių, dimensijų išskyrimas yra pagrįstas teisiniu reglamentavimu ir remiasi tokiais tarptautiniais teisės aktais:

- Visuotinė žmogaus teisių deklaracija;
- Tarptautinės darbo organizacijos deklaracija dėl pagrindinių principų ir teisių darbe;
- Rio de Ženeiro deklaracija dėl aplinkosaugos ir plėtros;
- Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją.

Būtent šis 10 principų, suskirstytų į 4 dimensijas, modelis naudojamas tarptautiniuose ir nacionaliniuose dokumentuose, strategijose. Toks sričių, kuriose verslas gali būti socialiai atsakingas, skirstymas tampa populiarus ne tik politiniame lygmenyje bei versle, bet ir akademinės visuomenės atstovų darbuose. Tačiau pastebima, jog daugelis akademikų linkę šias dimensijas apibendrintai skirstyti į dvi stambias grupes: „socialinis vystymasis“ ir „aplinkosauga“. Išskirtinę reikšmę ĮSA koncepcijoje turi aplinkos apsaugos veikla. Anot J. M. Ginsber ir P. N. Bloom (Magnain ir kt., 2005), vartotojams renkantis produktą aktualus yra produkcijos gamintojo gebėjimas spręsti aplinkosaugos problemas. Todėl, autorių manymu, aplinkosauga privalo būti įtraukta į įmonės strategiją.

Anot R. Matkevičienės (2010), „verslo organizacijos, kurios pastaruoju metu priverstos itin aktyviai konkuruoti, vis dažniau pristatydamos savo veiklą pabrėžia socialinę veiklą, veiksmus, kurie pristato organizaciją kaip aktyvią bendruomenės narę, besirūpinančią tiek darbuotojais, tiek aplinka“. Kaip teigia I. Mauricienė ir J. Paužuolienė (2013), „socialiai atsakingos įmonės savo veiklos ataskaitose akcentuoja, kiek svarbi įmonei, jos darbuotojams, visuomenei yra jų vykdoma socialiai atsakinga veikla“. D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010) pažymi „suinteresuotųjų šalių įtaką organizacijos socialinės atsakomybės koncepcijoje, kadangi ši teorija atmeta idėją apie vienintelio tikslo maksimizavimo siekį, kuriant valdymo

strategiją. Šioje teorijoje suinteresuotųjų šalių valdymas – tai nuolatinis kompleksinių santykių ir kompleksinių tikslų derinimo ir integravimo procesas“.

Įmonės socialinės atsakomybės sritys gali būti skirstomos pagal suinteresuotas šalis:

- **aplinkos apsauga.** Tai – atliekų perdirbimas nekenkiant aplinkai, siekimas gamybos atliekomis kiek įmanoma mažinti aplinkos taršą, siekti, kad gamybos procesas būtų kiek įmanoma ekologiškesnis;
- **energijos išteklių taupymas.** Nuolatinis energijos išteklių taupymas ir būdų kaip taupyti, ieškojimas;
- **darbuotojai.** Rūpinimasis darbuotojų darbo sauga, nuolatinis skatinimas, Darbo kodekso įstatų paisymas. Rūpinimasis, kad nebūtų pažeistos moterų, vyresniojo amžiaus, neįgaliųjų teisės;
- **socialinės problemos.** Tai rūpinimasis ir parama bendruomenei, mokymo įstaigoms, sveikatos apsaugai, menui ir sportui, dėmesys visuomenės saugumui, leidimas visuomenei naudotis savo ištekliais;
- **vartotojų problemos.** Tai pristatymo laikas, produktų kokybės gerinimas, paslaugų lygio kėlimas;
- **kitos suinteresuotos šalys.** Įskaitant kreditorių ir tiekėjų interesus;
- **teisės ir verslo etikos laikymasis.** Tai siekimas veikti sąžiningai ir teisėtai, nepritariant korupcijai, kyšininkavimui, turto prievartavimui.

Autoriai pabrėžia, jog kuo glaudesnis ryšys palaikomas tarp įvairesnių suinteresuotų šalių, tuo geresni ĮSA rezultatai.

M. Patašinskienė ir A. Draugelytė (2013), analizavusios įmonių socialinę atsakomybę Lietuvoje, išskyrė keturis socialinės atsakomybės lygmenis (žr. 4 pav.).

Filantropinė atsakomybė
•Būti pilietiška įmone
Etinė atsakomybė
•Įpareigoti daryti tai, kas yra teisinga ir sąžininga, išvengti žalos darymo
Teisinė atsakomybė
•Paklusti įstatymui: įstatymų yra sukodifikuota, kas yra teisinga, o kas ne
Ekonominė atsakomybė
•Veikti pelningai: visų likusių atsakomybių pagrindas

4 pav. Socialinės atsakomybės lygmenys (pagal M. Patašinskaitę ir A. Draugelytę, 2013)

N. Vasiljevienė ir A. Vasiljevas (2008) įmonių atsakomybių pagrindus skiria į tris lygmenis: ekonominį, etinį ir ekologinį. Užsienio autoriai taipogi išskiria tris - ekonominį, aplinkosaugos, socialinį (Schaltegger, Burritt, 2005).

Mokslinėje literatūroje išskiriama nemažai aspektų, kurie daro įtaką ĮSA, t.y. lemia tai, jog verslas dažnai privalo imtis socialiai atsakingos veiklos, bei skirtingomis aplinkybėmis netgi elgtis ar reaguoti nevienodai, atsižvelgdamas į tam tikrus, neretai nekontroliuojamus, tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos veiksnius ar subjektus. Visa tai, vienokiu ar kitokiu būdu daro poveikį ĮSA, yra susiję su įmonių suinteresuotosiomis šalimis ir jų pozicija, esama – galima elgsena, reikalavimais ar lūkesčiais įmonių atžvilgiu bei įmonių reakcija į juos.

D. Bernatonytė ir kt. (2009: 231-232) pažymi, jog šaltiniuose „dažniausiai skiriami **makro ir mikro veiksniai**, įtakojantys ĮSA.

Pagrindiniai **makro veiksniai** pirmiausia susiję su supranacionalinio ir nacionalinio lygmens teisinio reguliavimo ir reglamentavimo priemonėmis bei skatinimu diegti ĮSA. Teisės aktuose (pvz. Europos įmonių socialinės atsakomybės Žaliojoje knygoje) bei jų lydimosiuose dokumentuose parengtos ir detalizuotos priemonės, skatinančios įmones ĮSA principus ar atskiras su ĮSA susijusias priemones integruoti į savo veiklą“. Astromskienė A., Adamonienė R. (2009: 221) taip pat teigia, jog „Europos Komisijos su darniąja plėtra susijusiuose dokumentuose – tvaraus vystymo strategijoje, žaliojoje knygoje, darnaus vystymo plėtros ataskaitose, kituose dokumentuose – pabrėžiama, koks svarbus yra integruotas darnios verslo plėtros politikos įgyvendinimas aplinkos apsaugos, verslo, technologijų srityse“. Anot Bernatonytės D., Vilkės R., Keizerienės E. (2009: 232), „teisės aktuose paminėtos makro priemonės visų pirma apima subsidijas naujų darbo vietų steigimui, mokestines lengvatas socialinėms įmonėms, galimybes vykdant viešuosius pirkimus taikyti ekologinius, socialinius ir kitus kriterijus tiekėjų parinkimui, žaliųjų pirkimų programą, galimybę darbuotojui ir darbdaviui lanksčiau nei numatyta įstatymuose reguliuoti tarpusavio santykius kolektyvinėmis sutartimis ir kt.“ D. Bernatonytė ir kt. (2009: 232) analizuodamos makro veiksnius, atkreipia dėmesį į pastaruoju metu vis dažniau naudojamas neteises ir nefiskalines ĮSA skatinimo priemones, priskirtinas prie ĮSA įtakojančių makro veiksnių: socialiai atsakingų įmonių apdovanojimai ir nominacijos, Baltosios Bangos iniciatyva, gerų praktikų viešinimas ir kt.“ Vėlgi apie tai kalba ir Astromskienė A., Adamonienė R. (2009: 221), kurių tyrimas apie ĮSA iniciatyvas Lietuvoje įtakojančius veiksnius, parodė, jog ne tik „valstybės politika, palanki teisinė bazė, bet ir Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai, narystė Nacionaliniame atsakingo verslo įmonių tinkle, tarptautinių projektų darnaus vystymo bei įmonių socialinės atsakomybės kontekste vykdymas, gerosios patirties per seminarus ir konferencijas sklaidymas – tai priemonės skatinančios ĮSA iniciatyvų sklaidą Lietuvoje“.

Kaip teigia D. Bernatonytė ir kt. (2009: 232), „bendrieji ĮSA įtakojantys **mikro veiksniai** glaudžiai siejasi pirmiausia su *žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais bei jų valdymu*. Tačiau dabartinė situacija rodo, kad labai svarbus mikro veiksnys yra kognityvinių, pažintinių bei *vertybinių ĮSA orientacijų bei ĮSA naudos įmonės veiklos rezultatams suvokimas*. ĮSA principus ar priemones įgyvendinančios įmonės naudoja ĮSA ir rinkodaros tikslams, kas taip pat priskirtina prie mikro veiksmų“.

V. Juščius (2007: 39) pažymi, jog Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija yra išskyrusi keturis veiksmus kaip varomąsias ĮSA jėgas:

1. nauji piliečių, vartotojų, valdžios institucijų ir investuotojų *rūpesčiai ir lūkesčiai* globalizacijos ir didelio masto pramonės pokyčių kontekste;
2. *socialiniai kriterijai* vis daugiau lemia investicinius tiek asmenų, tiek institucijų kaip vartotojų ir investuotojų sprendimus;
3. padidėjęs rūpestis dėl *ekonominės veiklos padaromos žalos aplinkai*;
4. *verslo veiklos skaidrumas*, sąlygotas žiniasklaidos ir modernių informacinių technologijų.

B. Gruževskis ir kt. (2006: 20-21), V. Gudonienė, K. Leipuvienė (2007: 47-48) išskiria šešis veiksmus, kurie, anot autorių, yra prielaidos verslui jaustis socialiai atsakingam:

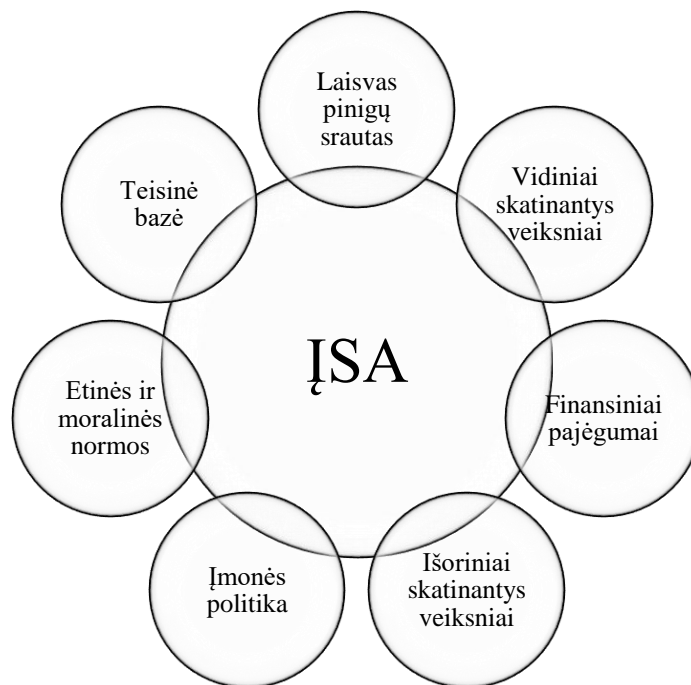
1. V. Gudonienė ir kt. (2007: 47) teigimu „*sukuriamos palankios verslui ilgalaikės perspektyvos*. Socialiniai įmonių veiksmai gerina vietinių bendruomenių gyvenimą ir mažina valstybės reguliavimo būtinumą. Socialiai sėkmingoje visuomenėje ir verslui yra geresnės sąlygos. Be to, nors trumpalaikės išlaidos, susijusios su socialine veikla, gali būti didelės, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jos gali didinti pelną, nes vietinės bendruomenės, vartotojų ir tiekėjų akyse klostosi patrauklus įmonės įvaizdis“. J. Čepinskis, E. Sakalauskaitė (2009: 145) pabrėžia, jog „socialiai atsakingas įmones sieja tai, kad jos visos galvoja apie vidutinę ir ilgalaikę perspektyvą, o ne trumpalaikį pelną“.
2. B. Gruževskio ir kt. (2006: 20) nuomone, „*visuomenės poreikių ir lūkesčių pasikeitimas*. Su verslu susiję socialiniai lūkesčiai pradėjo keistis XX a. šeštajame dešimtmetyje. Siekiant sumažinti skirtumą tarp naujų visuomenės lūkesčių ir realaus firmų atsako, imta verslą vis labiau įtraukti į socialinių problemų sprendimą, ir šis įsitraukimas pasirodė ne tik laukiamas, bet ir būtinas. Poveikis yra didesnis, kada daugiau diskutuojama apie globalizacijos naudą ir trūkumus bei verslo vaidmenį šiame procese. Tapo aišku, kad daugelio socialinių problemų be verslo pagalbos išspręsti negalima“. C. Reverte (2009: 351) pažymi, jog „didžioji dalis tų įmonių, kurios buvo vertinamos už tai, jog prisideda prie ekonominės ir technologinės pažangos, buvo pradėtos kritikuoti dėl to, kad sukuria socialines problemas“. Tokios problemos kaip tarša, atliekos, išteklių eikvojimas, gaminių kokybė ir saugumas, darbuotojų teisės ir padėtis, ir

- didžiųjų kompanijų galia susilaukė vis daugiau dėmesio ir susirūpinimo. Taip kompanijos buvo priverstos tapti atsakingomis prieš didesnę auditoriją, o ne vien akcininkus ir investuotojus.
3. *Išteklių turėjimas ir jų skyrimas sprendžiant socialines problemas.* Mokslininkai pažymi, jog verslo organizacijos nėra uždaros, už egzistavimą jos turi būti dėkingos visuomenei. (Juščius, Pukelienė, Šneiderienė, 2009: 179). Kaip teigia B. Gruževskis ir kt. (2006: 20), „verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais, todėl dalį jų reikėtų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti, nes realiai socialinė aplinka bei gamta sudaro tų išteklių pagrindą. Neturi būti abejonių, jog verslui yra tikslinga investuoti į savo galios šaltinius (pvz., gyventojų sveikata, jų profesinis pasirengimas, motyvacija kokybiškai dirbti ir pan.)“. Socialinė atsakomybė turėtų reikšti viešą poziciją dėl visuomenės ekonominių ir žmogiškųjų išteklių ir norą parodyti, kad tie ištekliai naudojami platesnėms socialinėms reikmėms, o ne paprasčiausiai siauriems privačių asmenų ir įmonių interesams. (Übius, Alas; 2009: 91)
 4. Anot V. Gudonienės ir K. Leipuvienės (2007: 48), „*moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą.* Įmonė yra visuomenės narys, todėl savo veiklą ir elgesį turėtų grįsti egzistuojančiomis moralės normomis. Kompanijos, kaip ir individualūs asmenys turi veikti socialiai atsakingai ir šia veikla stiprinti visuomenės moralumo pagrindus“. Kaip tęsia V. Gudonienė ir K. Leipuvienė (2007: 48), „įstatymai negali apibrėžti visų gyvenimo situacijų. Organizacija, nepaisydama socialinės atsakomybės elgesio taisyklių, turi palaikyti visuomenę“. D. Jamali (2008: 215) pažymi, jog žvelgiant iš etinės atsakomybės pusės, kompanija turėtų vystyti veiklą, kuri nebūtinai gali būti nusakyta įstatymu, tačiau iš kurios visuomenės nariai tikisi pagarbos žmonėms, socialinės žalos vengimo ir jos prevencijos. Tokia atsakomybė daugiausiai yra įtvirtinta religiniuose įsitikinimuose, žmogiškuosiuose principuose ir žmonių teisėse.
 5. Kaip teigia B. Gruževskis ir kt. (2006: 21), „*žmogiškųjų išteklių ir intelektualio kapitalo stiprinimas.* Inovacijos, kūrybiškumas, intelektualusis kapitalas ir mokymasis turi ypač didelę reikšmę. ĮSA yra svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai stiprinti bei siekiant pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus“. Šį aspektą taip pat išskiria įvairūs autoriai, tokie kaip P. Demacarty (2009: 396), B. Rettab ir kt. (2009: 376-378), Jr. L. J. Rossi (2009: 169) ir kt.
 6. V. Gudonienė ir K. Leipuvienė (2007: 48) skiria dar vieną prielaidą „*reputacijos ir saugumo užtikrinimas.* Populiarumas ir teisingumas, sukurtas vadovaujantis įmonės reputacija ar jos firminiu ženklu, gali būti lengvai prarasti, o šio praradimo įtaka verslo rezultatams, kaip rodo daugelio konkrečių atvejų pavyzdžiai, yra tiesioginė. Reputacija remiasi neapčiuopiamais

(pasitikėjimu, kokybe, nuoseklumu, santykiais ir jų skaidrumu) ir apibrėžtais (investavimu į žmogiškąjį kapitalą, įvairove ir aplinka) dalykais“ (Gudonienė, Leipuvienė, 2007: 48)

K. Udayasankar (2008: 173) nustatė, jog skirtingos *įmonės matomumo visuomenėje, turimų išteklių ir operacijų masto* kombinacijos taip pat gali lemti skirtingą motyvaciją įmonei užsiimti ĮSA. Taip pat tyrimas parodė, jog tiek labai mažos, tiek labai didelės įmonės yra linkusios įgyvendinti ĮSA iniciatyvas, tuo tarpu vidutinio dydžio įmonės tuo užsiima mažiausiai.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima teigti, jog ĮSA siejasi su septyniais pagrindiniais veiksniais (žr. 5 pav.). Pagal P. Chitakornkijasil (2012) įmonių socialinė atsakomybė yra paskatinama laisvų pinigų srautų bei siekio ateityje padidinti finansinius pajėgumus. Vis dėlto, išnagrinėjus jau minėtų autorių mintis šia tema paaiškėjo, jog ĮSA priklauso ir nuo įmonės norimų pasiekti tikslų – visuomenės požiūrio gerinimo, darbo našumo didinimo ir panašiai. Taip pat socialiai atsakingo verslo iniciatyvoms įtakos turi ir pačios kompanijos vadovų ir savininkų bei visos visuomenės susikurtos moralinės normos, tradicijos bei teisinė aplinka, kurioje veikia verslo subjektas.



5 pav. Įmonių socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai (pagal P. Chitakornkijasil, 2012; V. I. Iliès, 2012; M. Kitzmueller, J. Shimshack, 2012; H. Khanifar ir kt., 2012; A. Bakanauskas, V. Vanagienė, 2012; A. Remisova, Z. Buciova, 2012; J. M. Sahut ir kt., 2012.)

Svarbu akcentuoti, jog ĮSA susilaukia daug dėmesio tarptautiniu lygiu. Tarptautinės organizacijos kuria įvairias darnios plėtros, kuri kaip jau buvo minėta, tiesiogiai siejasi su ĮSA, koncepcijas bei standartus. Kokybės vadybos ir aplinkosaugos vadybos sistemos mokslo darbuose įvardinamos „etine“ priemone.

Apibendrinant, galima pažymėti, jog išskiriamos įvairios veiklos ir įvairūs veiksniai, kurie nulemia įmonių motyvaciją įgyvendinti ĮSA iniciatyvas. Veiklos sritys į kurias reikėtų atsižvelgti diegiant ĮSA: aplinkos apsauga, energijos išteklių taupymas, darbuotojai, socialinės problemos, vartotojų problemos, kitos suinteresuotos šalys, teisės ir verslo etikos laikymasis. Veiksnius geriausia juos būtų grupuoti į makro ir mikro veiksnius – pirmieji apima supranacionalinių institucijų, valstybių poziciją ir jų naudojamas priemones skatinant diegti ĮSA, antrieji organizacijų valdomus išteklius, vyraujančią ĮSA ir jos naudą suvokimą, taip pat ĮSA atitikimą organizacijų tikslams ir kt.

2.3. Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo privalumai

Literatūroje galima rasti pakankamai daug argumentų pagrindžiančių, kodėl verslas turėtų į savo veiklą integruoti ĮSA principus. 1 lentelėje pateikti skirtingų autorių argumentai leidžia daryti išvadą, jog ĮSA nauda yra daugialypė, įvairiapusė bei aktuali ne tik verslui, bet ir visoms suinteresuotoms grupėms.

Didžioji dauguma ĮSA argumentų turi bendrą bruožą: vietoj orientacijos į abipusę verslo ir visuomenės priklausomybę, jie akcentuoja tamprus santykius tarp verslo ir visuomenės. Todėl atskirai reikėtų aptarti finansinių ir ekonominių rezultatų grupei priskiriamą, pastaruoju metu sulaukiantį vis daugiau akademinės visuomenės atstovų dėmesio - bendrosios vertės kūrimą. Norint, jog verslas klestėtų, jis turi veikti „sveikoje“ visuomenėje. Ir, žinoma, „sveikai“ visuomenei reikalingos sėkmingai veikiančios įmonės. Taigi verslo ir visuomenės gerovė gali būti tik abipusė. Todėl tiek verslas, tiek visuomenė turėtų siekti bendros naudos.

M. E. Porter ir M. R. Kramer manymu, „bendrosios vertės kūrimas yra naujas būdas pasiekti ekonominę vertę“ (2011: 4). Autoriai pabrėžia, jog verslas ir visuomenė pernelyg ilgai „kasė duobę vienas kitam“. Vienas iš bendrosios vertės kūrimo pavyzdžių - sąžininga prekyba. Investuojant į vietinių ūkininkų veiklos produktyvumą, derlių, produkcijos kokybę ir tvarią plėtrą gerokai didesnes pajamas bei pelną gauna tiek vietiniai ūkininkai, tiek iš jų produkciją perkančios kompanijos. Anot M. E. Porter ir M. R. Kramer (2011), bendrosios vertės kūrimas leidžia uždirbti net 300% daugiau pajamų. Priemonės, reikalingas kuriant bendrąją vertę, jau pradėjo taikyti tokios stambios kompanijos kaip „GE“, „Google“, „IBM“, „Intel“, „Johnson&Johnson“, „Nestle“, „Unilever“, „Wal-Mart“. M.E. Porter ir M.R. Kramer „Harvard business review“ straipsnyje siūlo netgi atsakyti termino ĮSA ir kalbėti tik apie bendrosios vertės kūrimą.

Kalbant apie ĮSA išlaidas ir jų teikiamą naudą, J. Čepinskis, E. Sakalauskaitė (2009: 147) jas grupuoja į keturias grupes: išlaidas darbuotojų mokymams, pensijoms, draudimams, organizacijos kultūrai gerinti; išlaidas aplinkos apsaugai; išlaidas kovai su korupcija; išlaidas paramai. Kaip matyti iš 3 lentelės,

autoriai kiekvienai išlaidų grupei priskiria ir tam tikrus naudos aspektus, kurių dauguma jau buvo paminėta ir šiame skyriuje. Vėlgi, autoriai į šią lentelę yra įtraukę ir finansinę naudą, dėl kurios šio darbo autorius neišreiškė vienareikšmiškos nuomonės.

3 lentelė. ĮSA išlaidos ir jų teikiama nauda (sudaryta autoriaus pagal J. Čepinskį ir E. Sakalauskaitę, 2009)

Nr.	Išlaidos	Nauda
1	Darbuotojų mokymams, pensijoms, draudimams, organizacijos kultūrai gerinti	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų lojalumas; • Kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas ir išlaikymas; • Darbuotojų pasitenkinimas darbu; didesnis produktyvumas; • Mažesnės išlaidos darbuotojų paieškai; atrankai; mokymams; • Finansinė nauda.
2	Aplinkos apsaugai	<ul style="list-style-type: none"> • Aplinkos ir visuomenės sveikatos saugojimas; • Perėjimas prie ekologiškų etiškų prekių; • Konkurencinis pranašumas; • Išlaidų mažinimas; • Efektyvumo didinimas; • Finansinė nauda.
3	Kovai su korupcija	<ul style="list-style-type: none"> • Geresnis įvaizdis, reputacija; • Mažiau konfliktų su valdžios įstaigomis; • Mažesnis valdžios įstaigų reguliavimas; • Krizių valdymas.
4	Paramai	<ul style="list-style-type: none"> • Reputacijos didinimas; • Rėmimas visuomeninės veiklos; • Geresni santykiai su visuomene; • Klientų lojalumas; • Finansinė nauda.

Kaip matyti iš 3 lentelės, išlaidos, kurios patiriamos mokant darbuotojus, apmokant jų pensijas, draudimus, sukuria darbuotojų lojalumą, įmonės kaip darbdavio patrauklumą, darbuotojų pasitenkinimą darbą, didesnę našumą, finansinę naudą. Išlaidos, kurios patiriamos aplinkos apsaugai, sukuria sveikesnę aplinką, kas lemia konkurencinį pranašumą, efektyvumo didinimą ir finansinę naudą. Kovai su korupcija skiriamos išlaidos gerina įmonės įvaizdį, reputaciją, mažina konfliktų grėsmę su valdžios institucijomis, suvaldomos krizės. Pinigai skirti paramai didina reputaciją, susiklosto geresni santykiai su visuomene, klientai tampa lojelesni, įmonė patiria finansinę naudą. Taigi patiriamos išlaidos, nors iš mažina įmonės pajamas, tačiau kitose veiklos srityse, įmonė gauna nepalyginamai daugiau naudos, kas gali lemti ilgalaikę įmonės veiklos sėkmę.

B. Gruževskis ir kt. (2006: 21-22) taip pat išskiria ĮSA naudą ir konkrečius kaštus suinteresuotųjų šalių atžvilgiu. Kaip galima matyti iš žemiau pateiktos 1.5 lentelės, nors autoriai pateikia nemažai kaštų, reikalingų tam tikrai naudai gauti, neretai šie kaštai apima trumpąjį laikotarpį, o nauda patiriama ilgoju laikotarpiu.

4 lentelė. ĮSA nauda ir kaštai suinteresuotųjų šalių atžvilgiu (sudaryta autoriaus pagal B. Gruževskį ir kt., 2006)

Suinteresuotosios šalys	Nauda	Kaštai
Direktoriai	<ul style="list-style-type: none"> Didesnė nepriklausomybė, savarankiškumas. 	Daugiau susitikimų ir instrukcijų.
Akcininkai	<ul style="list-style-type: none"> Padidėjusios investicijos iš etika pagrįstų pensijų fondų. 	Padidėjusios išlaidos ataskaitoms, daugiau skaidrumo, atvirumo.
Vadybininkai	<ul style="list-style-type: none"> Geresnės žmogiškųjų išteklių (ŽI) politikos priemonės leidžia padidinti darbuotojų motyvaciją. Geresnės žinios apie etikos problemas (iš organizuojamų focus grupių) leidžia daugiau pasitikėti darbuotojais. 	Intensyvesnis etikos mokymasis. Dalyvavimas Focus grupėse ir atsiskaitymas.
Darbuotojai	<ul style="list-style-type: none"> Geresnės ŽI politikos priemonės leidžia padidinti motyvaciją. Teisingas ir etiškas vadovų elgesys leidžia padidinti darbo našumą. Mažiau su darbu susijusių ginčų bei streikų. Geresnės darbo sąlygos. ĮSA pasirinkimas leidžia įmonei lengviau pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus bei jaunimą. Mažesnės išlaidos darbuotojų paieškai bei samdymui. 	Didesnis dėmesys ir išlaidos etikos mokymuisi. Daugiau darbuotojų tarpusavio bendravimo įmonėje. Daugiau pastangų reikia skirti darbo santykiams. Reikalinga laikytis politikos, atitinkančios žmogaus teises.
Pirkėjai	<ul style="list-style-type: none"> Perėjimas prie etiško vartojimo. Mažiau ginčų. Reklama gali remtis ĮSA. 	Prekių kainos trumpuoju laikotarpiu gali šiek tiek padidėti.
	<ul style="list-style-type: none"> Apsaugota reputacija. Prekybos ženklo kokybės pripažinimas. 	
Subkontraktoriai/ Tiekėjai	<ul style="list-style-type: none"> Geresnės kokybės indėlis. Didesnis pasitikėjimas. Lankstesni santykiai. 	Teikiamų išteklių kaina trumpuoju laikotarpiu gali padidėti.
Bendruomenė	<ul style="list-style-type: none"> Didesnis noras priimti naujas investicijas. 	Reikalingas nuolatinis bendradarbiavimas su bendruomene, o tam reikia papildomų finansinių išteklių bei laiko.
Vyriausybė	<ul style="list-style-type: none"> Didesnis pasitikėjimas kompanija. Mažiau teisinių ginčų, nekuriami nauji teisiniu požiūriu žalingi įstatymai. Palankesnis prekybos režimas. Palankiau sutinkama plėtra ir mažinimas. Efektivesnis bendradarbiavimas su socialinės politikos institucijomis. 	Gali padidėti išlaidos naujiems reglamentams. Vyriausybės išlaidos socialinės bei darbo rinkos politikos priemonėms gali padidėti.
Aplinka	<ul style="list-style-type: none"> Mažiau teisinių ginčų ir kovų. Pagerėjęs visuomenės įvaizdis. Pagerėjusi darbo aplinka. Pagerėjusi darbuotojų sveikata. 	Investicijos į aplinkos žalos kontrolę. Investicijos į aplinkos apsaugos technologijas.

V. Juščius (2007: 38) pažymi, jog vis dažniau į įmonių socialines išlaidas žiūrima kaip į strateginę investiciją. Autorius teigia, jog tradiciškai tokiomis strateginėmis investicijomis laikomos išlaidos, skirtos personalui mokyti, darbo sąlygoms gerinti, kai kuriems moksliniams tyrimams ir net darbuotojų poilsiui

organizuoti. Nors tokių išlaidų atsipirkimo įvertinimas yra labai komplikuoatas, jų teikiama nauda vis daugiau pripažįstama.

Kita vertus, yra mokslininkų, tvirtinančių, jog ĮSA įgyvendinimas turi neigiamų aspektų. Pavyzdžiui, D. Henderson mano, jog ĮSA turi daug trūkumų ir tai gali pakenkti gerovei bei rinkos ekonomikai (Jones ir kt., 2007: 584). D. Danko ir kt. straipsnyje pateikiamas argumentas prieš ĮSA teigia, jog „ĮSA lemia verslo nutolinimą nuo pirminės jo atsakomybės - darbo vietų kūrimo“ (2008: 42). Lietuvoje ryškiausiai šiam požiūriui atstovauja buvęs Laisvosios rinkos instituto prezidentas, taip pat ėjęs Lietuvos teisingumo ministro pareigas - Remigijus Šimašius. 2006 m. pasirodžiusiame straipsnyje „Neatsakinga socialinė atsakomybė“, jis teigia: „Kaina ir pelnas - vienintelis orientyras, leidžiantis išteklius nukreipti ne bet kokioms, o svarbiausioms visuomenės reikmėms tenkinti. Taip verslo socialinė atsakomybė neleidžia verslininkui toliau tarnauti visuomenei, o verčia jį tarnauti tam tikriems interesams. Ekonominė prasme vadinamoji socialinė atsakomybė - tai neproduktyvios sąnaudų arba verslininkams primesto vartojimo išlaidos. Rezultatas - sumažėja ir pabrangsta kapitalas, o darbas - pinga dėl mažesnio produktyvumo ir didesnių sąnaudų brangesniam kapitalui įsigyti“ (Šimašius, 2006). Argumentuodami savo nuomonę, minėti autoriai, dažniausiai remdamiesi agentų teorijos šalininkų darbais, nurodo, jog ĮSA iniciatyvos didina įmonių sąnaudas ir neleidžia joms maksimizuoti pelno. Tačiau šią poziciją palaikantieji pamiršta, jog ĮSA nauda ne visada pastebima trumpuoju laikotarpiu, o pinigines lėšas, reikalingas ĮSA iniciatyvų įgyvendinimui, reikėtų vertinti ne kaip išlaidas, o investicijas. Be to, būtent ĮSA klausimų ignoravimas įmonei gali gerokai brangiau kainuoti. Anot D. Hitchcock ir M. Willard (Kleinaite, 2007: 12), „įmonei gali grėsti atsakomybė už taršą, išskirti žaliavų ir energijos tiekimo, įvaizdžio ir reputacijos, teisinės problemos, produkto boikotas ir net rinkų praradimas“. Taigi galima teigti, jog verslą savo veikloje integruoti ĮSA principus skatina ne tik teigiama įtaka įmonių rezultatams, bet ir išorinis spaudimas.

Apibendrinant, galima daryti išvadą, jog daugelis nagrinėtų autorių savo moksliniuose straipsniuose išskiria beveik tuos pačius ĮSA privalumus įmonei – padidėjusį darbuotojų įsipareigojimo jausmą, našumą; didesnę vartotojų lojalumą ir daugiau galimybių juos išsaugoti; geresnę įmonės reputaciją ir įvaizdį; augantį investuotojų dėmesį socialiai atsakingoms įmonėms; didesnę įvairių, ypač išorinių suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą įmone; mažėjančius kaštus. Didesnė autorių dalis atsargiai vertina finansinę ĮSA naudą, kadangi įvairūs tyrimai atskleidžia nevienodus jos rezultatus, o ir įmonės pačios deklaruoja nesulaukusios tokių pokyčių finansiniuose rodikliuose, kokie buvo planuojami jų valdymo organams nusprendžiant investuoti į ĮSA priemones ar iniciatyvas. Taigi, kitaip tariant, nėra pasiekta konsensuso dėl ĮSA įtakos pobūdžio įmonių finansiniams rezultatams. ĮSA išlaidas galima grupuoti pasirinktinai, mokslinėje literatūroje priimtina jas iškart susieti su jų teikiama nauda. Tai paverčia išlaidas ĮSA strategine investicija,

kadangi priimtina manyti, jog strateginės investicijos atliekamos būtent ir siekiant vienokios ar kitokios naudos trumpuoju ar ilguoju laikotarpiu.

2.4. Projektai kaip įrankis įmonės veiklos strategijai įgyvendinti

Anot S. Valentinavičiaus (2009), „efektyvios įmonės strategijos parengimas ir taikymas leidžia įmonei išlaikyti rinkos dalį, kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius, gauti daugiau ekonominės naudos. Siekdamas prisitaikyti prie globalios pasaulio rinkos keliamų reikalavimų, prastėjančios ekonominės padėties ir sėkmingai konkuruoti, Lietuvos įmonės turi rengti naujas savo veiklos strategijas“. Kaip tęsia S. Valentinavičius (2009), „strategija tampa ypač aktuali šiandieninėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, kai reikia numatyti verslo plėtros kryptis, paslaugų paklausą, išsilaikyti rinkose ir gauti pelno. Strateginis planavimas neatsiejamas verslo stabilumo garantas“ (Valentinavičius, 2009).

Viena iš strateginių priemonių – projektų vystymas. Samprata „projektas“ įvairiuose modeliuose ir standartuose traktuojamas įvairiai. Pavyzdžiui, procesiniuose modeliuose projektas apibūdinamas kaip procesas, o vadybiniu požiūriu ar organizacinėje veikloje išreiškiamas kaip sumanymas, pastangos, veikla, procesas, sistema, vienkartinis darbas ar dokumentas.

Analizuojant M. Litvinenko ir I. Meidutės (2004), R. Kučienkienės ir V. Kučinsko (2005) pateikiamus projekto apibrėžimus, kaip galima pastebėti, bet koks projektas, svarbiausiai turi apimti:

- **tikslus:** kokie pokyčiai bus (jų charakteristika, apimtys) rengiamos projekto, ko tikimasi iš naujų technologijų naudojamų priemonių, metodų ir pan.?
- **inovacijas:** kaip atsiras naujos perspektyvos ir naujus sprendimus integruojant projektą?
- **sėkmingus rezultatus:** koks bus sėkmingas įgyvendinimas (priemonės)? Kas jomis bus pasiekta?
- **ištekliai:** koks optimalus balansas palyginant išteklius – laiką, įgūdžius, pinigus – organizacijoje (projekto rengėjų)?

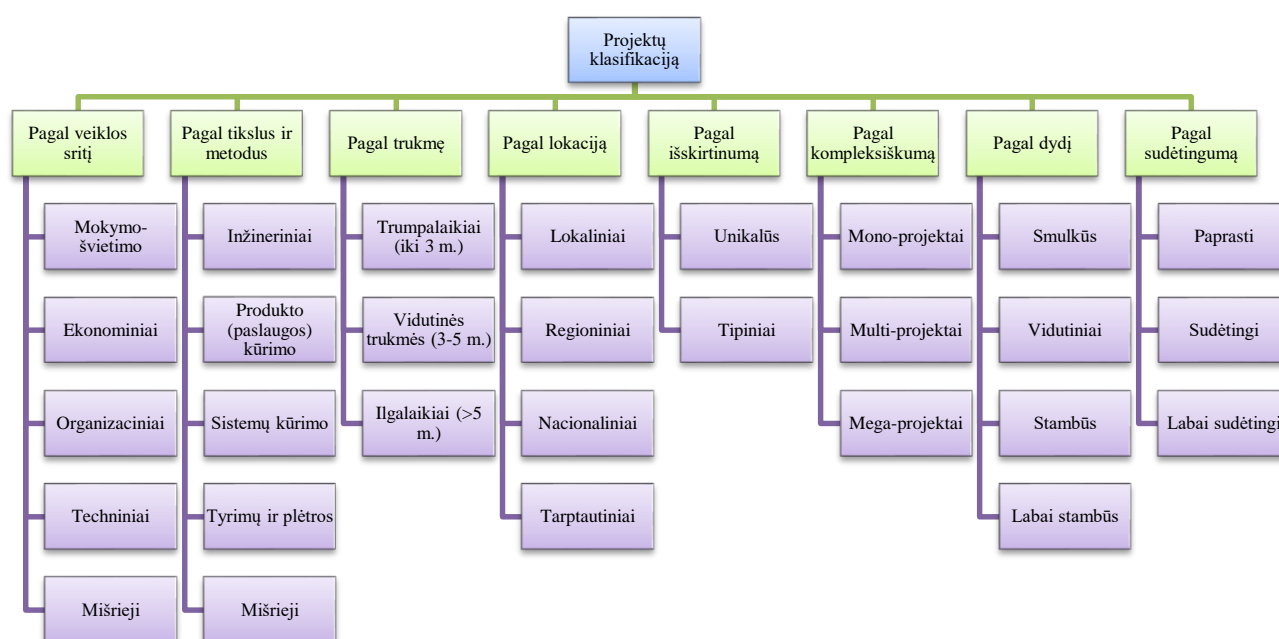
F. G. Clifford teigimu, kaip ir kitų veiklos kryptių taip ir „projekto pagrindinis tikslas yra patenkinti vartotojo lūkesčius“ (Neverauskas, 2001:5).

Taip pat yra skiriamos dvi projekto prasmės:

- **„objektyvioji** – kuomet „projektas apima materialiujų ir žmogiškųjų išteklių visumą, skirtą tam tikrai problemai išspręsti, bei šio sprendimo gautus ir laukiamus rezultatus“ (Neverauskas, 2001: 5);
- **„subjektyvioji** – kuomet „projektas apima žinių, patirties, gebėjimų atlikti arba organizuoti projektinę veiklą visumą, būtiną projekto objektyviems rezultatams gauti“ (Neverauskas, 2001: 5).

Taigi matyti, jog yra įvairių projekto apibrėžimų ir kiekvienas jų išskiria tam tikras projekto savybes. Remiantis įvairių autorių nuomone, nepriklausomai nuo veiklos srities, kurioje projektas įgyvendinamas, ar rengiamas įgyvendinimui, galima nurodyti tokias svarbiausias savybes (Litvinenko M., Meiduttė I. 2004; Neverauskas B. ir kt. 2001; 2003):

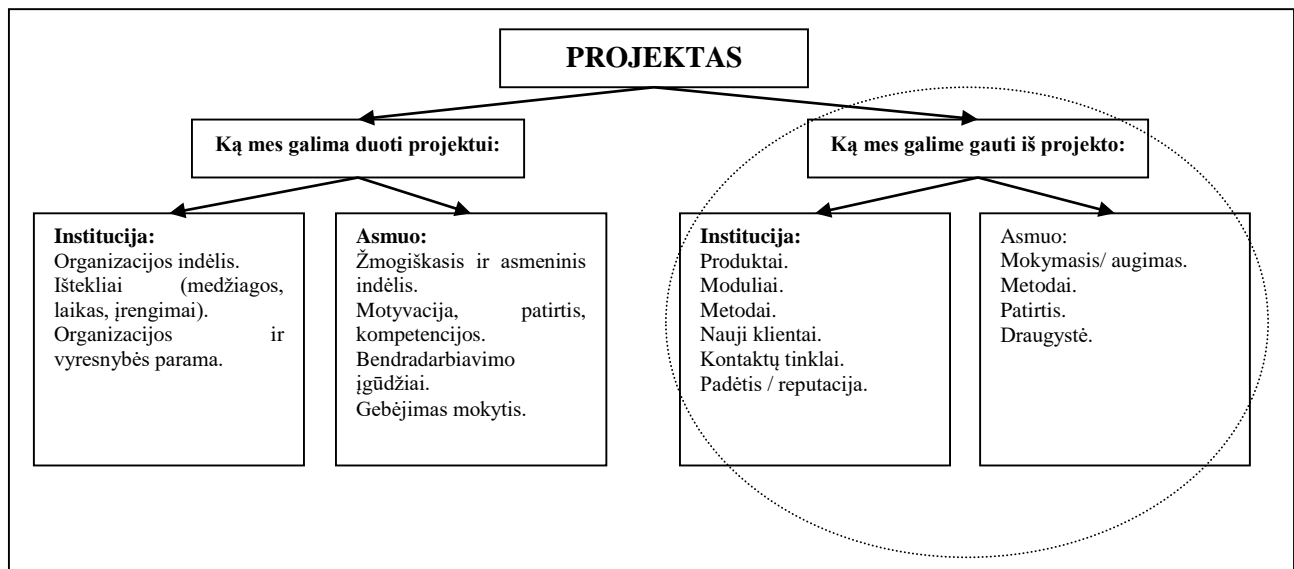
Kaip teigia R. Kučinskienė ir V. Kučinskas (2005), „projektų įvairovė yra gana didelė ir bendros nusistovėjusios projektų klasifikacijos nėra. Todėl projektus galima klasifikuoti pagal labai įvairius kriterijus. Projektai gali skirtis apimtimi, trukme, turiniu, sudėtingumu: būti dideli arba maži, konkretūs arba abstraktūs, ilgi arba trumpi, skirtis savo turiniu, dalyvių skaičiumi“. 6 paveiksle pateikiama **projektų klasifikacija**, atsižvelgiant į įvairius kriterijus.



6 pav. Projektų klasifikacijos schema (pagal R. Kučinskienę ir V. Kučinską, 2005)

Atitinkamai kiekvienas projekto tipas numato ir skirtingą požiūrį į jo valdymą. Kaip matyti iš 6 paveikslo, projektai skirstomi pagal veiklos sritį, tikslus ir metodus, trukmę, alokaciją, išskirtinumą, kompleksiskumą, dydį ir sudėtingumą. Projektai gali apimti keletą sričių ir būti kombinuoti.

Žemiau pateiktame 7 paveiksle nurodomas įdėtas indėlis ir produktai, gaunami iš vystomo projekto.



7 pav. Projekto indėlis ir produktai (pagal V. Zuzevičiūtę, V. Žvinienę, 2007)

Projekto sėkmė priklauso nuo dalyvaujančių žmonių motyvacijos, o ji priklauso nuo naudos, kurią tikimasi gauti.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingi projekto apibrėžimai patvirtina projektų įvairovę ir daugiafunkciškumą. Kiekvienas projektas turi kelių projekto tipų bruožų. Projektai yra įmanomi ta prasme, jog jų uždaviniai gali būti pasiekti atsižvelgiant į aplinkos ypatybes ir apribojimus bei įgyvendinančios organizacijos pajėgumus: uždaviniai yra logiški ir išmatuojami, atsižvelgiama į riziką ir prielaidas, taip pat įgyvendinančios organizacijos pajėgumus, priežiūra orientuota į svarbiausius tikslus ir uždavinius. Projektai yra tęstiniai: projekte yra atsižvelgiama į tęstinumą bei turinčius įtakos veiksnius (pvz., poveikį aplinkai), Vertinimo metu gautos išvados yra panaudojamos rengiant kitus projektus (arba projekte remiamasi praeities vertinimų išvadomis). Projekto nauda vertinama dvejoni: nauda organizacija ir nauda, kam projektas yra ruošiamas.

2.5. Teorinis modelis socialinės atsakomybės plėtros projektuose įgyvendinimui

Siekiant pateikti teorinį modelį socialinės atsakomybės plėtros projektuose įgyvendinti, tikslinga analizuoti, kokia yra strateginė ĮSA reikšmė ir kaip šis strateginis žingsnis yra priimamas.

Būtina pažymėti, jog įmonės požiūris į ĮSA turi būti strateginis. Egzistuoja keturios situacijos, kuriose organizacija pasitelkia strateginį požiūrį į ĮSA (Milliman ir kt., 2008: 30 – 31):

- kai organizacijai reikia išspręsti verslo problemą, kuri negali būti išspręsta tradiciniais verslo būdais. Tokiu atveju verslas turi išsiaiškinti glūdinčią visuomeninę problemą, kuri yra pirminis verslo problemos šaltinis;

- kai organizacijai atsiranda tam tikros galimybės, paremtos socialine problema ar vyraujančiomis socialinėmis tendencijomis;
- kai organizacijai reikia apsisaugoti nuo grėsmės, kurią sukelia tam tikra socialinė problema;
- kai organizacija siekia jau vykdomų ĮSA programų pagalba turėti dar didesnę poveikį verslo ir visuomenės atžvilgiu.

Galima pateikti penkių žingsnių procesą, kaip organizacija gali įdiegti strateginę ĮSA požiūrį norėdama atkreipti dėmesį į aukščiau paminėtas keturias aplinkybes (Milliman ir kt., 2008: 31):

- organizacijos aplinkoje ieškoti būdų, kuriais įmonė galėtų paversti jai poveikį darančias socialines problemas tam tikra nauda;
- praplėsti esamas ar sukurti naujas ĮSA programas, jog būtų galima sukurti tam tikrų su socialinėmis problemomis susijusių galimybių;
- atsargiai išanalizuoti strategines ĮSA programų sritis, įvertinant socialinį ir ekonominį poveikį bei kitus panašius organizacinius kintamuosius;
- įgyvendinti pasirinktas strategines ĮSA programų sritis, neretai bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis ir sektoriais;
- išmatuoti tiek ekonominius, tiek socialinius rezultatus ir pranešti apie juos organizacijos viduje ir pagrindinėms suinteresuotosioms šalims.

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių nuomonių, kaip ĮSA turėtų būti įgyvendinama. Fr. Maon ir kt. (2009: 77-83), apibendrinami skirtingus požiūrius, pateikia iš devynių žingsnių sudarytą modelį, kuris apima ĮSA projektavimą ir įgyvendinimą, įtraukiant ĮSA į organizacijos strategiją, struktūrą ir kultūrą:

1. *didinti informuotumą ir suvokimą apie ĮSA organizacijoje* – tai sąlygoja ekonominiai, socialiniai, politiniai aspektai, daugiausiai susiję su rinka, kurioje veikia ir tam tikrą poveikį daro įmonė, taip pat tiek vadovų, tiek darbuotojų individualios vertybės;
2. *įvertinti organizacijos tikslą socialiniame kontekste* – šis žingsnis apima ĮSA vertybių ir normų suderinimą su organizacijos tikslais, vertybėmis ir normomis bei pagrindinių suinteresuotųjų šalių ir jų problemų ar probleminių klausimų identifikavimą;
3. *sukurti viziją ir efektyvų ĮSA apibrėžimą* – svarbu išskirti socialiai atsakingą viziją, apimančią suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir organizacijos ilgalaikius strateginius tikslus bei tinkamai apibrėžti ĮSA, jog darbuotojai ir suinteresuotosios šalys dirbtų ta pačia linkme;
4. *įvertinti dabartinę ĮSA būseną* – šis žingsnis apima dabartinių ĮSA iniciatyvų auditą bei jų palyginimą su pagrindinių konkurentų ĮSA iniciatyvomis, normomis ir standartais;
5. *sukurti strateginį planą, kuriame būtų integruota ĮSA* – ĮSA įtraukiama į organizacijos strategiją;

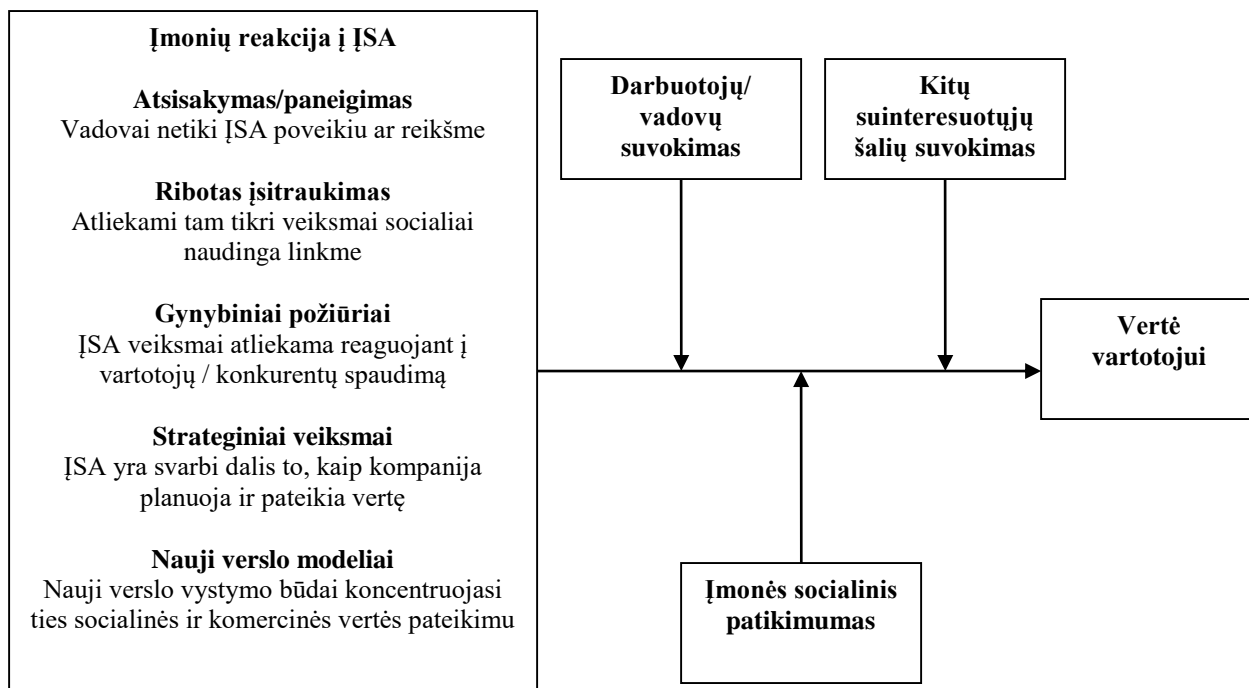
6. *įgyvendinti strateginį planą, kuriame būtų integruota ĮSA* – vykdomos su ĮSA susijusios organizacinės iniciatyvos ir strategijos;
7. *komunikuoti apie ĮSA įsipareigojimus ir rezultatus* – informuoti apie ĮSA progresą, pasiekimus tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.
8. *įvertinti ĮSA strategijas ir komunikaciją* – įvertinti, patikrinti ir informuoti apie ĮSA progresą;
9. *institucionalizuoti ĮSA* – iniciatyvos turi būti įtvirtintos organizacijoje ir laikomos jos kultūros dalimi, kadangi šios iniciatyvos buvo pradėtos taikyti kaip jos ilgalaikės strategijos ir sprendimų priėmimo gairės. (Maon ir kt., 2009: 77-83)

Pažymėtina, jog autoriai ypač atkreipia dėmesį į nuolatinio dialogo su suinteresuotosiomis šalimis visuose įgyvendinimo etapuose būtinybę.

P. David ir kt. (2005: 294-295), išnagrinėję tyrimus socialinės atsakomybės iniciatyvų tema, išskyrė tris ĮSA iniciatyvų (konkrečių kasdienių veiksmų) kategorijas, kurios taikomos daugiausiai:

- moralinės/etinės iniciatyvos (pvz. sąžininga elgsena su darbuotojais; užsienio šalyse dirbančių darbuotojų žmogaus teisių paisymas; teisinga ir sąžininga konkurencija; atsakinga elgsena aplinkos atžvilgiu; nuoširdumas ir tiesmukiškumas sakant tiesą, kai kažkas negerai);
- filantropinės iniciatyvos (pvz. išteklių bendruomenės meno ir kultūros programoms skyrimas; išteklių informuotumo sklaidai apie tokias problemas kaip badas ir smurtas šeimoje skyrimas; parama vaikų ir šeimų problemoms, tokioms kaip įvaikinimas ir globa; parama visuomenės sveikatos programoms, tokioms kaip kova prieš AIDS, vėžį ir kitas ligas);
- santykių iniciatyvos (pvz. pastangas užmegzti ilgalaikius santykius su vartotojais; vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių išklausymas; atvirumas konstruktyviai kritikai verslo veiklos atžvilgiu).

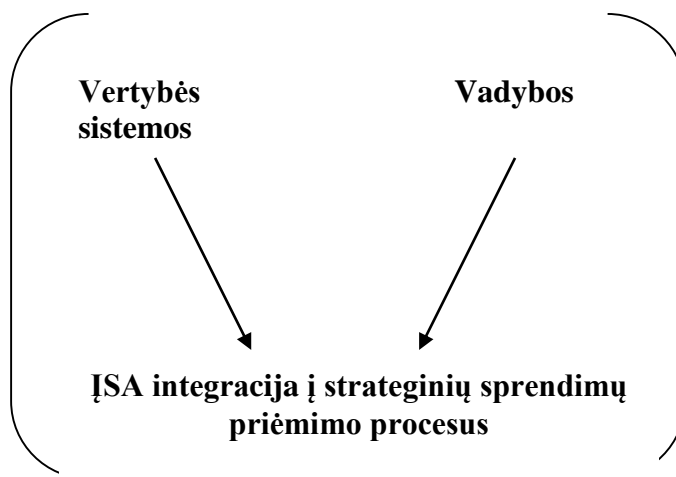
Šiuolaikinių verslo organizacijų požiūris į ĮSA nevienodas. Anot Piercy F. N., Lane N. (2009: 347), kompanijos labai skiriasi savo pozicija ĮSA ir etinės elgsenos iniciatyvų atžvilgiu. Skirtingas tiek jų reakcijos pobūdis, tiek reakcijos kryptis – kiek jos pakeičia savo elgseną ir kokiais būdais. Kaip galima matyti iš žemiau pateikto 8 pav., įmonių reakcija gali būti nuo visiško ĮSA paneigimo iki strateginių veiksmų ar netgi naujų verslo modelių taikymo, kai ĮSA tampa svarbiu elementu pateikiant vertę vartotojui.



8 pav. Įmonių reakcija į ĮSA (sudaryta pagal F. N. Piercy ir N. Lane, 2009)

Kaip matyti iš paveikslėlio, įmonės vadovai reaguoja į ĮSA. Galimos kelios reakcijos į ĮSA diegimą įmonėje: atsisakymas/paneigimas, ribotas įsitraukimas, gynybinis požiūris, strateginių veiksmų priėmimas arba naujų verslo modelių integracija. Siekiant vystyti strateginį ĮSA įtraukimą į įmonės veiklą tikslinga suprasti visų suinteresuotųjų šalių poveikį ir reakciją į ĮSA, pamatuoti įmonės socialinį patikimumą, tokiu būdu įvertinant ĮSA vertę vartotojui.

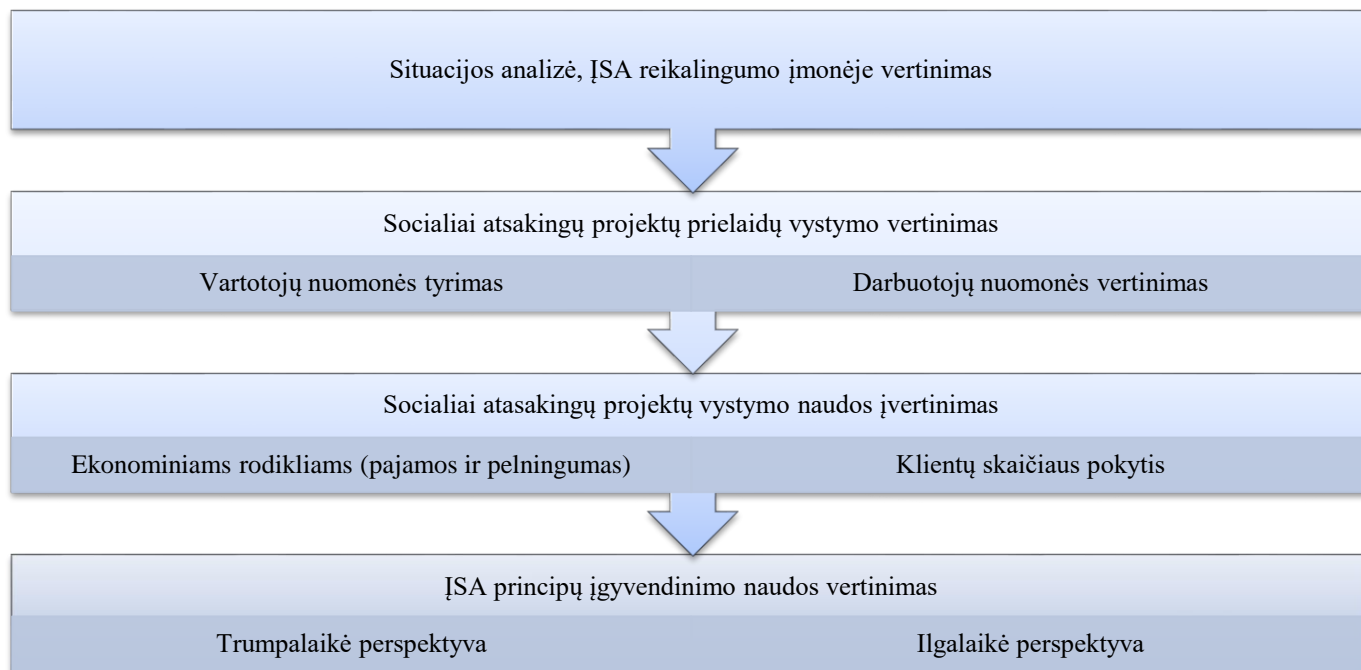
K. Hockerts ir kt. (2008: 6) pažymi, jog įmonės įsipareigojimą bei įsitraukimą į ĮSA galima vertinti pagal tai, kiek ĮSA klausimai įtraukiami į bendrą įmonės strategiją, ir, ar ĮSA yra integruota įmonės bendro strateginio proceso dalis. ĮSA integracija į įmonės strategiją gali būti pagrįsta sisteminiu požiūriu arba vertybiniu požiūriu (žr. 9 pav.).



9 pav. ĮSA integracija į strateginių sprendimų priėmimo procesus (pagal K. Hocherts ir kt., 2008)

Vertybiniu požiūriu pagrįstos integracijos pagrindas – aukšta ĮSA kultūra, paremta bendromis vertybėmis ir mažiau reglamentuota ar apribota tam tikrais dokumentais bei vadybos sistemomis. Tai būtų galima perfrazuoti taip: „Mes žinome, kad mūsų darbuotojai elgsis tinkamai, jei jie susidurs su moraline dilema. Todėl mums nereikia detalai apibrėžti kiekvieno veiksmo.“ Sisteminiu požiūriu pagrįstos integracijos pagrindas – išvystytos ir integruotos ĮSA vadybos sistemos. Kitaip tariant, įmonės tiksliai apibrėžia, kaip ĮSA turėtų būti vykdoma, naudodamosi apskaitos ir kontrolės priemonėmis. (Hockerts, Casanova, Gradillas ir kt., 2008: 6-7).

Apibendrinant pateiktus teorinius modelius, kurie pateikiami mokslinėje literatūroje, pateikiamas teorinis modelis, kuris tinkamas socialiai atsakingo projektų vystymo vertinimui (žr. 10 pav.).



10 pav. Teorinis socialiai atsakingų projektų vystymo modelis

Siekiant tirti socialiai atsakingo projektų vystymo poveikį, tikslinga visų pirma atlikti situacijos analizę, ar įmonė yra socialiai atsakinga. Pateikus įmonės veiklos charakteristiką, apibrėžus jos veiklos sritis ir apibūdinus paslaugas, tikslinga pateikti, įmonės tikslą, viziją ir misiją, vertybes ir analizuoti jas socialiniame kontekste. Siekiant nustatyti, ar sporto klubams naudingi socialiai atsakingas projektų vystymas, atliekamas kiekybinis tyrimas, apklausiant vartotojus ir kokybinis tyrimas, apklausiant darbuotojus, atsakingus už socialiai atsakingą projektų vystymą. Toliau vertinama socialiai atsakingo projektų vystymo nauda. Galiausiai vertinama projekto nauda trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje.

Apibendrinant, galima teigti, jog modernus požiūris jungia tiek platų ĮSA suvokimą, tiek su socialiniu atsakingumu siejamą naudą. Verslo subjektai šiuo atveju palaiko platesnius ryšius su visuomene,

iš kurios turi galimybę gauti naudos tiek trumpuoju, tiek ilguoju laikotarpiu. Paskutinė autorių pateikiama ĮSA dimensija atspindi filantropinį požiūrį. Jis reiškia, jog įmonės socialinę atsakomybę suvokia plačiai, tačiau kiek kitaip nei modernaus požiūrio atveju, tai yra skiriami dideli resursai įvairioms iniciatyvoms, kurios negali pasiūlyti investicinės grąžos. Kitais žodžiais tariant, verslo subjektai veikia socialiai atsakingai dėl etinių motyvų. Galima teigti, jog pastarieji du požiūriai apima visas A. B. Carroll (1991) bei M. S. Schwartz ir A. B. Carroll (2003) modeliuose pateiktas atsakomybes – ekonominę, teisinę, etinę ir filantropinę. Vis dėlto, dėl modernaus požiūrio kategorijoje akcentuojamo naudos siekimo, ekonominė atsakomybė šiuo atveju yra svarbiausia, tuo tarpu filantropinio požiūrio kategorijoje didžiausia reikšmė tenka etinei ir (arba) filantropinei atsakomybei. Verslo organizacijos nevienodai priima ir įgyvendina ĮSA, neretai imdamosi tik ribotų, nenuoseklių veiksmų ir nesistengdamos paversti ĮSA svarbia dalimi to, kaip kompanija planuoja ir pateikia vertę, ar apskritai pasitelkti naujų verslo modelių, kurie koncentruotųsi ties socialinės ir komercinės vertės pateikimu. Dažnai atkreipti dėmesį į ĮSA aspektus įmonės priverčia susidariusios tam tikros situacijos (pvz., išryškėjusios problemos ar atsiradusios galimybės), kurioms spręsti nebepakanka tradiciniais laikomų verslo sprendimų. Mokslinėje literatūroje pažymima, jog įmonėms derėtų ĮSA aspektus integruoti į savo verslo strategijas, į strateginių sprendimų priėmimo procesą, o ĮSA turėtų tapti organizacijų kultūros dalimi.

3. SOCIALIAI ATSAKINGO PROJEKTŲ VYSTYMO SPORTO KLUBUOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pateikiama socialiai atsakingo projektų vystymo sporto klubuose tyrimo metodologija. Pristatomas sporto klubų tinklas „Eola“, kuriuo remiantis tikrinamas teorinio modelio socialinės atsakomybės plėtros projektuose įgyvendinimui patikrinimui. Taip pat pateikiama tyrimo organizacijos eiga ir naudojami tyrimo metodai.

3.1. Tyrimo metodologija

3.1.1. Sporto klubų tinklo pristatymas

Sporto klubų tinklas „Eola“, tai vienas populiariausių sporto ir sveikatingumo centrų Klaipėdos, Tauragės ir Plungės miestuose.

Sporto klubų tinklas „Eola“ – sporto ir sveikatingumo centrų tinklas, veikiantis šiose veiklos srityse:

- sporto paslaugos;
- sveikatingumo ir grožio paslaugos.

Sporto klubai turi erdvas treniruoklių sales, kur galima išbandyti naujausius, plačiai naudojamus visame pasaulyje, treniruoklius. Pagal klientų fizinį pasiruošimą ir amžių sudaromos individualios treniruočių, mitybos programos, teikiamos nemokamos konsultacijos. Paslaugas teikia Lietuvos kūno kultūros akademijos absolventai bei įvairiuose kursuose atestuoti, sertifikuoti treneriai.

Sporto klubų tinklo „Eola“ **misija** – pritaikant pačias naujausias technologijas, sveikatinimo priemones ir būdus, aplink save subūrus stipriausių specialistų komandą, teikti kokybiškas sporto ir sveikatingumo paslaugas.

Sporto klubų tinklo „Eola“ veiklos **tikslas** – sudaryti kuo geresnes sąlygas, jaukesnį klimatą, suteikti maksimalų psichologinį bei fizinį komfortą, kad apsilankymai sporto klube paliktų neišdildomą jaukumo, harmonijos bei ramybės įspūdį su žavesio dalele ir smagių akimirų prieskoniu.

Sporto klubas Sporto klubų tinklo „Eola“ **uždaviniai** :

- rinkos užpildymo vykdymas iki 50 proc.;
- klientų sveikatingumo užtikrinimas ir didinimas;
- laisvalaikio pramogų plėtra Klaipėdos mieste;
- vartotojų nusiskundimų mažinimas, kasmet po 10 proc.;

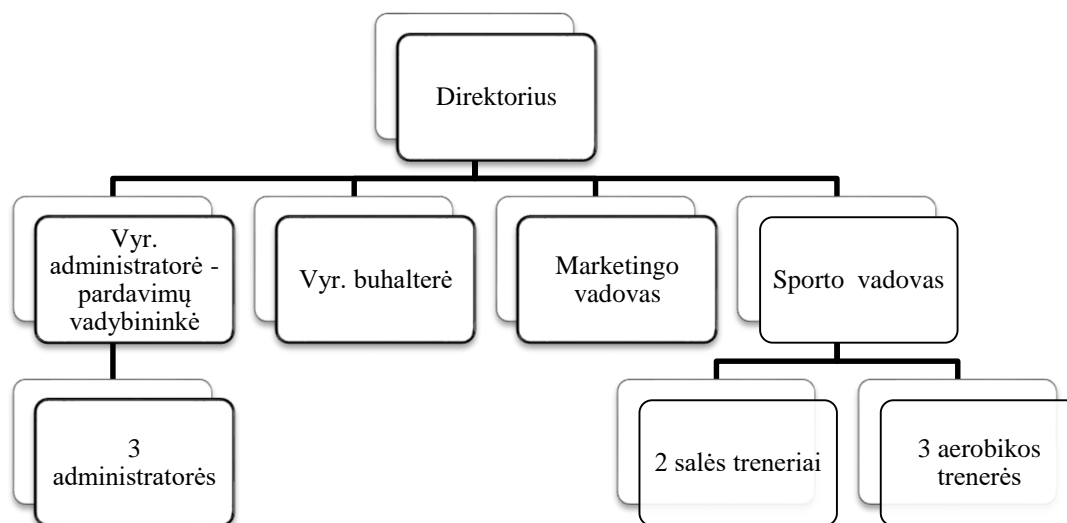
- tvirtos plėtos užtikrinimas;
- gerinti darbuotojų įsitraukimą į darbų valdymą;
- dirbti saugiai.

Sporto klubų tinklo „Eola“ **vertybės**:

- sveikatinimas;
- verslumas;
- garbingumas;
- novatoriškumas;
- kokybė;
- profesionalumas;
- atvirumas;
- atsakomybė;
- komandinis darbas.

Pagrindiniai sporto klubų tinklo „Eola“ vartotojai (klientai) – fiziniai ir juridiniai asmenys. Vartotojai skiriasi vieni nuo kitų poreikiais, amžiumi, pajamomis. Be šios įmonės dalies, nesisuktų joks verslas. Todėl sporto klubas „Eola“ stengiasi patenkinti visus klientų poreikius ir lūkesčius. Kvalifikuoti įmonės darbuotojai (treneriai) stengiasi kuo geriau ir kokybiškiau teikti sporto ir sveikatingumo paslaugas.

Darbas įmonėje organizuojamas atsižvelgiant, kokia tuo metu įmonėje yra susiklosčiusi organizacinė valdymo struktūra. Įsprastai veikiančio sporto klubų „Eola“ organizacinė struktūra pateikta 11 paveiksle. Panaši struktūra yra susiformavusi visose 4 „Eola“ sporto klubuose.



11 pav. Sporto klubų „Eola“ (Klaipėdos „Akropolis“) organizacinė valdymo struktūra

Galutiniai sprendimai sporto klube yra priimami direktoriaus. Kiti darbuotojai gali priimti sprendimus, bet tik tokius, kurie nėra esminiai organizacijos veiklą lemiantys sprendimai. Visi darbuotojai vykdo direktoriaus, marketingo vadovo ir sporto vadovo, bei vyr. administratorės pateiktas užduotis ir planus bei laiku atsiskaito už jų įvykdymą. Sporto klube darbas pasidalijamas pagal užimamas pareigas. Pareigybinėse instrukcijose aiškiai išdėstyta, ką kiekvienas darbuotojas turi atlikti, pagal jam paskirtas pareigas.

Apibendrinant galima teigti, kad sporto klubas tinklas „Eola“ teikia sporto ir sveikatingumo paslaugas fiziniams ir juridiniams asmenims Klaipėdos, Tauragės ir Plungės miestuose. Sporto klubų tinklo veikla orientuota į verslumą, inovatyvius sprendimus, kokybę, profesionalų aptarnavimą, atsakomybę ir komandinį darbą. Kadangi sporto klubų tinklas – tai paslaugas teikianti įmonė, savo veikloje taikanti socialiai atsakingo verslo principus, tikslinga tirti, ar ir kaip socialiai atsakingai vystomi projektai sporto klubuose.

3.2.2. Tyrimo organizavimas, eiga ir metodai

Tyrimo problema. Verslo įmonės suvokia ir naudoja projektus socialiai atsakingam verslui vystyti, tačiau projektų vaidmuo vystant socialiai atsakingą verslą yra mažai nagrinėtas akademinio ir praktinio požiūriu. Tiriama kokios dimensijos/prielaidos lemia socialiai atsakingą projektų vystymą sporto klubuose.

Tyrimo tikslas – ištirti socialiai atsakingų projektų vystymo „Eola“ sporto klube prielaidas.

Tyrimo uždaviniai:

1. atlikti vartotojų nuomonės tyrimą apie socialiai atsakingą projektų vystymą „Eola“ sporto klubų tinkle;
2. išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie socialiai atsakingo projektų vystymą; „Eola“ sporto klubų tinkle;
3. įvertinus vartotojų ir darbuotojų nuomonę apie socialiai atsakingą projektų vystymą, įvertinti socialiai atsakingo projektų vystymo naudą „Eola“ sporto klubų tinklui;
4. pateikti socialiai atsakingo projektų vystymo sporto klubuose vystymo galimybes ir iššūkius.

Kiekybinis tyrimas:

Tyrimo imtis. Per savaitę „Eola“ sporto klubų tinkle apsilanko vidutiniškai apie 4500 klientų (turinčių abonimentą). Pasak K. Kardelio (2005) planuojant tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. **Autorius teigia, kad jeigu tyrėjas savo tyrimo rezultatus norės apdoroti statistiniais būdais, tada minimalus atvejų skaičius neturėtų**

būti mažesnis kaip 30. Tam, kad galima būtų nustatyti, kiek respondentų reikės apklausti, apskaičiuojamas imties dydis pagal formulę (Kardelis, 2005):

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

čia n – atrankos dydis, Δ – paklaidos dydis (5 proc.), N – generalinė visuma. $N = 4500$, nes tai vidutinis aptarnaujamų klientų skaičius per savaitę.

Taigi norint pasiekti norimą tikslumą bei patikimumą, reikia apskaičiuoti tyrimo imtį. Taigi skaičiuojama tyrimo imtis:

$$n = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{4500}} = 367 \quad (2),$$

Remiantis imties formule, apklausoje, tam, kad būtų užtikrintas 100 proc. patikimumas turėtų dalyvauti **367** asmuo. Apklausoje sutiko dalyvauti 189 sporto klubų klientų, kurių daugumą (89 proc.) sudarė klientai, kurie sporto klube lanko metus ir daugiau. Taip pat daugumą sudarė vyrai (65 proc.), kuriems 21 – 50 metų (76 proc.), turintys neuniversitetinį (44 proc.) arba universitetinį (30 proc.) aukštąjį išsilavinimą.

Tyrimo atrankos būdas: tikimybinis, neatsitiktinis.

Duomenų rinkimo metodas: apklausa raštu.

Duomenų analizės metodas: statistinė domenų analizė.

Tyrimo instrumentas: klausimynas sporto klubų tinklo „Eola“ klientams. Tyrimo instrumentą (klausimyną) sudaro dvi dalys: kreipimasis į respondentą ir klausimai. Kreipimesi tyrėjas prisistatė, paaiškino ką ir koku tikslu tiria. Prieš pradėdami atsakinėti į klausimus, respondentai susipažino su informacija, kuri leido tiksliau užpildyti anketas. Klausimyną sudaro 15 uždarų ir pusiau uždarų klausimų. Klausimyno pabaigoje respondentui padėkojama už jo atsakymus.

Tyrimo laikas ir vieta: 2015 m. gruodžio mėn. sporto klubuose „Eola“.

Kokybinis tyrimas:

Šią tyrimo imtį sudarė 4 informantai, kurie savo noru sutiko dalyvauti tyrime. Pasirinkti informantai yra dirbantys „Eola“ sporto klubų tinkle. L. Rupšienės (2007) teigimu, struktūrizuoto interviu būdas, kai imties vienetai atrenkami tikslingai siekiant, kad tyrimo imtis apimtų kuo įvairesnius tiriamo reiškinių atvejus. Kaip teigia R. Tidikis (2003), ekspertų interviu svarbus tuo, jog tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą problemą. B. Bitino ir kt. (2008) teigia, kad struktūrizuotam interviu

būdingas tam tikro laipsnio formalizavimas (iš anksto numatomi visi arba dalis klausimų). Kaip teigia R. Tidikis (2003), apklausiami ekspertai, nes tai asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą.

Buvo vykdoma **tikslinė ekspertų atranka**. Toks imties ir atrankos kriterijaus motyvas pasirinktas dėl tyrimo rezultatų reprezentatyvumo užtikrinimo.

Pasirinktas **pusiau standartizuotas – struktūrizuotas** interviu tipas žodžiu. Interviu metu reiškiamą žodinė informacija gaunama tiesioginiu kryptingu bendravimu su informantais. Tyrimo instrumentas sudarytas remiantis K. Kardelio (2002), B. Bitinas (2002), L. Rupšienės (2007) rekomendacijomis. Ši interviu rūšis, pasak R. Tidikio (2003), patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera. Atliekant tyrimą tyrėjai buvo žinomi tiriamųjų vardai, tačiau transkribuojant interviu tekstus jų vardai užkoduoti, kad nebūtų galima susieti informacijos su konkrečiu tiriamuoju, taip siekiant užtikrinti jų anonimiškumą.

Standartizuoto interviu instrumentas – iš anksto suformuluoti klausimai (žr. 2 priedas).

Standartizuoto interviu metu pateikta 15 atvirų klausimų.

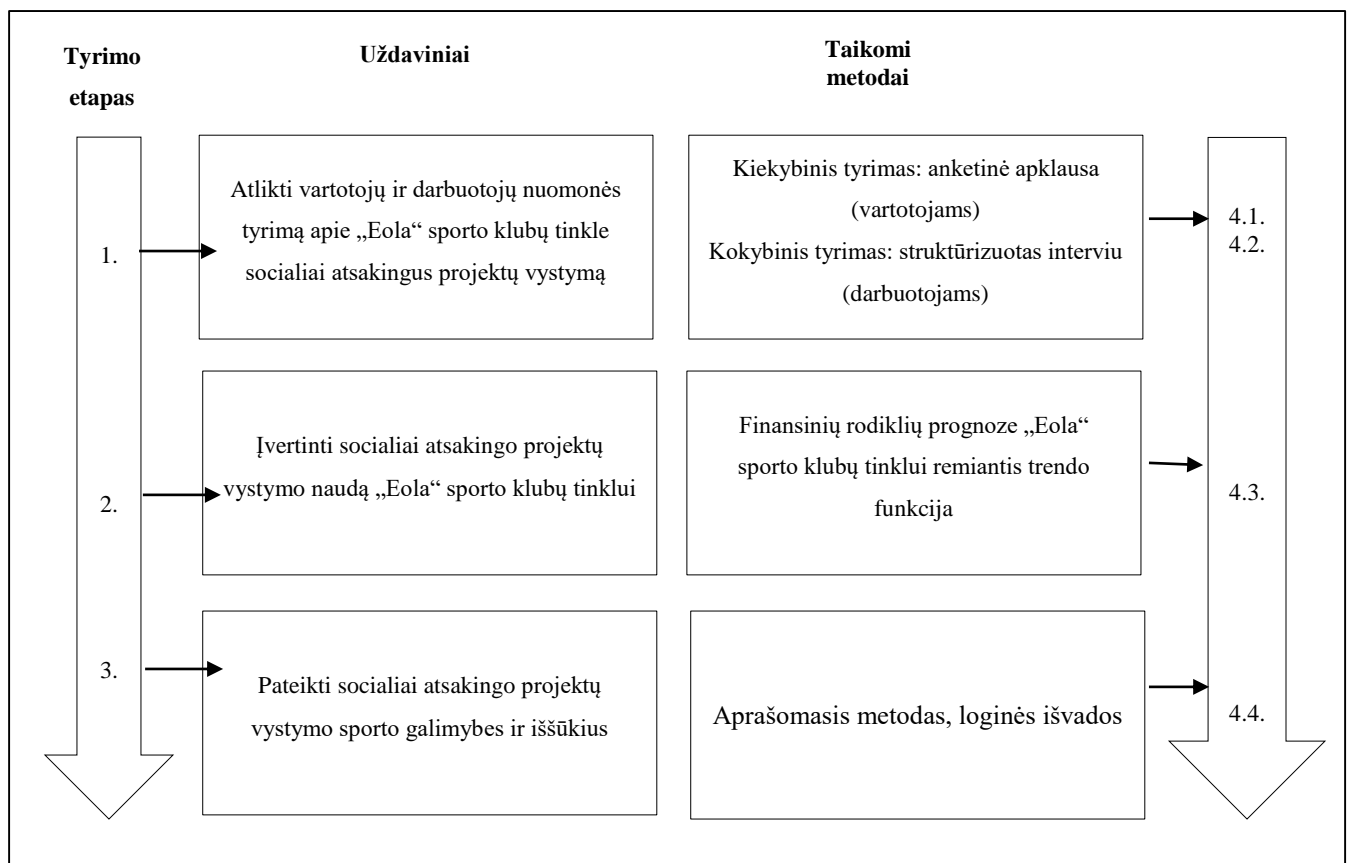
Tyrimo dalyvių charakteristika. Tyrimo dalyviai užkoduoti, duomenys apie informantus pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Informantai – „Eola“ sporto klubų tinklo darbuotojai

Eilės Nr.	Darbo trukmė sporto klubų tinkle	Darbo vietovė	Pareigos
1 informantas	5	Klaipėda	Sporto klubo tinklo EOLA sporto vadovas
2 informantas	4	Klaipėda	Sporto klubo tinklo EOLA marketingo vadovas
3 informantas	3	Klaipėda	Sporto klubo tinklo EOLA vyr. administratorė
4 informantas	8	Klaipėda/Tauragė/Plungė	Sporto klubo tinklo EOLA direktorius

Gautų duomenų analizo rodo, kad kokybiniame tyrime dalyvavo Klaipėdos sporto klubuose dirbantys specialistai. Vidutinė darbo trukmė sporto klubų tinkle – 5 metai. Vadinasi, darbuotojai dirbę 3 ir daugiau metų sporto klubų srityje, yra kompetentingi reikšti nuomonę nagrinėja problema, nes yra susiformavę įgūdžiai, sukaupta patirtis ir įgytos žinios.

Tyrimo metodai. 12 paveiksle pateikta schema, kurioje pristatomi ketvirtoje dalyje realizuojami empirinio tyrimo etapai, jų tikslai, kurie siejami su taikomais tyrimo metodais, nurodant, kuriame darbo skyriuje jie realizuoti.



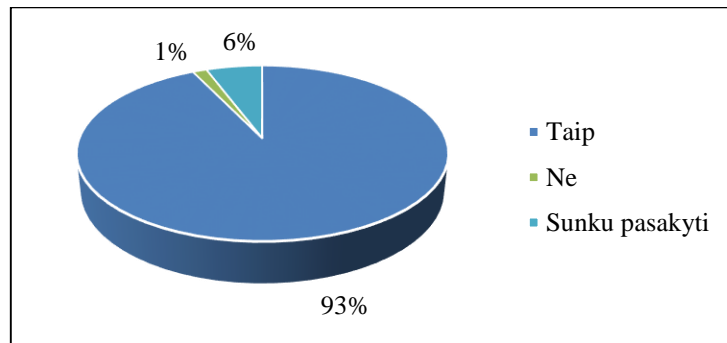
12 pav. Tyrimo organizavimas, eiga ir metodai

Siekiant atskleisti temą, pirmiausia atliekamas vartotojų ir darbuotojų nuomonės tyrimas, norint išsiaiškinti jų požiūrį apie sporto klubų tinkle socialiai atsakingą projektų vystymą. Įvertinus socialiai atsakingo projektų vystymo reikšmę sporto klubų tinklui, verslo vystymui, įvertinama socialiai atsakingo projektų vystymo nauda klubui. Remiantis gautais kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatais ir finansiniais sporto klubų tinklo „Eola“ rodikliais, pateikiamos socialiai atsakingo projektų vystymo sporto klubuose vystymo galimybės ir iššūkių.

4. SOCIALIAI ATSAKINGO PROJEKTŲ VYSTYMO SPORTO KLUBUOSE PLĖTRA: IŠŠŪKIAI IR GALIMYBĖS

4.1. Vartotojų nuomonės tyrimo rezultatų analizė

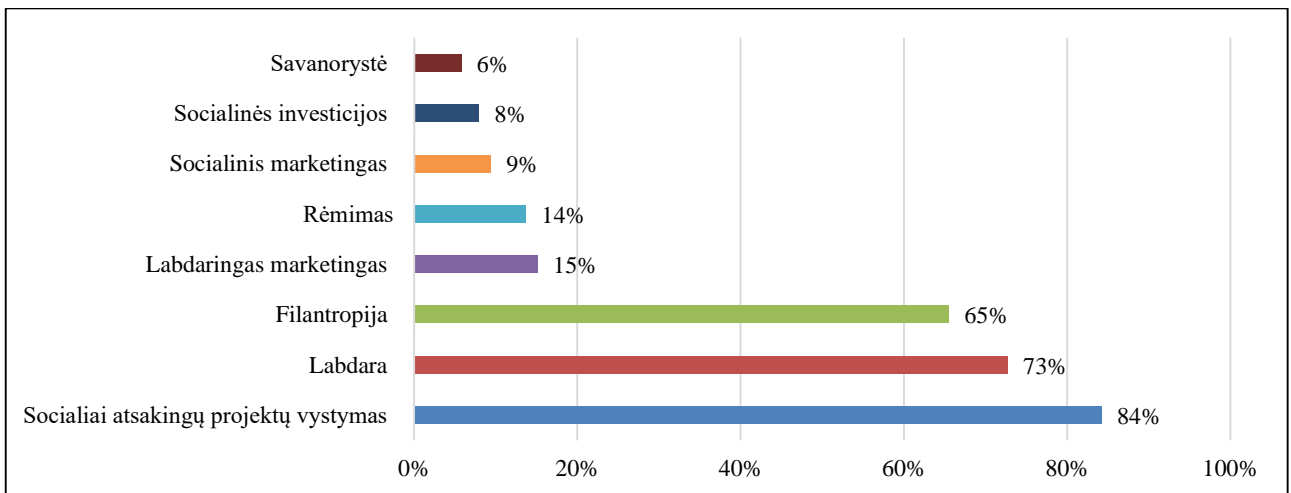
Visų pirma buvo siekiama išsiaiškinti, ar sporto klubų tinklo „Eola“ verslas pasižymi socialine atsakomybe. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 13 paveiksle.



13 pav. Respondentų nuomonė apie tai, ar sporto klubų tinklas „Eola“ pasižymi socialine verslo atsakomybe

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžiosios daugumos (93 proc.) respondentų nuomone, sporto klubų tinklas „Eola“ pasižymi socialiai atsakingu elgesiu. Mažuma (6 proc.) nurodė, kad jiems sunku pasakyti, ar sporto klubų tinklo verslas pasižymi socialiai atsakingu elgesiu. Likusi dalis (1 proc.) teigė, kad sporto klubų tinklas nepasižymi socialiai atsakingu elgesiu, veikla. Galima teigti, kad sporto klubų tinklas „Eola“ pasižymi socialiai atsakingu elgesiu.

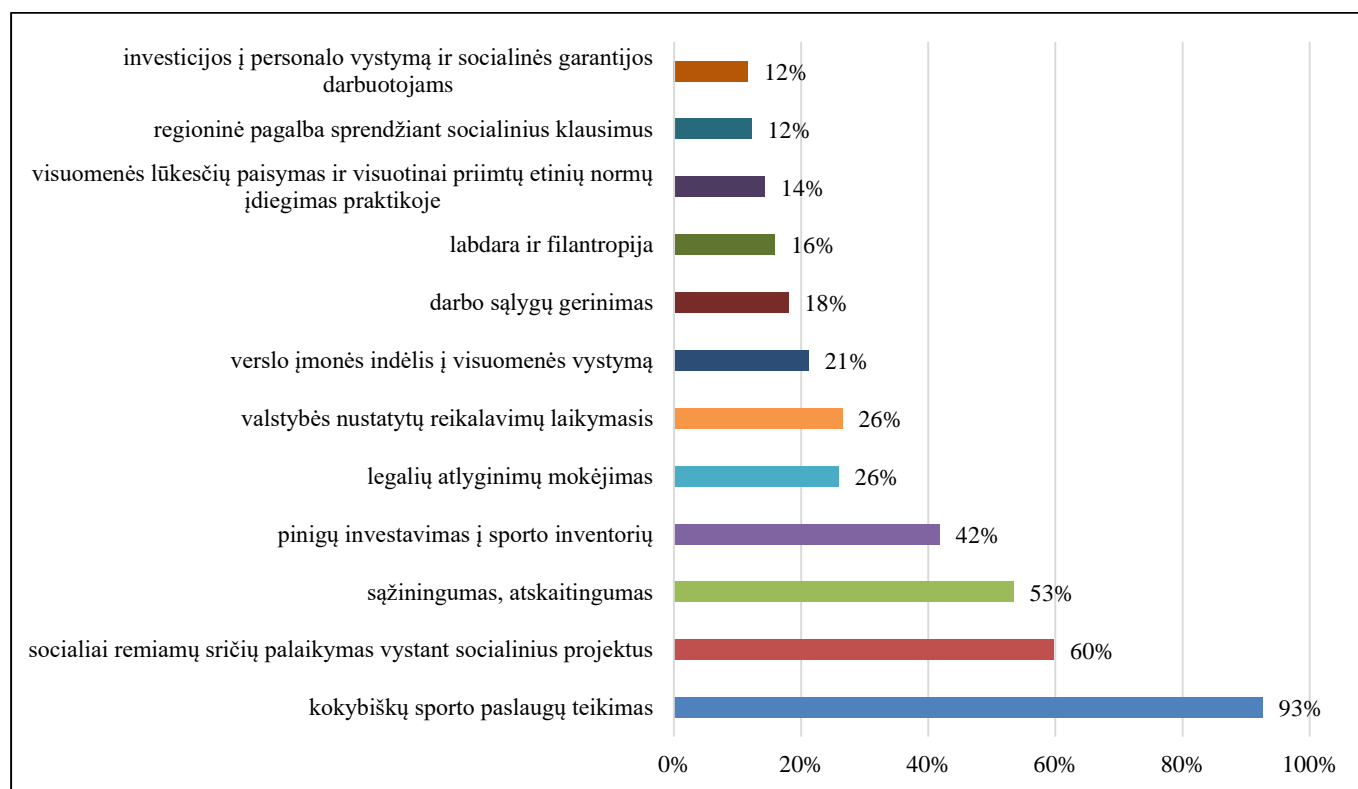
Toliau buvo tiriama, kaip vartotojai suprata, kas yra socialiai atsakingas verslas. Tyrimo rezultatai pateikiami 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų nuomonė apie socialiai atsakingo verslo sampratą

Kaip matyti iš 14 paveikslo, didžioji dauguma apklaustų vartotojų mano, kad socialiai atsakingas verslas yra susijęs su socialiai atsakingu projektų vystymu (84 proc.) (varžybos, seminarai, sporto tema, bendruomenės įtraukimas), labdara (73 proc.) (piniginė arba nepiniginė parama, pagalba), filantropija (65 proc.) (aukojimas organizacijai arba individui). Mažuma vartotojų nurodė, kad socialiai atsakingas verslas yra toks, kurio veikloje yra taikomas labdaringas marketingas (15 proc.) (labdaringi poelgiai, apmokant išlaidas susijusias su marketingu), rėmimas (14 proc.) (kitų fizinių ar juridinių asmenų rėmimas programose, veikloje), socialinis marketingas (9 proc.) (veikla siekiant pokyčių socialinėje aplinkoje), socialinės investicijos (8 proc.) (investicijos į socialines programas) ir savanorystė (6 proc.). Galima teigti, kad sporto klubų vartotojai socialiai atsakingą verslą supranta, kai įmonė vysto socialiai atsakingus projektus, teikia labdarą ir užsiima filantropija. Sporto klubams būdinga, kad jų veikloje būtų vykdomas socialiai atsakingas projektų vystymas.

Tyrimu buvo siekta išsiaiškinti, kas, anot vartotojų, sudaro sporto klubų tinklo „Eola“ socialinę atsakomybę. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 15 paveiksle.

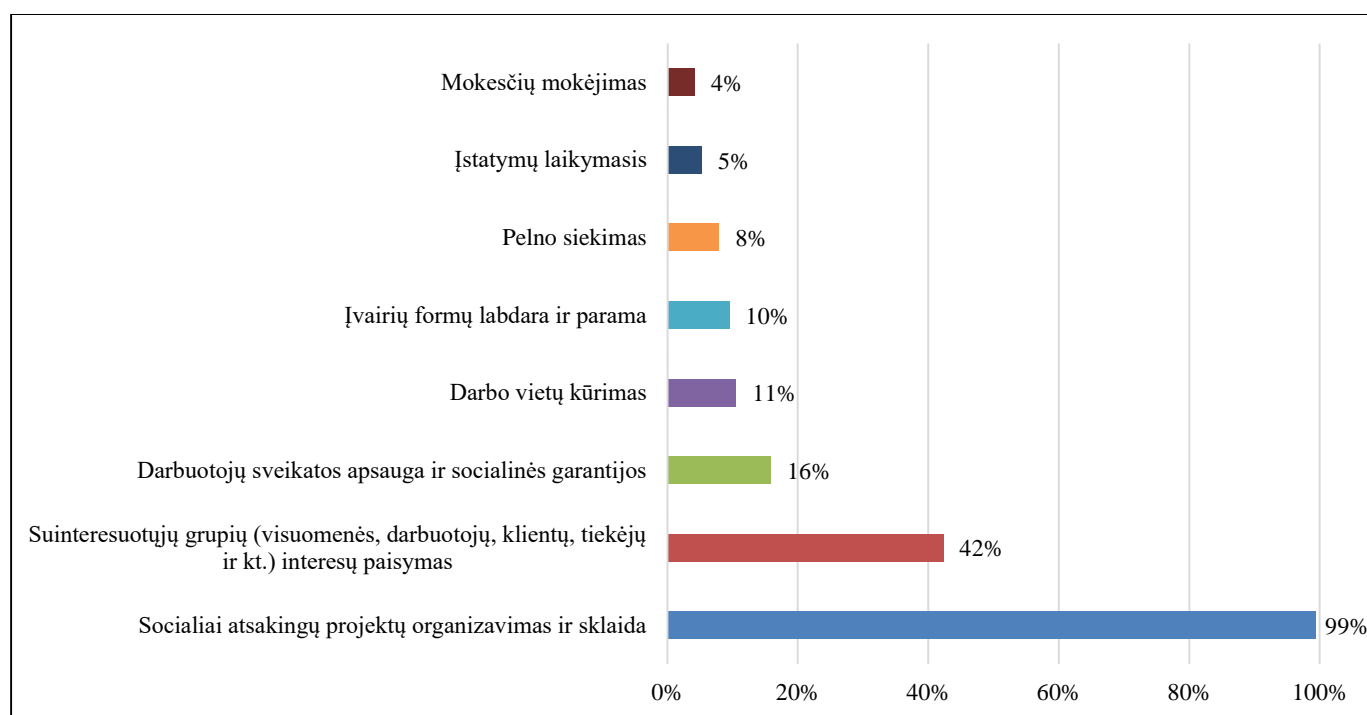


15 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kas sudaro sporto klubų tinklo „Eola“ socialinę atsakomybę

Gauti duomenys atskleidžia, kad anot vartotojų, sporto klubų tinklo „Eola“ socialinė atsakomybė jiems asocijuojasi su kokybiškomis sporto paslaugomis ir jų teikimu (93 proc.), socialiai remiamų sričių (kultūra, švietimas, sportas ir kt.) vystant socialinius projektus palaikymu (60 proc.), sąžiningumu ir atsakingumu (53 proc.), pinigų investavimu į sporto inventorių (42 proc.), legalių atlyginimų mokėjimu (26

proc.) ir valstybės nustatytų reikalavimų laikymusi (26 proc.). Mažiau sieja sporto klubų tinklo „Eola“ socialinę atsakomybę su verslo įmonės indėliu į visuomenės vystymą (21 proc.), darbo sąlygų gerinimą (18 proc.), labdara ir filantropija (16 proc.), visuomenės lūkesčių paisymu ir visuotinai priimtinių etinių normų diegimu praktikoje (14 proc.), regionine pagalba (vietinėms bendruomenėms) sprendžiant probleminius klausimus (12 proc.), investicijomis į personalo vystymą ir socialines garantijas darbuotojams (12 proc.). Galima teigti, kad vartotojai sporto klubų tinklo „Eola“ socialinę atsakomybę supranta kaip kokybiškas sporto paslaugas, kai vystomi socialiniai projektai, kai veikla yra sąžininga ir atsakinga, kai investuojama į sporto inventorių, kaip laikomasi legalaus atlyginimų mokėjimo ir valstybių nustatytų reikalavimų tvarkos.

Tyrimu siekta nustatyti, kokios yra sporto klubų tinklo „Eola“ socialiai orientuotos elgsenos priežastys. Gauti tyrimo rezultatai grafiškai pavaizduoti 16 paveiksle.



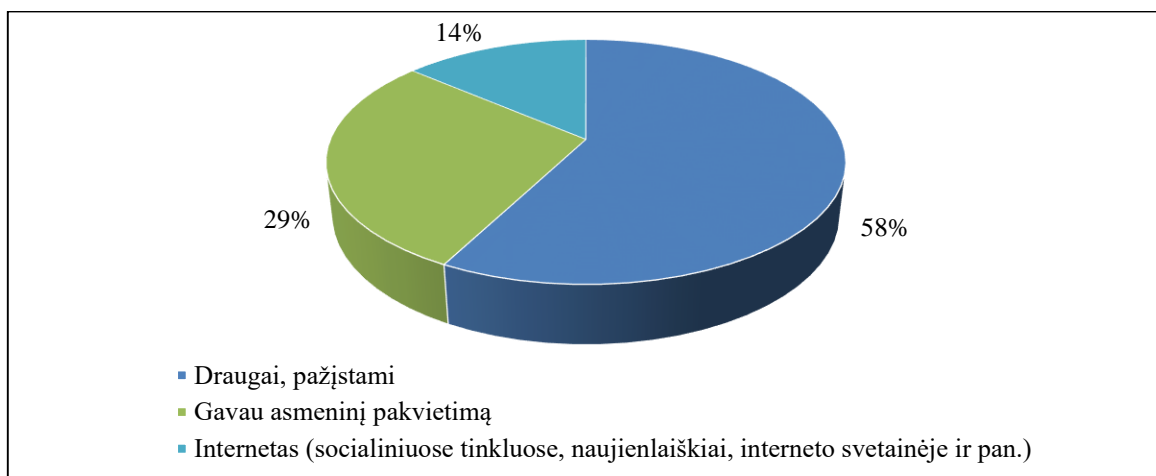
16 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kokios yra sporto klubų tinklo „Eola“ socialiai orientuotos elgsenos priežastys

16 paveiksle pateikti duomenys atskleidžia, kad sporto klubų tinklo „Eola“ elgsena yra socialiai orientuota, nes siekiama organizuoti ir skleisti socialiai atsakingus projektus (99 proc.), paisyti suinteresuotųjų grupių (visuomenės, darbuotojų, klientų, tiekėjų ir kt.) interesų (42 proc.), siekiama užtikrinti darbuotojų sveikatos apsaugą ir socialines garantijas (16 proc.), siekiama sukurti darbo vietas (11 proc.), siekiama teikti įvairių formų labdarą ir paramą (10 proc.). Taip pat vartotojų nuomone, sporto klubų tinklo „Eola“ elgsena yra socialiai orientuota, siekiama pelno, laikymosi įstatymų ir mokesčių mokėjimo. Galima teigti, kad pagrindinės sporto klubų tinklo „Eola“ socialiai orientuotos elgsenos priežastys yra šios:

siekiama organizuoti ir skleisti socialiai atsakingus projektus, paisant suinteresuotojų grupių (visuomenės, darbuotojų, klientų, tiekėjų ir kt.) interesų, siekiant užtikrinti darbuotojų sveikatos apsaugą ir socialines garantijas, siekiant sukurti darbo vietas, siekiant teikti įvairių formų labdarą ir paramą. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidžia, kad sporto klubų tinklo „Eola“ vartotojams socialinė atsakomybė yra tiesiogiai susijusi su socialiai atsakingu projektu vystymu, todėl šie projektai yra organizuojami, vyksta socialiai atsakinga projektų sklaida, laikantis visų keturių socialinės atsakomybės lygmenų: ekonominės, teisinės, etinės ir filantropinės.

Toliau tyrimu siekta nustatyti, ar sporto klubų tinkle „Eola“ vykdomas socialiai atsakingas projektų vystymas. Visi vienareikšmiškai vartotojai nurodė, kad sporto klubuose „Eola“ vykdomas socialiai atsakingas projektų vystymas. Tikslinga analizuoti toliau atsakingo projektų vystymo prielaidas.

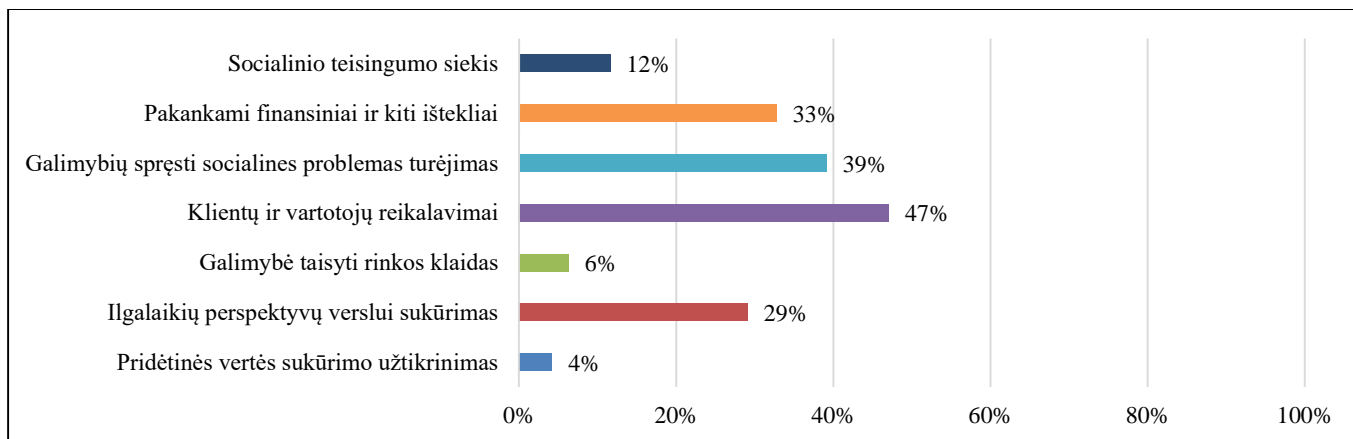
Buvo paprašyta vartotojų nurodyti, ir kur jie sužinojo apie socialiai atsakingą sporto klubų tinklo „Eola“ projektų vystymą. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 17 paveiksle.



17 pav. Informacijos šaltinis, iš kurio vartotojai sužino apie socialiai atsakingą sporto klubų tinklo „Eola“ projektų vystymą

Kaip atskleidė gauti tyrimo rezultatai, daugiau nei pusė (58 proc.) apklaustų vartotojų nurodė, kad apie socialiai atsakingą sporto klubų tinklo „Eola“ projektų vystymą sužino iš draugų, pažįstamų. Kiek mažiau nei trečdalis (29 proc.) teigė, kad apie socialiai atsakingą projektų vystymą sužino gavus asmeninį pakvietimą. Likusi dalis (14 proc.) nurodė, kad apie socialiai atsakingą projektų vystymą sužino iš interneto. Galima teigti, kad pagrindiniai šaltiniai, iš kurių vartotojai sužino apie sporto klubų tinklo „Eola“ projektų vystymą yra draugai, pažįstami ir gavus asmeninį pakvietimą.

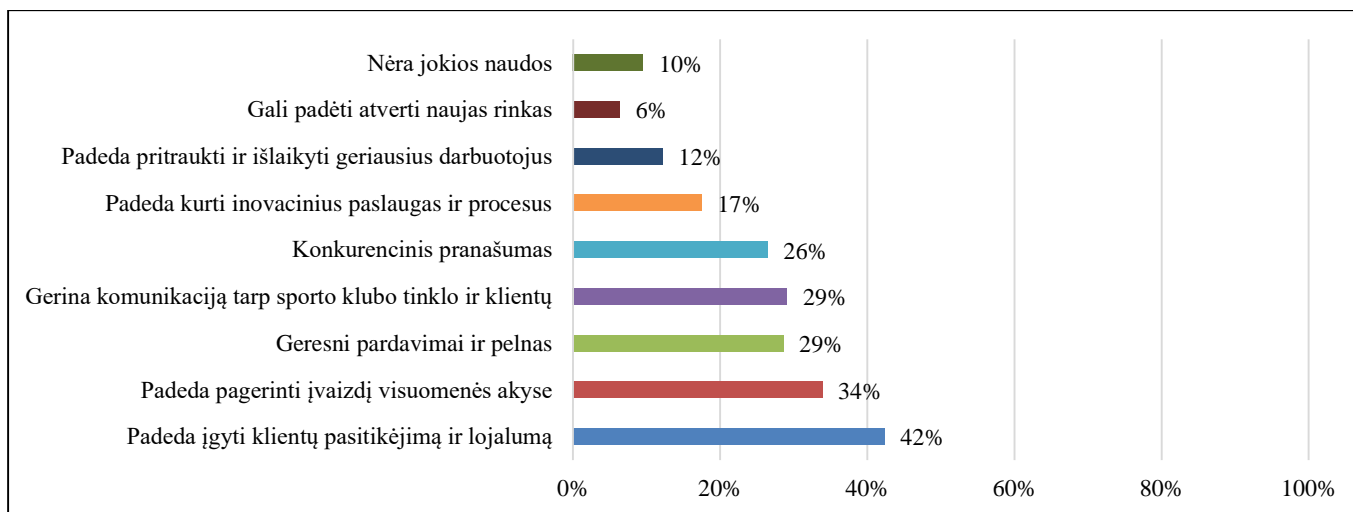
Tyrimu siekta nustatyti, kokios prielaidos, paskatino sporto klubų tinklą „Eola“ vystyti socialiai atsakingus projektus. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 18 paveiksle.



18 pav. Respondentų nuomonė apie prielaidas, paskatinusias sporto klubų tinklą „Eola“ imtis vystyti socialiai atsakingų projektų

Kaip matyti iš 17 paveikslo, pagrindinės prielaidos, paskatinusios sporto klubų tinklą „Eola“ imtis vystyti socialiai atsakingus projektus būtų: klientų ir vartotojų reikalavimai (47 proc.), galimybė spręsti socialinės problemas turėjimas (39 proc.), pakankami finansiniai ir kiti ištekliai (33 proc.), ilgalaikių perspektyvų verslui sukūrimas (29 proc.). Ne pagrindinės prielaidos, paskatinusios sporto klubų tinklą „Eola“ imtis vystyti socialiai atsakingus projektus būtų: socialinio teisingumo siekis (12 proc.), galimybė taisyti rinkos klaidas (6 proc.) ir pridėtinės vertės sukūrimo užtikrinimas (4 proc.). Galima teigti, sporto klubų tinklą „Eola“ imtis vystyti socialiai atsakingus projektus paskatino siekis patenkinti klientų ir vartotojų poreikius, norėjimas elgtis atsakingai prieš visuomenę, sprendžiant visuomenės problemas, išteklių turėjimas ir siekis veiklą vystyti ilgalaikėje perspektyvoje.

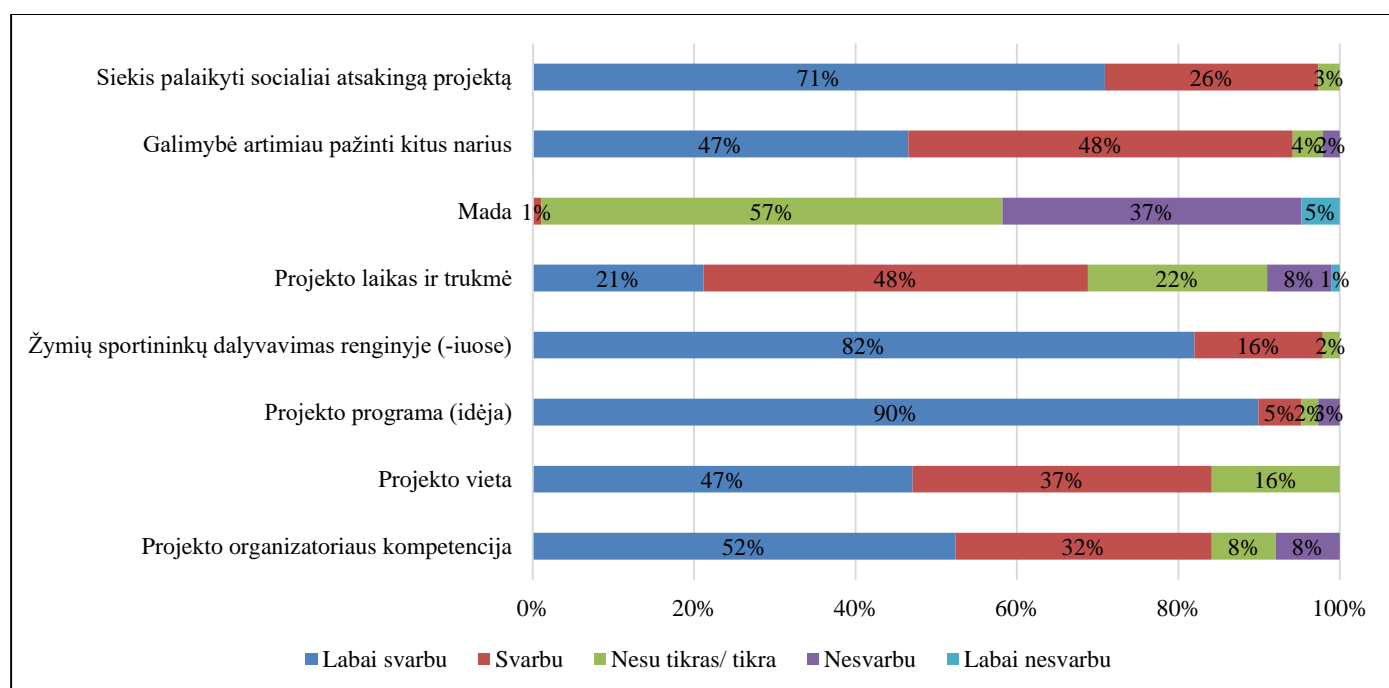
Tikslinga buso išsiaiškinti, kokia socialiai atsakingo projektų vystymo nauda sporto klubų tinklui „Eola“. Tyrimo rezultatai grafiškai pateikti 19 paveiksle.



19 pav. Respondentų nuomonė apie socialiai atsakingo projektų vystymo naudą sporto klubų tinklui „Eola“

Kaip matyti iš 19 paveikslo, socialiai atsakingas projektų vystymas padeda įgyti klientų pasitikėjimą ir lojalumą (42 proc.), pagerinti įvaizdį visuomenės akyse (34 proc.), gerina pardavimus ir pelną (29 proc.), komunikaciją tarp sporto klubų tinklo ir klientų (29 proc.), didina konkurencinį pranašumą (26 proc.). Taip pat socialiai atsakingas projektų vystymas padeda kurti inovacines paslaugas ir procesus (17 proc.), padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus (12 proc.), padeda atverti naujas rinkas (6 proc.). Galima teigti, kad socialiai atsakingo projektų vystymo nauda pasireiškia, per pasitenkinusius vartotojus, kai jie tampa lojalūs, kai gerinamas sporto klubų įvaizdis visuomenės akyse ir bendrai rinkoje, kai gerėja sporto klubų finansiniai rodikliai, kai užtikrinamas grįžtamasis ryšys tarp sporto klubų tinklo ir vartotojų.

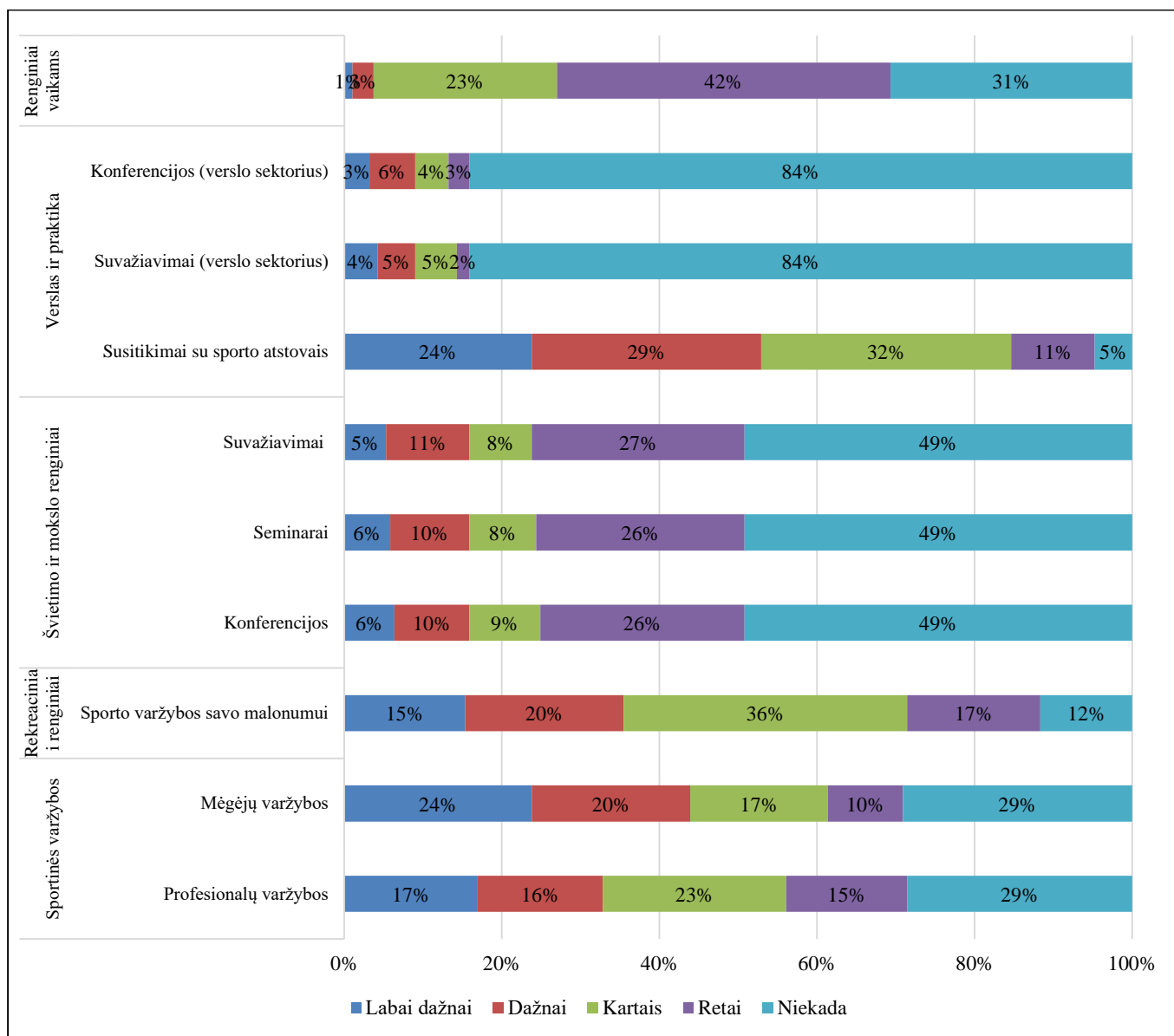
Tyrimu taip pat siekta nustatyti, kokie veiksniai lemia respondentų dalyvavimą socialiai atsakingame projektų vystyme sporto klubų tinkle „Eola“. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 20 paveiksle.



20 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, lemiančius socialiai atsakingą projektų vystymą sporto klubų tinkle „Eola“

Kaip matyti iš 20 paveikslo, labai svarbu vartotojams projekto programa (idėja) (90 proc.), žymių sportininkų dalyvavimas renginyje (-iuose) (82 proc.), siekis palaikyti socialiai atsakingą projektą (71 proc.), projekto organizatoriaus kompetencija (52 proc.), projekto vieta (47 proc.). Vartotojams svarbi projekto laikas ir trukmė (48 proc.). Vartotojai nėra tikri, ar jiems aktuali mada (57 proc.), nulemianti dalyvauti socialiai atsakingo projektų vystyme. Galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai, nulemiantys socialiai atsakingą projektų vystymą sporto klubų tinkle „Eola“ yra projekto programa (idėja), žymių sportininkų dalyvavimas renginyje (-iuose), siekis palaikyti socialiai atsakingą projektą, projekto organizacijos kompetencija, projekto vieta, laika ir trukmė.

Taip pat tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokius socialiai atsakingus projektus paprastai vartotojai renkasi sporto klubų tinkle „Eola“. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 21 paveiksle.



21 pav. Respondentų nuomone apie socialiai atsakingų projektų pasirinkimą sporto klubų tinkle „Eola“

Kaip matyti iš paveikslo labai dažnai renkasi mėgėjų varžybas (24 proc.). Dažnai respondentai renkasi susitikimus su sporto atstovais (24 proc.). Kartais apklaustieji renkasi dalyvauti profesionalų varžybose (23 proc.), sporto varžybose savo malonumui (36 proc.), susitikimus su sporto atstovais (32 proc.), profesionalų varžybos (23 proc.). Retai kada respondentai renkasi renginius vaikams (42 proc.). Kadangi dauguma vartotojų fiziniai asmenys, socialiai atsakingų projektų, skirtų verslo sektoriui, nesirenka, todėl respondentai nesirenka dalyvauti konferencijose (84 proc.), suvažiavimuose (84 proc.),

suvažiavimuose (49 proc.), seminaruose (49 proc.), konferencijose (49 proc.). Galima teigti, kad dažniausiai respondentai renkasi šiuos socialiai atsakingus projektus: mėgėjų varžybos, susitikimai su sporto atstovais, profesionalų varžybos, sporto varžybos savo malonumui, renginiai vaikams. Respondentai retai arba niekada nesirenka projektų skirtų verslo sektoriui.

Galiausiai siekta išsiaiškinti, kokie yra socialiai atsakingo projektų vystymo truktumai sporto klubų tinkle „Eola“. 99 proc. respondentų nurodė, kad ryškių problemų vystant socialiai atsakingus projektus nepastebėjo.

Apibendrinant gautus vartotojų nuomonės tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad sporto klubų tinklas „Eola“ pasižymi socialine verso atsakomybe. Sporto klubų vartotojai socialiai atsakingą verslą supranta, kai įmonė vysto socialiai atsakingus projektus, teikia labdarą ir užsiima filantropija. Sporto klubams būdinga, kad jų veikloje būtų vykdomas socialiai atsakingas projektų vystymas. Vartotojai sporto klubų tinklo „Eola“ socialinę atsakomybę supranta kaip kokybiškas sporto paslaugas, kai vystomi socialiniai projektai, veikla yra sąžininga ir atsakinga, kai investuojama į sporto inventorių, kaip laikomasi legalaus atlyginimų mokėjimo ir valstybių nustatytų reikalavimų tvarkos. Pagrindinės sporto klubų tinklo „Eola“ socialiai orientuotos elgseno priežastys yra šios: siekiama organizuoti ir skleidžiant socialiai atsakingus projektus, paisant suinteresuotojų grupių (visuomenės, darbuotojų, klientų, tiekėjų ir kt.) interesų, siekiant užtikrinti darbuotojų sveikatos apsaugą ir socialines garantijas, siekiant sukurti darbo vietas, siekiant teikti įvairių formų labdarą ir paramą. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidžia, kad sporto klubų tinklo „Eola“ vartotojams socialinė atsakomybė yra tiesiogiai susijusi su socialiai atsakingu projektu vystymu, todėl šie projektai yra organizuojami, vyksta socialiai atsakinga projektų sklaida, laikantis visų keturių socialinės atsakomybės lygmenų: ekonominės, teisinės, etinės ir filantropinės. Pagrindiniai šaltiniai, iš kurių vartotojai sužino apie sporto klubų tinklo „Eola“ projektų vystymą yra draugai, pažįstami ir gavus asmeninę pakvietimą. Sporto klubų tinklą „Eola“ imtis vystyti socialiai atsakingus projektus paskatino siekis patenkinti klientų ir vartotojų poreikius, norėjimas elgtis atsakingai prieš visuomenę, sprendžiant jos problemas, išteklių turėjimas ir siekis veiklą orientuoti ilgalaikėje perspektyvoje. Socialiai atsakingo projektų vystymo nauda pasireiškia, kai vartotojai yra patenkinti, tada jie tampa lojalūs, kai gerinamas sporto klubų įvaizdis visuomenės akyse ir bendrai rinkoje, kai gerėja sporto klubų finansiniai rodikliai, kai užtikrinamas grįžtamasis ryšys tarp sporto klubų tinklo ir vartotojų. Pagrindiniai veiksniai, nulemiantys socialiai atsakingą projektų vystymą sporto klubų tinkle „Eola“ yra projekto programa (idėja), žymių sportininkų dalyvavimas renginyje (-iuose), siekis palaikyti socialiai atsakingą projektą, projekto organizacijos kompetencija, projekto vieta, laika ir trukmė. Dažniausiai respondentai renkasi šiuos socialiai atsakingus projektus: mėgėjų varžybos, susitikimai su sporto atstovais, profesionalų varžybos, sporto varžybos savo malonumui, renginiai vaikams. Respondentai retai arba niekada nesirenka projektų skirtų verslo sektoriui.

Respondentai nenurodė problemų vystant socialiai atsakingus projektus. Tačiau tai galėjo būti subjektyvi nuomonė, todėl siekiant pagilinti atliktą tyrimą, buvo apklausti sporto klubų tinklo darbuotojai.

4.2. Darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatų analizė

Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip sporto klubų tinklo „Eola“ darbuotojai supranta, kas yra socialinė atsakomybė. Išskirta viena kategorija – socialinės atsakomybės sampratą ir viena subkategorija – darbuotojų socialinės atsakomybės sampratos apibrėžtis. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Darbuotojų pateikiama socialinės atsakomybės samprata

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės atsakomybės samprata	Darbuotojų socialinės atsakomybės sampratos apibrėžtis	<p>„Kai stengiamasi dėl klientų, nepamirštant sporto klubo tikslų, siekti dirbti pelningai, bei nekenkiant veikla aplinkai, stengiantis dėl visuomenės ir bendruomenės gerovės“ (Direktorius)</p> <p>„Verslo modelis kuris atitinka tiek klientų socialinius poreikius, tiek įmonės interesus ir dirba pelningai“ (Sporto vadovas)</p> <p>„Veiksmai kurie atitinka klientų poreikius, tiek įmonės interesus“ (Marketingo vadovas)</p> <p>„Siekis laikytis atsakingos veiklos prieš visas suinteresuotas šalis“ (Vyr. administratorė)</p>

Kaip matyti iš 6 lentelės, socialinę atsakomybę darbuotojai supranta kaip pastangos dėl klientų, nepamirštant sporto klubų tinklo tikslų, siekiant dirbti pelningai, tačiau nekenkiant aplinkai, veiklą vystant atsakingai ne tik prieš visuomenę, bet ir prieš suinteresuotas sporto klubų veikla šalis. Taigi socialinė atsakomybė apima visus socialinės atsakomybės lygmenis, kur veikla vykdoma pelningai tačiau atsižvelgiama į etines, teisines, filantropines veiklos sritis. Taigi šių lygmenų darnos siekis yra sporto klubų tinklo „Eola“ veiklos vienas pagrindinių tikslų.

Antruoju klausimu buvo siekiama sužinoti, kokios prielaidos (priežastys) nulėmė, kad sporto klubų tinkle „Eola“ yra imamasi socialiai atsakingo verslo projektų. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Prielaidos (priežastys) nulėmusios sporto klubų tinkle „Eola“ socialiniai atsakingo verslo vystymą

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Prielaidos (priežastys) nulėmusios socialiniai atsakingo verslo vystymo	Prielaidos (priežastys) nulėmusios sporto klubų tinkle „Eola“ socialiniai atsakingo verslo vystymą	<p>„Siekis išlaikyti esamus klientus, pritraukti naujus, gerinti turimą įvaizdį ir reputaciją. Taip pat tenkinti klientų poreikius“ (Direktorius)</p> <p>„Siekiamybė dirbti pelningai ir didinti klientų srautą skatina įmonę siekti artimesnio ryšio su lankytojais, labiau patenkinti jų poreikius išnaudojant visus įmanomus įrankius“ (Sporto vadovas)</p> <p>„Įmonės vidaus politika“ (Marketingo vadovas)</p> <p>„Noras daryti kažką gero dėl klientų, skatinti jų sąmoningumą, siekis skleisti socialiai atsakingą sporto klubo veiklą“ (Vyr. administratorė)</p>

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindinės prielaidos (priežastys) nulėmusios sporto klubų tinkle „Eola“ socialiniai atsakingo verslo vystymą siekias išlaikyti esamus ir pritraukti naujų klientų, gerinti įvaizdį, reputaciją, siekis dirbti pelningai, siekis gerinti tarpusavio ryšį su lankytojais, noras daryti gerą klientams, skatinti jų sąmoningumą, siekis skleisti socialiai atsakingą klubų veiklą. Taigi pagrindinės prielaidos (priežastys) yra susijusios su pelno siekimu, paisant suinteresuotojų grupių interesų, organizuojant socialiai atsakingą veiklą.

Trečiuoju klausimu siekta nustatyti, kas formuoja socialinės atsakomybės politiką sporto klubų tinkle „Eola“. Išskirta viena kategorija – socialinės atsakomybės politikos formavimas ir viena subkategorija - socialinės atsakomybės politikos formavimas sporto klubų tinkle „Eola“. Gauti kokybinio tyrimo rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Socialinės atsakomybės politikos formavimas sporto klubų tinkle „Eola“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinės atsakomybės politikos formavimas	Socialinės atsakomybės politikos formavimas sporto klubų tinkle „Eola“	„Už socialinės atsakomybės politiką formavimą atsakingas esu pats. Kokia ji turėtų būti, aš diskutuoju su sporto klubo tinklo akcininkais, tarybose su marketingo ir sporto vadovu, ką galime, ir ko negalime įgyvendinti“ (Direktorius) „Iš esmės mes visi. Vadovų lygmenyje įmonės akcininkai, direktorius, sporto vadovas ir t.t., bet iš kitos ir kiekvienas dirbantis įmonėje darbuotojas“ (Sporto vadovas) „Sporto vadovas, bei akcininkai“ (Marketingo vadovas) „Formuoja – direktorius, tačiau ją vykdo visi sporto klubo tinklo darbuotojai“ (Vyr. administratorė)

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų tyrimo rezultatu, socialinės atsakomybės politiką formuoja sporto klubų tinklo „Eola“ direktorius ir akcininkai. Marketingo ir sporto vadovas taip pat formuoja politiką, tačiau galutinį sprendimą priima direktorius. Kiti darbuotojai įgyvendina socialinės atsakomybės politikos uždavinius. Svarbu tai, kad visi darbuotojai yra įtraukiami į politikos įgyvendimo procesą.

Ketvirtuoju klausimu siekta išsiaiškinti, koks apklaustų darbuotojų vaidmuo vystant socialiai atsakingą verslą sporto klubų tinkle „Eola“. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Darbuotojų vaidmuo vystant socialiai atsakingą verslą sporto klubų tinkle „Eola“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Darbuotojų vaidmuo vystant socialiai atsakingą verslą	Darbuotojų vaidmuo vystant socialiai atsakingą verslą sporto klubų tinkle „Eola“	„Aš kontroliuoju procesus, dalyvauju veikloje, jeigu reikalingas mano dalyvavimas projektuose, renginiuose, jeigu reikia spręsti tam tikras problemas, priimti svarbius sprendimus“ (Direktorius) „Kaip vadovas galiu teigti, kad įmonė dirba paisydama visų teisinių normų, darbuotojai skatinami sportuoti ir atsivesdami savo artimuosius ir šeimas, siekiu kad įmonė dirbtu pelningai“ (Sporto vadovas) „Kaip marketingo vadovas stengiuosi projektuose perteikti šią filosofiją kuo artimiau bei šilčiau lankytojui, leisti per mūsų vaizdinę ir informacinę komunikaciją kuo artimiau perteikti įmonės politiką“ (Marketingo vadovas) „Mano vaidmuo organizacinis, skleidžiu informaciją, kviečiu visus dalyvauti socialinėje veikloje“ (Vyr. administratorė)

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad direktorius atlieka kontrolieriaus vaidmenį. Sporto vadovas atsakingas už socialiai atsakingo verslo sklaidą ir vystymą. Marketingo vadovas skleidžia informaciją ir dalyvauja socialiai atsakingo verslo pozicionavimo veikloje. Vyr. administratore komunikuoja su klientais ir skleidžia visą reikalingą informaciją, palaiko kontaktą, grįžtamąjį ryšį. Taigi kiekvienas darbuotojas atlieka tam tikrą vaidmenį vystant socialiai atsakingą verslą, ir priklausomai nuo jo užimamų pareigų, atliekų funkcijų sporto klubų tinkle, priklauso ir jų veiksmams.

Penktuoju klausimu siekta nustatyti, kokios socialiai atsakingo verslo veiklos formos vystomos ir, kodėl būtent šios verslo formos yra reikšmingos sporto klubų tinklui. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Socialiai atsakingo verslo veiklos formos sporto klubų tinkle „Eola“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialiai atsakingo verslo veiklos formos	Socialiai atsakingo verslo veiklos formos sporto klubų tinkle „Eola“	„Priklausomai nuo užsibrėžto tikslo, priklauso ir socialiai atsakingo verslo veiklos forma. Dažniausiai vystomi socialiai atsakingi projektai, tačiau esant poreikiui, ar iškilus problemai, visada teikiame paramą, padedama visuomenės nariams“ (Direktorius) „Dirbame, pelningai, dirbame laikydamiesi etikos ir tesinės atsakomybės aktų, bei rengiame socialinius projektus. Manome, kad socialiniai projektai mums padeda ilgalaikėje perspektyvoje pritraukti daugiau žmonių“ (Sporto vadovas) „Naudojame filantropines ir teisines formas“ (Marketingo vadovas) „Socialiai atsakingų projektų vystymas yra pagrindinė socialiai atsakingo verslo veiklos forma sporto klubo tinkle. Be to ši forma labiausiai pasiteisino, pritraukė klientų, jie patys noriai dalyvauja projektuose“ (Vyr. administratore)

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad viskas priklauso nuo veiklos tikslų, ko siekiama per socialiai atsakingo verslo veiklos formas. Sporto klubų tinkle „Eola“ paprastai vystomi socialiai atsakingo projektai, pasitelkiamos filantropinės ir teisinės formos. Šios veiklos formos ilgalaikėje perspektyvoje geriausiai pasiteisino todėl jos ir vystomos.

Šeštuoju klausimu norėta išsiaiškinti, kokius socialiai atsakingus projektus vysto sporto klubų tinklas „Eola“. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Socialiai atsakingos projektų rūšys, kurias vysto sporto klubų tinklas „Eola“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialiai atsakingų projektų rūšys	Socialiai atsakingos projektų rūšys, kurias vysto sporto klubų tinklas „Eola“	„Sportinės varžybos, rekreaciniai renginiai: sporto varžybos savo malonumui, švietimo ir mokslo renginiai, renginiai verslui, skatinant juos socialiai atsakingos veiklos, skatinan fizinį aktyvumą, renginiai vaikams“ (Direktorius) „Rengiame varžybas, seminarus, renginius, dalyvaujame miesto renginiuose (bėgimas ir pan.) Skatiname darbuotojus atsivesti savo šeimas“ (Sporto vadovas) „Varžybos, seminarai, renginiai, įtraukiamos šeimos“ (Marketingo vadovas) „Tai įvairios varžybos, kviečiame žymius sportininkus, jaunimui labai patinka tokio tipo renginiai, taip pat suburiamos komandos, ir klubų nariai tarpusavyje varžosi“ (Vyr. administratore)

Kaip atskleidė gauti tyrimo rezultatai dažniausiai organizuojamos varžybos, seminarai, renginiai, dalyvaujama miesto renginiuose, kviečiami žymūs sportininkai, jaunimas, vyksta renginiai ir verslo sektoriui. Taigi galima sakyti, kad pagrindinės socialiai atsakingo projektų rūšys, kurias vysto sporto klubų tinklas „Eola“ – sportinės varžybos, rekreaciniai renginiai, švietimo ir mokslo renginiai, renginiai vaikams ir renginiai verslininkams.

Septintuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia klientų dalyvavimą socialinių projektų vystyme sporto klubų tinkle „Eola“. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Veiksniai, lemiantys klientų dalyvavimą socialinių projektų vystyme sporto klubų tinkle „Eola“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Veiksniai, lemiantys klientų dalyvavimą socialinių projektų vystyme	Veiksniai, lemiantys klientų dalyvavimą socialinių projektų vystyme sporto klubų tinkle „Eola“	„Priklauso nuo to, kada organizuojama, kokių tikslų organizuojami renginiai, projektai, kokia projekto programa, kiek truks viskas, ir labai svarbu, kokia yra projekto idėja ir tikslas“ (Direktorius) „Lemia tai, kad tai geriausias būdas komunikacijai su klientais, kurios metu mes ugdome lojalumą ir kuriame savo pridėtinę vertę“ (Sporto vadovas) „Klientų lojalumas“ (Marketingo vadovas) „Klientai, kurie kviečiami dalyvauti projektuose, klausia kas organizuojama, kas ves, kokios įžymybės bus, kiek laiko truks, kurią dieną organizuojame, nes dauguma yra dirbantys, bei kokia projekto paskirtis“ (Vyr. administratorė)

Tyrimas rezultatai atskleidė, kad klientų dalyvavimą socialinių projektų vystyme sporto klubų tinkle „Eola“ lemia: projekto organizatoriaus kompetencija, projekto vieta, programa (idėja), žymių sportininkų dalyvavimas renginyje, projekto laikas ir trukmė, siekis palaikyti socialiai atsakingą projektą.

Aštuntuoju klausimu buvo siekiama nustatyti, kokiais komunikacijos kanalais skleidžiama informacija apie vystomus socialinius projektus sporto klubų tinkle „Eola“. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Komunikacijos kanalai, kuriais skleidžiama informacija apie vystomus socialinius projektus sporto klubų tinkle „Eola“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Komunikacijos kanalai, kuriais skleidžiama informacija apie vystomus socialinius projektus	Komunikacijos kanalai, kuriais skleidžiama informacija apie vystomus socialinius projektus sporto klubų tinkle „Eola“	„Darbuotojai praneša, informuojama elektroniais kanalais“ (Direktorius) „Renginių metu kviečiame prisijungti, per socialinius tinklus (Sporto vadovas) „Naudoma informacijos sklaida „iš lūpų į lūpas“ bei naudojantis informacinių ryšių tinklais“ (Marketingo vadovas) „Informuojame atėjusiems klientams, išskabiname skelbimą, pakviečiame maloniai, talpiname informacinę internetinę svetainę, socialiniuose tinkluose“ (Vyr. administratorė)

Galima teigti, kad pagrindiniai komunikacijos kanalai, kuriais skleidžiama informacija apie vystomus socialinius projektus sporto klubų tinkle „Eola“ yra: komunikacija „iš lūpų į lūpas“, elektroniniai kanalai: socialiniai tinklai, IRT, skelbimai aptarnavimo vietoje.

Devintuoju klausimu buvo svarbu išsiaiškinti, kokia socialiai atsakingų projektų vystymo nauda sporto klubų tinklui „Eola“. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. Socialiai atsakingų projektų vystymo nauda sporto klubų tinklui „Eola“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialiai atsakingų projektų vystymo nauda	Socialiai atsakingų projektų vystymo nauda sporto klubų tinklui „Eola“	„Trumpalaikiu laikotarpiu nauda nepasireiškia, tai yra ilgalaikis tikslas, tačiau sistemintai vystant socialiai atsakingus projektus 2-4 metus, galima pastebėti, kad gerėjo veiklos rezultatai, gerėja pelningumo rodikliai, didėja klientų skaičius, mažiau migruoja esantys klientai į kitus sporto klubus, vis daugiau jaunimo pritraukiame“ (Direktorius) „Augantys pelningumo rodikliai“ (Sporto vadovas) „Daugėja lankytojų, kurie patenkinti mūsų vykdoma politika“ (Marketingo vadovas) „Aš pastebiu, kad auga lankytojų srautai, šis prieaugis nebūna staigus, tačiau jis nuolat augantis“ (Vyr. administratorė)

Kaip matyti iš 14 lentelėje pateiktų duomenų, socialiai atsakingų projektų vystymo nauda sporto klubų tinklui „Eola“ pasireiškia ne trumpuoju, o ilguoju laikotarpiu, tai – veiklos rezultatų gerėjimas (pelningumo rodiklių gerėjimas), klientų skaičiaus augimas, mažiau klientų migruoja į kitus sporto klubus.

10 klausimu siekta išsiaiškinti, koks yra ryšys tarp socialiai atsakingų projektų vystymo ir trumpalaikės/ilgalaikės naudos sporto klubų tinklui „Eola“. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Ryšys tarp socialiai atsakingų projektų vystymo ir trumpalaikės/ilgalaikės naudos sporto klubų tinklui „Eola“.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Ryšys tarp socialiai atsakingų projektų vystymo ir trumpalaikės/ilgalaikės naudos	Ryšys tarp socialiai atsakingų projektų vystymo ir trumpalaikės/ilgalaikės naudos sporto klubų tinklui „Eola“.	„Socialiai atsakingas projektų vystymas yra naudingas tik ilgalaikėje perspektyvoje. Tai nėra paslaugų pardavimų skatinimo priemonė, tai yra priemonė, siekiant tapti artimiems klientams, bendruomenei, siekiant su jais glaudaus ryšios, jų prisirišimo ir lojalumo. Siekiame ugdyti jaunimą, jauną žmogų, suteikti jam kuo daugiau žinių, kuo daugiau sveiko laisvo laiko praleidimo būdų, norime, kad sporto klubo nariai įsitrauktų į šią veiklą, nuveiktų kažką gero visų labui“ (Direktorius) „Soc. atsakingi projektai trumpalaikėje perspektyvoje neduoda finansinės naudos, bet ją pajuntame ilgalaikėje perspektyvoje (2-3 metai)“ (Sporto vadovas) „Soc atsakingi projektai trumpuoju laikotarpiu nepelningi, tačiau per 2-4 metus sąnaudos pasiteisina“ (Marketingo vadovas) „Rengiant ir vystant socialiai atsakingus projektus, niekuomet nerenkamos lėšos už dalyvavimą juose, todėl sporto klubai patiria tuo metu tik sąnaudas. Bet tai, kad klientai grįžta, atsiveda naujus, ir šis skaičius nepriklausomai nuo sezono svyruoja nežymiai, auga, rodo, kad projektai pasiteisina. Be to, dalyvaujančių projektuose skaičius auga, todėl stengiamasi pagal galimybes organizuoti kuo daugiau ir prasmingesnių projektų“ (Vyr. administratorė)

Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad socialiai atsakingas projektų vystymas yra naudingas tik ilgalaikėje perspektyvoje. Direktorius nurodė, kad tai nėra paslaugų pardavimų skatinimo priemonė, tai yra priemonė, siekiant tapti artimiems klientams, bendruomenei, siekiant su jais glaudaus ryšio, jų prisirišimo ir lojalumo. Socialiai atsakingi projektai atsiperka 2-3 metų laikoterypyje, kuomet pasiteisina visos sąnaudos, kai klientai grįžta, atsiveda naujus, ir šis skaičius nepriklausomai nuo sezono svyruoja nežymiai, auga.

Vienuoliktuoju klausimu norėta nustatyti, kokie yra socialiai atsakingų projektų vystymo trūkumai sporto klubų tinkle „Eola“. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. Socialiai atsakingų projektų vystymo trūkumai sporto klubų tinkle „Eola“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialiai atsakingų projektų vystymo trūkumai	Socialiai atsakingų projektų vystymo trūkumai sporto klubų tinkle „Eola“	„Ryškių trūkumų neišskirčiau, tačiau visuomet siekiame kokybiškų paslaugų, klientų aptarnavimo, todėl ir iš klientų tikimės, kad jie aktyviai dalyvautų socialiai atsakingų projektų vystyme“ (Direktorius) „Jeigu žinočiau juos jie dabar jau būtų pašalinti“ (Sporto vadovas) „Nematau“ (Marketingo vadovas) „Trūkumų nežinau, nes projektų organizatoriai labai atsidavę organizuoja projektus. Visus reikiamus išteklius sporto klubai turi“ (Vyr. administratorė)

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad esminių trūkumų vystant socialiai atsakingų projektus sporto klubų tinkle „Eola“ nėra. Tai sutampa su vartotojų apklausos rezultatais.

Dvyliktuoju klausimu siekta išsiaiškinti, kokie yra socialiai atsakingų projektų vystymo privalumai sporto klubų tinkle „Eola“. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 17 lentelėje.

17 lentelė. Socialiai atsakingų projektų vystymo privalumai sporto klubų tinkle „Eola“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialiai atsakingų projektų vystymo privalumai	Socialiai atsakingų projektų vystymo privalumai sporto klubų tinkle „Eola“	„Glaudus ryšys su bendruomene, jaunimo švietimas ir fizinio aktyvumo skatinimas, klientų srautų didinimas, jų lojalumo didinimas, vartotojų pasitenkinimo didinimas, įmonės reputacijos stiprinimas, veiklos rezultatų gerinimas“ (Direktorius) „Skatinamas lankytojų lojalumas ir pridėtinė vertė įmonės ženklui, bei augantys pelningumo rodikliai“ (Sporto vadovas) „Stiprina prekinį ženklą, didina lankytojų skaičių“ (Marketingo vadovas) „Gerėja tarpusavio komunikacija, geriau suprantami vartotojų poreikiai, auga įmonės veiklos rezultatai“ (Vyr. administratorė)

Kaip matyti iš 17 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų, esminiai socialiai atsakingų projektų vystymo privalumai sporto klubų tinkle „Eola“ yra šie: glaudus ryšys su bendruomene, jaunimo švietimas, fizinio aktyvumo skatinimas, klientų srautų didinimas, jų lojalumo didinimas, vartotojų pasitenkinimas didinimas, įmonės reputacijos stiprinimas, veiklos rezultatų gerinimas, pridėtinės vertės įmonės ženklui suteikimas, vartotojų poreikių supratimas, geresnė komunikacija tarp sporto klubų ir klientų.

Tryliktuoju, paskutiniu klausimu, siekta nustatyti, kokos yra socialiai atsakingų projektų vystymo tobulinimo galimybės. Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. Socialiai atsakingų projektų vystymo tobulinimo galimybės sporto klubų tinkle „Eola“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialiai atsakingų projektų vystymo tobulinimo galimybės	Socialiai atsakingų projektų vystymo tobulinimo galimybės sporto klubų tinkle „Eola“	„Atsižvelgiant į klientų poreikius vystyti socialiai atsakingus projektus. Atlikti tyrimus, siekiant išsiaiškinti, kurie projektai yra patraukliausi. Taip pat ieškoti naujų projektų rūšių, būti inovatyviems šioje srityje, tobulėti patiems“ (Direktorius) „Rengti daugiau renginių, viešinti įmonės pelningumo rodiklius, deklaruoti visuominei kaip soc atsakingą verslą“ (Sporto vadovas) „Kuo daugiau renginių, viešai deklaruoti kaip atsakingą verslą, pasiekimus“ (Marketingo vadovas) „Tobulėti šioje srityje, mokytis ir semtis patirties iš užsienio sporto klubų“ (Vyr. administratorė)

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad siekiant tobulinti socialiai atsakingų projektų vystymą, tikslinga atlikti vartotojų elgseno tyrimus, siekiant išsiaiškinti, kurie projektai yra patraukliausi ir paklausiausi. Taip pat rekomenduojama rasti naujų projektų rūšių, siekiant būti pranašesniais prieš konkurentus. Siūloma rengti kuo daugiau renginių, viešai deklaruojant atsakingą verslą ir pasiekimus. Taip pat rekomenduojama semtis patirties iš užsienio sporto klubų.

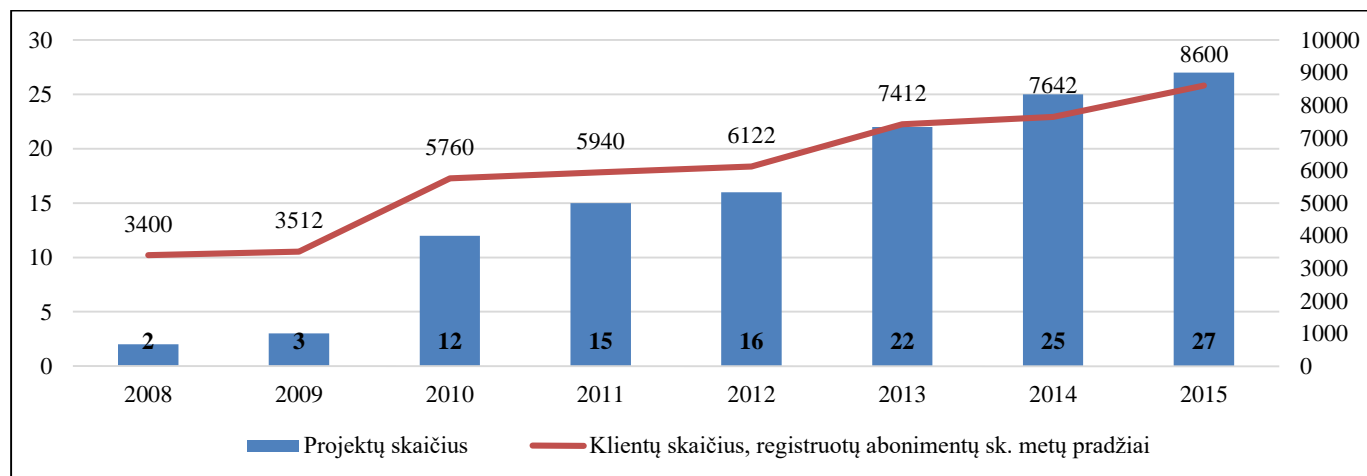
Apibendrinant gautus kokybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad socialinė atsakomybė sporto klubų tinkle „Eola“ apima visus socialinės atsakomybės lygmenis, kai veikla vykdoma pelningai tačiau atsižvelgiama į etines, teisines, filantropines veiklos sritis. Šių lygmenų darnos siekis yra sporto klubų tinklo „Eola“ veiklos vienas pagrindinių tikslų. Pagrindinės prielaidos (priežastys) yra susijusios su pelno siekimu, paisant suinteresuotojų grupių interesų, organizuojant socialiai atsakingą veiklą. Socialinės atsakomybės politiką formuoja sporto klubų tinklo „Eola“ direktorius ir akcininkai, visi kiti darbuotojai yra įtraukiami į politikos įgyvendimo procesą. Kiekvienas darbuotojas atlieka tam tikrą vaidmenį vystant socialiai atsakingą verslą, ir priklausomai nuo jo užimamų pareigų, atliekų funkcijų sporto klubų tinkle, priklauso ir jų veiksmi. Sporto klubų tinkle „Eola“ paprastai vystomi socialiai atsakingo projektai, pasitelkiamos filantropinės ir teisinės formos. Šios veiklos formos ilgalaikėje perspektyvoje geriausiai pasiteisino todėl jos ir vystomos. Pagrindinės socialiai atsakingo projektų rūšys, kurias vysto sporto klubų tinklas „Eola“ – sportinės varžybos, rekreaciniai renginiai, švietimo ir mokslo renginiai, renginiai vaikams ir renginiai verslininkams. Klientų dalyvavimą socialinių projektų vystyme sporto klubų tinkle „Eola“ lemia: projekto organizatoriaus kompetencija, projekto vieta, programa (idėja), žymių sportininkų dalyvavimas renginyje, projekto laikas ir trukmė, siekis palaikyti socialiai atsakingą projektą. Pagrindiniai komunikacijos kanalai, kuriais skleidžiama informacija apie vystomus socialinius projektus sporto klubų tinkle „Eola“ yra: komunikacija „iš lūpų į lūpas“, elektroniniai kanalai: socialiniai tinklai, IRT, skelbimai aptarnavimo vietoje. Socialiai atsakingų projektų vystymo nauda sporto klubų tinklui „Eola“ pasireiškia ne trumpuoju, o ilguoju laikotarpiu, tai – veiklos rezultatų gerėjimas (pelningumo rodiklių gerėjimas), klientų skaičiaus augimas, mažiau klientų migruoja į kitus sporto klubus. Socialiai atsakingas projektų vystymas yra naudingas tik

ilgalaikėje perspektyvoje, nes jie atsiperka 2-3 metų laikoterypyje, kuomet pasiteisina visos sąnaudos, kai klientai grįžta, atsiveda naujus, ir šis skaičius nepriklausomai nuo sezono svyruoja nežymiai, auga. Esminių trūkumų vystant socialiai atsakingų projektus sporto klubų tinkle „Eola“ nėra. Esminiai socialiai atsakingų projektų vystymo privalumai sporto klubų tinkle „Eola“ yra šie: glaudyus ryšys su bendruomenė, jaunimo švietimas, fizinio aktyvumo skatinimas, klientų srautų didinimas, jų lojalumo didinimas, vartotojų pasitenkinimas didinimas, įmonės reputacijos stiprinimas, veiklos rezultatų gerinimas, pridėtinės vertės įmonės ženklui suteikimas, vartotojų poreikių supratimas, geresnė komunikacija tarp sporto klubų ir klientų. Siekiant tobulinti socialiai atsakingų projektų vystymą, tikslinga atlikti vartotojų elgseno tyrimus, siekiant išsiaiškinti, kurie projektai yra patraukliausi ir paklausiausi. Taip pat rekomenduojama rasti naujų projektų rūšių, siekiant būti pranašesniais prieš konkurentus. Siūloma rengti kuo daugiau renginių, viešai deklaruojant atsakingą verslą ir pasiekimus. Taip pat rekomenduojama semtis patirties iš užsienio sporto klubų.

4.3. Socialiai atsakingų projektų vystymo naudos įvertinimas

Siekiant įvertinti socialiai atsakingo projektų vystymo naudą, tikslinga remtis atliktų kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatais. Tyrimais nustatyta, kad socialiai atsakingas projektų vystymas gerina veiklos rezultatus, pelningumo rodiklius, didina klientų srautus, gerina prekės ženklo pridėtinę vertę, reputaciją ir įvaizdį, gerina komunikaciją. Prekės ženklo pridėtinė vertė, reputacija, įvaizdis, geresnė komunikacija tai kokybiniai rezultatai, todėl tikliam jų įvertinimui reikalingi atskiri tyrimai, tačiau socialiai atsakingą projektų vystymą, įvykdytų projektų skaičių, sporto klubų tinklo veiklos rezultatus, pelningumą, klientų srautus, galima tarpusavyje įvertinti pasitelkiant koreliaciją, grafinį atvaizdavimą, logines išvadas.

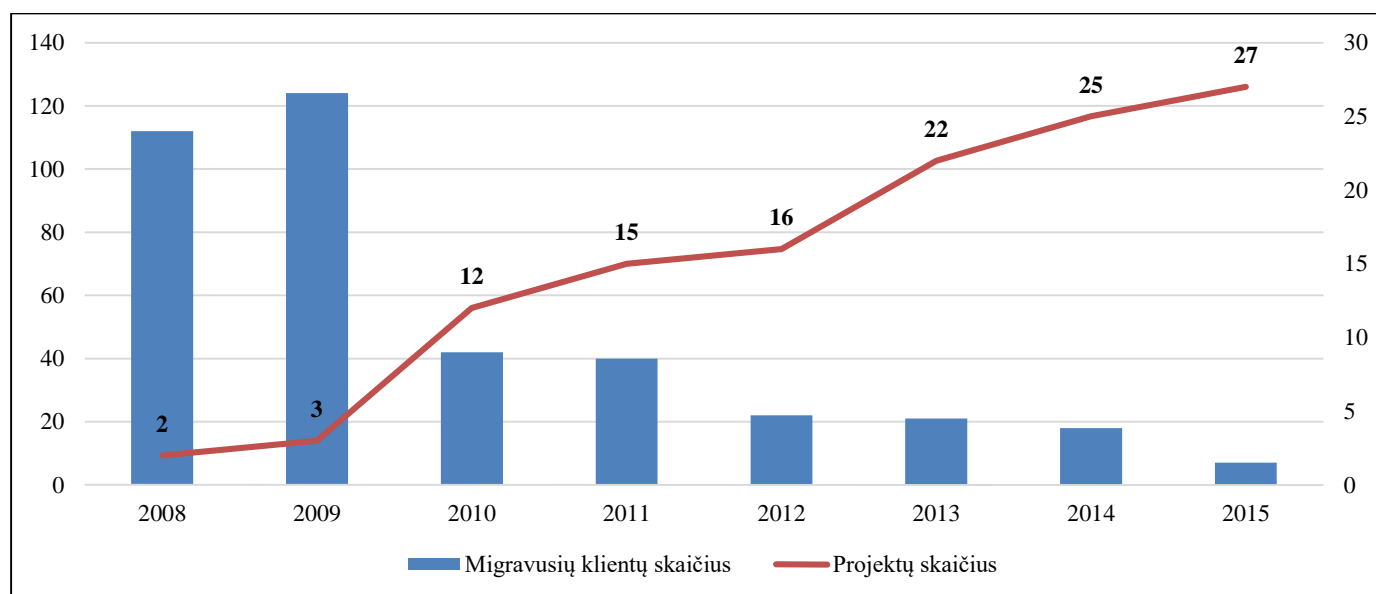
Per 2008 – 2015 m. viso buvo suorganizuota 122 socialiai atsakingi projektai, daugiausia jų buvo organizuota 2015 m. Klientų skaičius lyginant 2015 m. su 2008 m. išaugo 1,5 karto.



22 pav. Projektų ir klientų skaičiaus kaita sporto klubų tinkle „Eola“ 2008 – 2015 m.

Kaip matyti iš 22 paveikslo, sporto klubų tinkle matomi 2 ryškūs lūžiai – 2010 metais ir 2013 metais. 2010 m. buvo pradėti aktyviai vystyti socialiai atsakingi projektai. Kaip atskleidė kokybinio tyrimo rezultatai, projektų atsiperkamumo laikas 2 – 3 metai, taigi 2013 m., po 3 metų, įvyko antrasis ryškūs lūžis sporto klubų veikloje. Be to, klientų skaičius yra tebeaugantis sistemingai, jie nesvyruoja, projektų skaičius taip pat auga. Pasitelkiant koreliacinę analizę, siekiama nustatyti ar yra ryšys tarp vystomų socialiai atsakingų projektų skaičiaus ir klientų skaičiaus kaitos 2008 – 2015 m. Atlikus koreliacinę analizę paaiškėjo, kad $r = 0,99$. Tai reiškia, kad yra labai stiprus teigiamas koreliacinis ryšys tarp vystomų projektų skaičiaus ir klientų skaičiaus prieaugio.

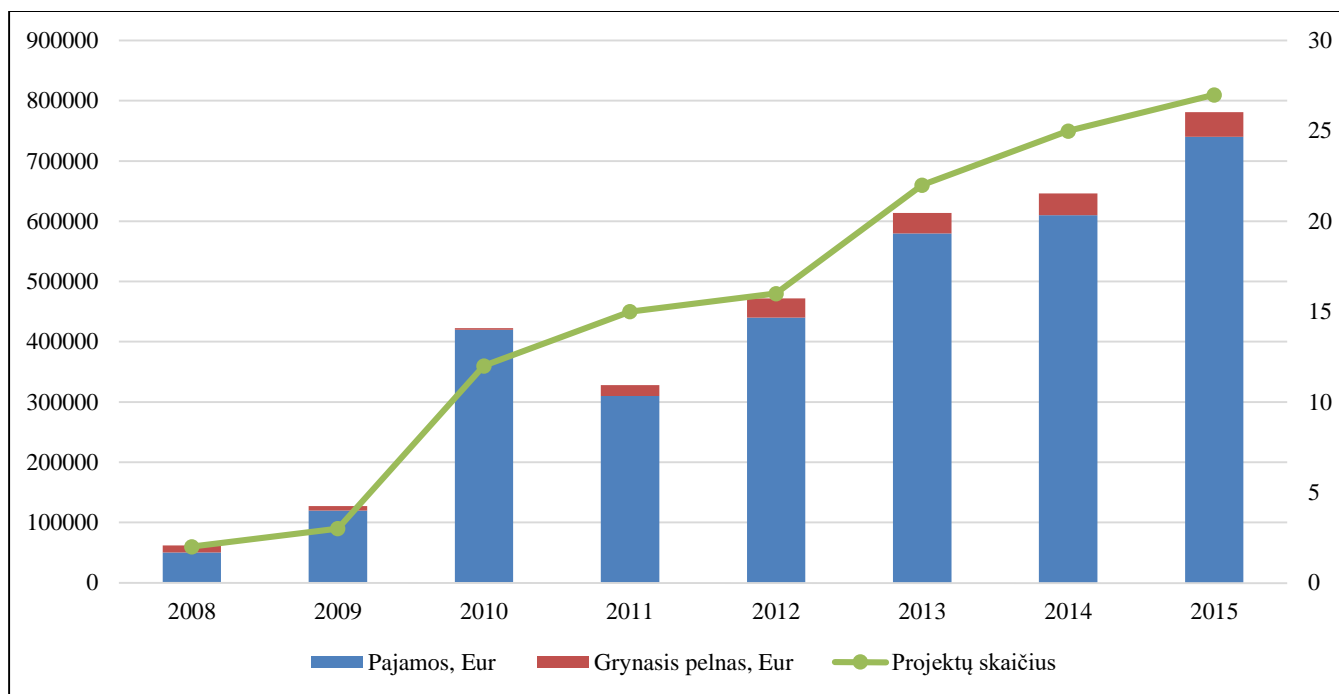
Taip pat tikslinga buvo analizuoti, kaip pasikeitė migravusių klientų skaičius pradėjus vykdyti socialiai atsakingus projektus, ar tapo klientai lojalesni. 23 paveiksle pateikiama, kaip kito migravusių klientų skaičius priklausomai nuo vykdytų socialiai atsakingų projektų skaičiaus.



23 pav. Projektų ir migravusių klientų skaičiaus kaita sporto klubų tinkle „Eola“ 2008 – 2015 m.

23 paveiksle pateikti duomenys atskleidžia ir patvirtina apie du įvykusius lūžius sporto klubų tinklo veikloje – 2010 m. ir 2011 m. 2010 m. sumažėjo migravusių klientų skaičius 3 kartus ir 2011 m. – 45 proc. Dėl pasikeitusios tinklo veiklos politikos, migravusių klientų srautai susiregulavo per 1 – 2 metus. Pasitelkiant koreliacinę analizę, siekiama nustatyti ar yra ryšys tarp vystomų socialiai atsakingų projektų skaičiaus ir migravusių klientų skaičiaus kaitos 2008 – 2015 m. Atlikus koreliacinę analizę paaiškėjo, kad $r = -0,93$. Tai reiškia, kad yra labai stiprus neigiamas koreliacinis ryšys tarp vystomų projektų skaičiaus ir migravusių klientų skaičiaus prieaugio. Vadinasi, kuo daugiau įmonė rengs socialiai atsakingų projektų, tuo mažiau klientų migruos.

Tyrimu buvo nustatyta, kad socialiai atsakingas projektų vystymas gerina sporto klubų tinklo veiklos rezultatus. 24 paveiksle pateikiama kaip kito projektų skaičius, pajamos ir grynasis pelnas 2008 – 2015 m.



24 pav. Projektų ir veiklos rezultatų kaita sporto klubų tinkle „Eola“ 2008 – 2015 m.

Kaip matyti iš 23 pav, pajamos augo 2008 – 2010 m. ir 2012 – 2015 m. 2011 m. socialiai atsakingam projektų vystymui ir veiklos perorientavimui reikėjo daugiau sąnaudų, o 2012 m. įmonės veikla susiregulavo ir 2012 m. grynasis pelnas išaugo 77 proc. Pajamos lyginant 2015 m. ir 2008 m. augo 14 kartų. Pasitelkiant koreliacinę analizę, siekiama nustatyti ar yra ryšys tarp vystomų socialiai atsakingų projektų skaičiaus ir sporto klubų tinklo „Eola“ pajamų 2008 – 2015 m. Atlikus koreliacinę analizę paaiškėjo, kad $r = 0,97$. Tai reiškia, kad yra labai stiprus teigiamas koreliacinis ryšys tarp vystomų projektų skaičiaus ir pajamų prieaugio. Vadinasi, kuo daugiau įmonė rengs socialiai atsakingų projektų, tuo daugiau uždirbs pajamų. Taip pat pasitelkiant koreliacinę analizę, siekiama nustatyti ar yra ryšys tarp vystomų socialiai atsakingų projektų skaičiaus ir sporto klubų tinklo „Eola“ grynojo pelno 2008 – 2015 m. Atlikus koreliacinę analizę paaiškėjo, kad $r = 0,85$. Tai reiškia, kad yra stiprus teigiamas koreliacinis ryšys tarp vystomų projektų skaičiaus ir grynojo pelningumo prieaugio. Vadinasi, kuo daugiau įmonė rengs socialiai atsakingų projektų, tuo pelningesnė bus veikla.

Atlikus socialiniai atsakingo projektų vystymo naudos vertinimą pasitelkiant klientų skaičių, migravusių klientų skaičių, veiklos rezultatus, nustatyta, kad kuo daugiau vystomi socialiai atsakingi projektai, tuo didesnę klientų skaičių pritraukiama ($r=0,99$), tuo mažiau klientų migruoja ($r=-0,93$), tuo daugiau uždirbama pajamų ($r=0,97$), o grynasis pelningumas didėja ($r=0,85$). Tai patvirtina kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus.

4.4. Socialiai atsakingų projektų sporto klubuose vystymo galimybės ir iššūkiai

Atlikus socialiai atsakingų projektų vystymo sporto klubuose plėtros vertinimą galima teigti, kad sporto klubai susiduria su šiais iššūkiais, ir siūlomo galimybės iššūkiams įveikti:

- socialinė atsakomybė yra suprantama plačiaja prasme, pripažįstant, jog tai savanoriški veiksmai, įtraukiant socialinius ir sveikatos klausimus į įmonės veiklą, laikantis moralės normų ir vertybinių principų santykiuose su visomis suinteresuotosiomis šalimis. Todėl socialinė atsakomybė daugiau laikoma neatsiejama šiuolaikinio verslo dalimi, nors ekonominis ir etinis aspektai laikomi šiek tiek svarbesniais negu kiti. Sporto klubuose socialiai atsakingų projektų vystymas remiasi į moralės normas, siekiant bendruomenės narių geresnės sveikatos būklės, siekiant tinkamo švietimo, siekiant vystyti socialiai atsakingą verslą, tačiau tam, kad ĮSA būtų visiškai įgyvendinta, tikslinga kreipti dėmesį į visus socialinės atsakomybės dedamąsias;
- dažniausiai pirmenybė teikiama tam tikriems veiksams socialiai naudinga linkme (socialiai atsakingų projektų vystymui), kas tikrai didina apyvartą, pelningumą, klientų skaičių. Sporto klubų tinkle daugiausiai įgyvendinamos moralinės – etinės ir santykių ĮSA iniciatyvos, tuo tarpu tokios formalios priemonės kaip etikos kodeksai bei standartai netaikoma. Tikslinga paruošti etikos kodeksą, standartus, kurių būtų laikomasi, kad ne tik projektai taptų pagrindine socialiai atsakinga veikla, tačiau ir kitos socialinės atsakomybės veiklos formos įgytų didelę reikšmę;
- svarbiausioji suinteresuotoji šalis sporto klubų tinkle, nepriklausomai nuo jų metinės apyvartos ar dydžio pagal darbuotojų skaičių, yra akcininkai. Beveik lygiai tiek pat reikšmingi yra vartotojai ir darbuotojai. Darbuotojų ir vartotojų vaidmens pripažinimas rodo, jog sporto klubų tinkluose vertinami tiek vartotojai, tiek darbuotojai kaip vieną iš sėkmingo įmonės veiklos tęstinumo garantų;
- sporto klubų tinklo darbuotojai ĮSA iniciatyvas ir (ar) priemones vysto bei įgyvendina efektyviai, jų teikiamai naudai viršijant įdėtas investicijas ir sąnaudas. Tačiau darbuotojai negali įvardinti, ar gaunama nauda yra tokia, kokios buvo tikėtasi, yra tik supranta, kad nauda yra ir ją gali įvardyti per kokybinius ir kiekybinius rodiklius. Tai byloja, jog galbūt derėtų dar aiškiau apsibrėžti ĮSA tikslus, sukurti ar pasitelkti konkrečius matavimus, kurie padėtų nustatyti, ar viskas taikoma bei diegiama taip, kaip ir buvo planuota. ĮSA iniciatyvų ir (ar) priemonių nauda pasireiškia padidėjusiu darbuotojų įsipareigojimo jausmu, našumu bei pagerėjusia įmonės reputacija ir įvaizdžiu. Tuo pačiu tai yra ir svarbiausi ĮSA teikiamos naudos aspektai. Todėl galima daryti, kad vis dėlto toji iš ĮSA gaunama nauda ir turėtų būti tokia, kokios trokštama, kadangi realybėje juntami ĮSA teikiamos naudos aspektai atitinka svarbiausiuosius;

- didžiausią įtaką sėkmingam ĮSA vystymui turi ekonominis laikotarpis (sporto klubų tinkle ekonominis laikotarpis 2 – 4 metai), ĮSA iniciatyvas ir (ar) priemonės vistančių darbuotojų kompetencija ir strateginis požiūris į sporto klubų tinklo socialinę atsakomybę, o ne nuolatinis dialogas su suinteresuotosiomis šalimis. Tokie rezultatai gana dėsningi, kadangi galima būtų teigti, kad esant palankioms ekonominėms sąlygoms, turint pakankamai talentingų ir kompetentingų darbuotojų bei įmonės strategiją, kurioje įtvirtinti pagrindiniai ĮSA aspektai, įmanoma tikėtis sėkmingos socialiai atsakingos projektų plėtros.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimu nustatyta ir atsakyta į probleminį klausimą – kokios dimensijos/prielaidos lemia socialiai atsakingą projektų vystymą sporto klubuose. Socialiai atsakingą projektų vystymą sporto klubuose lemia vykdomų projektų skaičius, šių projektų veiklos sritys, rūšys, darbuotojų ir vartotojų vaidmuo ir reikšmė, ekonominis laikotarpis, darbuotojų įsipareigojimo jausmas, našumsa bei reputacija ir įvaizdžis. Tai pagrindinės dimensijos/prielaidos, kurios nulemia, ar bus socialiai atsakingas projektų vystymas sporto klubuose ir ateityje.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išnagrinėjus socialiai atsakingo verslo sampratą teoriniu aspektu paaiškėjo, kad įmonių socialinę atsakomybę galima traktuoti kaip verslo elgseną, kai į savo kasdienę veiklą ir santykius su visuomene savanoriškai įtraukiami klausimai, problemos, kurias sprendžiant verslas savo interesus derina su suinteresuotų grupių interesais. Išskiriamos įvairios veiklos ir įvairūs veiksniai, kurie nulemia įmonių motyvaciją įgyvendinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas. Veiklos sritys į kurias reikėtų atsižvelgti diegiant įmonių socialinės atsakomybę: aplinkos apsauga, energijos išteklių taupymas, darbuotojai, socialinės problemos, vartotojų problemos, kitos suinteresuotos šalys, teisės ir verslo etikos laikymasis. Veiksnius geriausia būtų grupuoti į makro ir mikro veiksnius. Įmonių socialinės atsakomybės privalumai įmonei – padidėjęs darbuotojų įsipareigojimo jausmas, našumas; didesnis vartotojų lojalumas ir daugiau galimybių juos išsaugoti; geresnė įmonės reputacija ir įvaizdis; augantis investuotojų dėmesys socialiai atsakingoms įmonėms; didesnis įvairių, ypač išorinių suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas įmone; mažėjantys kaštai. Atsargiai vertinama finansinė įmonių socialinės atsakomybės nauda kadangi įvairūs tyrimai atskleidžia nevienodus jos rezultatus, o ir įmonės pačios deklaruoja nesulaukusios tokių pokyčių finansiniuose rodikliuose, kokie buvo planuojami jų valdymo organams nusprendžiant investuoti į įmonių socialinės atsakomybės priemones ar iniciatyvas.
2. Išnagrinėjus projektų koncepciją kaip įrankį įmonės veiklos strategijai įgyvendinti, nustatyta, kad projektai yra įmanomi, jų uždaviniai gali būti pasiekti atsižvelgiant į aplinkos ypatybes ir apribojimus bei įgyvendinančios organizacijos pajėgumus: uždaviniai yra logiški ir išmatuojami, atsižvelgiama į riziką ir prielaidas, taip pat įgyvendinančios organizacijos pajėgumus, priežiūra orientuota į svarbiausius tikslus ir uždavinius. Projektai yra tęstiniai: projekte yra atsižvelgiama į tęstinumą bei turinčius įtakos veiksnius. Vertinimo metu gautos išvados yra panaudojamos rengiant kitus projektus (arba projekte remiamasi praeities vertinimų išvadomis). Projekto nauda vertinama dvejopai: nauda organizacija ir nauda, kam projektas yra ruošiamas.
3. Atlikus vartotojų nuomonės tyrimą paaiškėjo, kad sporto klubų tinklas „Eola“ pasižymi socialine verso atsakomybe. Sporto klubų vartotojai socialiai atsakingą verslą supranta, kai įmonė vysto socialiai atsakingus projektus, teikia labdarą ir užsiima filantropija. Sporto klubams būdinga, kad jų veikloje būtų vykdomas socialiai atsakingas projektų vystymas. Pagrindinės sporto klubų tinklo „Eola“ socialiai orientuotos elgseno priežastys yra šios: siekiama organizuoti socialiai atsakingus projektus, paisant suinteresuotųjų grupių (visuomenės, darbuotojų, klientų, tiekėjų ir kt.) interesų, siekiant užtikrinti darbuotojų sveikatos apsaugą ir socialines garantijas, siekiant sukurti darbo vietas, siekiant teikti įvairių formų labdarą ir paramą. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidžia, kad sporto klubų tinklo „Eola“

variantams socialinė atsakomybė yra tiesiogiai susijusi su socialiai atsakingu projektu vystymu, todėl šie projektai yra organizuojami, vyksta socialiai atsakinga projektų sklaida, laikantis visų keturių socialinės atsakomybės lygmenų: ekonominės, teisinės, etinės ir filantropinės. Socialiai atsakingo projektų vystymo nauda pasireiškia, kai vartotojai yra patenkinti, tada jie tampa lojalūs, kai gerinamas sporto klubų įvaizdis visuomenės akyse ir bendrai rinkoje, kai gerėja sporto klubų finansiniai rodikliai, kai užtikrinamas grįžtamasis ryšys tarp sporto klubų tinklo ir vartotojų. Pagrindiniai veiksniai, nulemiantys socialiai atsakingą projektų vystymą sporto klubų tinkle „Eola“ yra projekto programa (idėja), žymių sportininkų dalyvavimas renginyje (-iuose), siekis palaikyti socialiai atsakingą projektą, projekto organizacijos kompetencija, projekto vieta, laika ir trukmė.

4. Atlikus darbuotojų nuomonės tyrimą nustatyta, kad socialinė atsakomybė sporto klubų tinkle „Eola“ apima visus socialinės atsakomybės lygmenis, kai veikla vykdoma pelningai tačiau atsižvelgiama į etines, teisines, filantropines veiklos sritis. Šių lygmenų darnos siekis yra sporto klubų tinklo „Eola“ veiklos vienas pagrindinių tikslų. Pagrindinės prielaidos (priežastys) yra susijusios su pelno siekimu, paisant suinteresuotojų grupių interesų, organizuojant socialiai atsakingą veiklą. Pagrindinės socialiai atsakingo projektų rūšys, kurias vysto sporto klubų tinklas „Eola“ – sportinės varžybos, rekreaciniai renginiai, švietimo ir mokslo renginiai, renginiai vaikams ir renginiai verslininkams. Klientų dalyvavimą socialinių projektų vystyme sporto klubų tinkle „Eola“ lemia: projekto organizatoriaus kompetencija, projekto vieta, programa (idėja), žymių sportininkų dalyvavimas renginyje, projekto laikas ir trukmė, siekis palaikyti socialiai atsakingą projektą. Socialiai atsakingų projektų vystymo nauda sporto klubų tinklui „Eola“ pasireiškia ne trumpuoju, o ilguoju laikotarpiu (2 – 4 metai). Tai pasireiškia per veiklos rezultatų gerėjimą (pelningumo rodiklių gerėjimas), klientų skaičiaus augimą. Taip pat mažiau klientų migruoja į kitus sporto klubus. Socialiai atsakingas projektų vystymas yra naudingas tik ilgalaikėje perspektyvoje, nes jie atsiperka 2-3 metų laikotarpyje, kuomet pasiteisina visos sąnaudos, kai klientai grįžta, atsiveda naujus, ir šis skaičius nepriklausomai nuo sezono svyruoja nežymiai, auga.
5. Atlikus socialiniai atsakingo projektų vystymo naudos vertinimą pasitelkiant klientų skaičių, migravusių klientų skaičių, veiklos rezultatus, nustatyta, kad kuo daugiau vystomi socialiai atsakingi projektai, tuo didesnį klientų skaičių pritraukiama ($r=0,99$), tuo mažiau klientų migruoja ($r=-0,93$), tuo daugiau uždirbama pajamų ($r=0,97$), o grynasis pelningumas didėja ($r=0,85$). Tai patvirtina kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai.
6. Empiriškai ištirus socialinės atsakomybės prielaidas/veiksnius/dimensijas vystant sporto klubų projektus, nustatyta, kad socialiai atsakingą projektų vystymą sporto klubuose lemia vykdomų projektų skaičius, šių projektų veiklos sritys, rūšys, darbuotojų ir vartotojų vaidmuo ir reikšmė, ekonominis laikotarpis, darbuotojų įsipareigojimo jausmas, našumsa bei reputacija ir įvaizdis. Tai pagrindinės

dimensijos/prielaidos, kurios nulemia, ar bus sėkmingas socialiai atsakingas projektų vystymas sporto klubuose ir ateityje.

7. Siekiant ir toliau sėkmingai vystyti socialiai atsakingus projektus siūloma: kreipti dėmesį į visus socialinės atsakomybės dedamąsias; paruošti etikos kodeksą, standartus, kurių būtų laikomasi, kad ne tik projektai taptų pagrindine socialiai atsakinga veikla, tačiau ir kitos socialinės atsakomybės veiklos formos įgytų didelę reikšmę; aiškiau apsibrėžti ĮSA tikslus, sukurti ar pasitelkti konkrečius metodus, kurie padėtų nustatyti, ar viskas taikoma bei diegiama taip, kaip ir buvo planuota.

LITERATŪRA

1. Adams, A. C. (2008). A Commentary on: corporate social responsibility reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 (3), 365 – 370.
2. Alvarez, I. G., Lorenzo, J. M. P., Domingez, L. R., Sanchez, I. M. G. (2010). Are social and environmental practices a marketing tool? Empirical evidence for the biggest European companies. *Management Decision*, 48 (10), 1440 – 1455.
3. Astromskienė, A., Adamonienė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 217 – 222.
4. Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, 15, 366 – 373.
5. Bakanauskas, A., Vanagienė, V. (2012). Įmonių socialinės atsakomybės gairės stiprinant prekės ženklo reputaciją. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(32), 15–22.
6. Barrett, D. J. (2009). Corporate social responsibility and quality management revisited. *The Journal for Quality & Participation*, 31, 178 – 182.
7. Barthorpe, S. (2010). Implementing corporate social responsibility in the UK construction industry. *Property management*, 28 (1), 300 – 308.
8. Bernatonytė, D., Vilkė, R., Keizerienė, E. (2009). Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Ekonomika ir Vadyba*, 14, 229 – 236.
9. Chitakornkijasil, P. (2012). Business performing social responsibility activities and corporate social responsibility issues. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 309–323.
10. Čepinskis, J., Sakalauskaitė, E. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės sąlygomis Lietuvoje. *Taikomoji Ekonomika: Sisteminiai Tyrimai*, 1, 143 – 162.
11. Česynienė, R., Diskienė, D., Česynaitė, E. (2011). Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektorių analizė. *Viešasis administravimas*, 29, 19–26.
12. Danko, D., Goldberg, H. S., Goldberg, R. S., Grant, R. (2008). *Corporate Social Responsibility: The United States vs. Europe*. Wiley Periodicals.
13. David, P., Kline, S., Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: a dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 3, 291 – 313.
14. Demacarty, P. (2009). Financial returns of corporate social responsibility, and the moral freedom and responsibility of business leaders. *Business and Society Review*, 114.

15. Europos Komisija. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Prieiga internetu: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>>.
16. EUROVOC. *Bendroji socialinė atsakomybė*. 2008. Prieiga internetu: <http://www3.lrs.lt/pls/ev/ev.disph?l1=1&l2=2&l3=3&l4=4&a_term=7942>.
17. Gao, Y. (2009). Corporate social responsibility and consumers response: the missing linkage. *Baltic Journal of Management*, 4 (3), 269 – 287.
18. Golubavičiūtė, R., Guzavičius, A. (2009). Universitetas kaip socialiai atsakinga organizacija. *Ekonomika ir Vadyba*, 14, 246 – 250.
19. Gruževskis, B., Vasiljevienė, N., Moskvina, J., Kleinaitė, I. (2006). *Įmonių socialinė atsakomybė. ĮSA plėtojimo pagrindai*. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
20. Gudonienė, V., Leipuvienė, K. (2007). *Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“ ataskaita*. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“. Prieiga internetu: <http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/ISA_Ataskaita_v5.pdf>.
21. Hildebrand, D., Sen, S., Bhattacharya, C. B. (2011). Corporate Social responsibility: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*. 45 (9 – 10), 1353 – 1364.
22. Hine, S. H. A. J., Preuss, L. (2009). Society is out there, organisation is in here: on the perceptions of corporate social responsibility held by different managerial groups. *Journal of Business Ethics*, 88, 381-393.
23. Hockerts, K., Casanova, L., Gradillas, M., Sloan, P., Crone Jensen, E. (2008). An overview of CSR practices. *Response benchmarking report*, 67, 1 – 45.
24. Idowu, S. O, Pappasolomou, I. (2007). Are the corporate social responsibility masters base on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate governance*, 7 (2), 136 – 147.
25. Ilies, V. I. (2012). Corporate social responsibility between criticism and controversy. *Virgil Madgearu Review of Economic Studies and Research*, 1, 85–96.
26. Jackson, L. A, Parsa, G. H. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: a typology for service industries. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 2, 13-21.
27. Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213-231.
28. Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2007). Marketing and corporate social responsibility within food stores. *British food Journal*. 109 (8), 582 – 593.
29. Juščius, V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*, 78, 48–64.

30. Juščius, V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 264 – 271.
31. Juščius, V., Pukelienė, V., Šneiderienė, A. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė tarptautinių kompanijų veikloje. *Taikomoji Ekonomika: Sisteminiai Tyrimai*, 1, 175-192.
32. Juščius, V., Snieška, V. (2008). Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*, 3, 34-44.
33. Khanifar, H. et al. (2012). Impacts corporate social responsibility activities on company financial performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 583–592.
34. Kitzmueller, M., Schimshack, J. (2012). Economic perspective on corporate social responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51–84.
35. Kleinaitė, I. (2007). *Atsakingo verslo praktika. Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai*. Prieiga per internetu: <http://www.undp.lt/uploads/Publications%20LT/atsakinga_verslo_praktika_2006.pdf>.
36. Korsakienė, R., Marcinkevičius, S. (2013). Filantropinė įmonės atsakomybė ir veiklos rezultatai: gamybos įmonės atvejis. *Verslas: teorija ir praktika*, 14 (2), 131 – 139.
37. Korschun, D., Bhattacharya, B. C., Sen, S. (2009). Using corporate social responsibility to strengthen employee and customer relationships. *Advances in Consumer Research*, 8, 64-66.
38. Luo, X., Bhattacharya, B. C. (2009). The debate over doing good: corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73, 198-213.
39. Maignan, I., Ferrell, O. C., Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*. 39 (9 – 10), 956 – 1219.
40. Maon, Fr., Lindgreen, A., Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
41. Marčinskas, A., Seiliūtė, U. (2008). Socialinė atsakomybė viešajame sektoriuje ir versle: lyginamoji analizė. *Viešasis administravimas*, 1, 70-79.
42. Marsen, R. (2008). Recovering the past: reviving the legacy of the early scholars of corporate social responsibility. *Journal of management history*, 14 (1), 55 – 72.
43. Matkevičienė, R. (2010). Komunikacija: teorija ir praktika. Korporatyvinės socialinės atsakomybės raiška verslo organizacijų veikloje: nesocialiai atsakingą veiklą vykdančių organizacijų socialinės atsakomybės veikla. *Informacijos mokslai*, 52, 55 – 67.
44. Mauricienė, I., Paužuolienė J. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris. *Regional formation and development studies*, 2 (10), 123 – 132.

45. Mėlynytė, O., Ruževičius, J. (2008). Organizacijų socialinės atsakomybės ir žmogiškųjų išteklių vadybos sąsajų tyrimas. *Ekonomika ir vadyba*, 13817 – 823.
46. Milliman, J., Ferguson, J., Sylvester, K. (2008). Implementation of Michael Porter's strategic corporate social responsibility model. *The Journal of Global Business Issues – Conference Editon 2008*, 29-33.
47. Navickaitė, V., Ruževičius, J. (2007). The development of socially responsible business in Lithuania and Italy: a comparative study. *Ekonomika ir Vadyba*, 12, 1025-1032.
48. O'Riordan, L., Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83, 745-758.
49. O'Connor, N. (2001). UK corporate reputation management: The role of public relations planning, research and evaluation in a new framework of company reporting. *Journal of Communication Management*. 6 (1), 53 – 63.
50. Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary? *Journal of Business Ethics*, 89, 613-627.
51. Piercy, F. N., Lane, N. (2009). Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value. *The Marketing Review*, 4, 335-360.
52. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). *Creating Sheared value*. *Harward Business Review*. Prieiga internetu:
<http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard_Buiness_Review_Shared_Value.pdf>
53. Quazi, A. M., O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33–51.
54. Remisova, A., Buciova, Z. (2012). Measuring corporate social responsibility towards employees. *Journal for East European Management Studies*, 17(3), 273–291.
55. Rettab, B., Brik, A. B., Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89, 371-390.
56. Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88, 351-366.
57. Rossi, Jr. L. J. (2009). What is the value of corporate social responsibility? An answer from Brazilian sustainability index. *Journal of International Business and Economics*, 3, 169-178.
58. Ruževičius, J., Serafinas, D. (2007). The Development of Socially Responsible Business in Lithuania. *Engineering Economics*, 1(51), 36 – 43.
59. Sahut, J. M. et al. (2012). What relation exists between CSR and longevity of firms? *International Journal of Business*, 17(2), 152–168.

60. Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate communication: An International Journal*, 17 (1), 29 – 49.
61. Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
62. Shen, Ch. – H., Chang, Y. (2009). Ambition versus conscience, does corporate social responsibility pay off? The application of matching methods. *Journal of Business Ethics*, 88, 133-153.
63. Siyaranamual, D. M. (2009). The economics of corporate social responsibility (CSR). *Journal of Industrial Economics*, 1, 66-86.
64. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 20 (1), 1 – 9.
65. Šimašius, R. (2006). *Neatsakinga socialinė atsakomybė. Prieiga per internetu: <http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/ziniasklaidai/straipsniai_ir_komentarai/neatsakinga_socialine_atsakomybe/3485>*.
66. Tewari, R. (2011). Communicating Corporate Social Responsibility in Annual Reports: A Comparative Study of Indian Companies & Multi-National Corporations. *Journal of Management & Public Policy*. 2 (2), 22 – 51.
67. Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.
68. Ūbius, Ū., Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering Economics*, 1, 90-99.
69. Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83, 167-175.
70. Van de Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82, 339-352.
71. Vasiljevas, A., Pučėtaitė, R. (2005). Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 36, 193-212.
72. Virvilaitė, R., Daubaraitė, U. (2011). Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image. *Engineering Economics*, 22 (5), 534 – 543.
73. Waddock, S. (2004). Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 1, 5-42.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Anketa

Gerbiamasis (-oji) respondente,

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto įmonių valdymo programos studentas atlieka tyrimą, kuriuo siekiama ištirti socialiai atsakingų projektų vystymo sporto klubuose prielaidas vartotojų nuomonės kontekste. Anketa yra anoniminė ir užtikrinu, kad anketos duomenys nebus skelbiami viešai. Dėkoju už pagalbą.

1. Kaip manote, ar sporto klubų tinklo „Eola“ verslas pasižymi socialine atsakomybe? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą)

- Taip
- Ne
- Sunku pasakyti

2. Kas, anot Jūsų, yra socialiai atsakingas verslas? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą)

- Labdara (piniginė arba nepiniginė parama, pagalba)
- Filantropija (aukojimas organizacijai arba individui)
- Rėmimas (kitų fizinių ar juridinių asmenų rėmimas programose, veikloje)
- Socialinės investicijos (investicijos į socialines programas)
- Labdaringas marketingas (labdaringi poelgiai, apmokant išlaidas susijusias su marketingu)
- Socialinis marketingas (veikla siekiant pokyčių socialinėje aplinkoje)
- Savanorystė
- Socialiai atsakingų projektų vystymas (varžybos, seminarai sporto tema, bendruomenės įtraukimas)
- Kita (įrašykite)

3. Kas anot Jūsų, sudaro sporto klubų tinklo „Eola“ socialinę atsakomybę? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkančius 3 - 4 atsakymo variantus)

- kokybiškų sporto paslaugų teikimas
- legalių atlyginimų mokėjimas
- investicijos į personalo vystymą ir socialinės garantijos darbuotojams
- darbo sąlygų gerinimas
- pinigų investavimas į sporto inventorių
- valstybės nustatytų reikalavimų laikymasis (darbo, mokesčių, ekologinių ir kt.)
- sąžiningumas, atskaitingumas
- labdara ir filantropija (pagalba vargšams, neįgaliesiems, našlaičiams ir kt.)
- regioninė pagalba (vietinėms bendruomenėms) sprendžiant socialinius klausimus
- socialiai remiamų sričių palaikymas (kultūra, švietimas, sportas ir kt.) vystant socialinius projektus
- visuomenės lūkesčių paisymas ir visuotinai priimtų etinių normų įdiegimas praktikoje
- verslo įmonės indėlis į visuomenės vystymą (ekonominėje, socialinėje ir ekologinėje sferose), susijęs su pagrindine įmonės veikla ir viršijantis įstatymais nustatytus minimalius reikalavimus
- kita (įrašykite)

4. Kaip manote, kokios yra sporto klubų tinklo „Eola“ socialiai orientuotos elgsenos priežastys? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkančius 2 atsakymo variantus)

- Pelno siekimas
- Darbo vietų kūrimas
- Įstatymų laikymasis
- Mokesčių mokėjimas
- Suinteresuotųjų grupių (visuomenės, darbuotojų, klientų, tiekėjų ir kt.) interesų paisymas
- Darbuotojų sveikatos apsauga ir socialinės garantijos
- Darbo vietų neįgaliesiems kūrimas
- Įvairių formų labdara ir parama
- Socialiai atsakingų projektų organizavimas ir sklaida
- Kita (įrašykite)

5. Ar sporto klubų tinkle „Eola“ vykdomas socialiai atsakingas projektų vystymas?

- Taip
- Ne
- Nežinau

6. Iš kur sužinote apie vystomus socialinius projektus sporto klube „Eola“? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą)

- Draugai, pažįstami
- Internetas (socialiniuose tinkluose, naujienlaiškiai, interneto svetainėje ir pan.)
- Spausdinta reklama
- Plakatai, reklaminiai standai
- Gavau asmeninį pakvietimą
- Kita (įrašykite)

7. Kokios, anot Jūsų prielaidos, paskatino sporto klubų tinklą „Eola“ vystyti socialiai atsakingus projektus? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkančius 2 - 3 atsakymo variantus)

- Pridėtinės vertės sukūrimo užtikrinimas
- Ilgalaikių perspektyvų verslui sukūrimas
- Galimybė taisyti rinkos klaidas
- Klientų ir vartotojų reikalavimai
- Galimybių spręsti socialines problemas turėjimas
- Pakankami finansiniai ir kiti išteklių
- Socialinio teisingumo siekis
- Kita (įrašykite)

8. Kokia socialiai atsakingų projektų vystymo nauda sporto klubui „Eola“? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkančius 3 - 4 atsakymo variantus)

- Padeda kurti inovacinius paslaugas ir procesus
- Gali padėti atverti naujas rinkas
- Geresni pardavimai ir pelnas
- Konkurencinis pranašumas
- Padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus
- Padeda įgyti klientų pasitikėjimą ir lojalumą
- Padeda pagerinti įvaizdį visuomenės akyse
- Gerina komunikaciją tarp sporto klubų tinklo ir klientų
- Nėra jokios naudos
- Kita (įrašykite)

9. Kokie veiksniai lemia Jūsų dalyvavimą socialinių projektų vystyme sporto klube „Eola“? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą)

Renginiai:	Labai svarbu	Svarbu	Nesu tikras/ tikra	Nesvarbu	Labai nesvarbu
Projekto organizatoriaus kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projekto vieta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projekto programa (idėja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žymių sportininkų dalyvavimas renginyje (-iuose)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projekto laikas ir trukmė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė artimiau pažinti kitus narius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekis palaikyti socialiai atsakingą projektą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kokius socialiai atsakingus projektus Jūs paprastai renkatės sporto klube „Eola“? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą)

Renginiai:	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Sportinės varžybos:					
- Profesionalų varžybos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mėgėjų varžybos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekreaciniai renginiai:					
- Sporto ir varžybos savo malonumui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menas ir pramogos:					
- Koncertai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Švietimo ir mokslo renginiai:					
- Konferencijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Suvažiavimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verslas ir praktika:					
- Susitikimai su sporto atstovais					
- Suvažiavimai (verslo sektorius)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Konferencijos (verslo sektorius)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renginiai vaikams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Nurodykite, kurie Jūsų manymu, yra socialiai atsakingų projektų vystymo trūkumai sporto klube „Eola“? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymo variantus)

- Neaktyvi privati iniciatyva
- Nedidelė projektų įvairovė
- Blogos darbuotojų darbo sąlygos
- Specialistų trūkumas
- Silpna motyvacija dirbti: maži darbuotojų atlyginimai
- Nenoras dalintis pelnu
- Kitų socialinės atsakomybės formų, išskyrus labdarą ir filantropiją, nežinojimas
- Kita (įrašykite)

12. Kiek laiko naudojate sporto klubų „Eola“ teikiamomis paslaugomis? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą)

- Iki metų
- Nuo metų iki trejų metų
- Daugiau nei trejus metus
- Esu naujas klientas
- Nesu klientas, atėjau informacijos
- Kita (įrašykite)

13. Kokia jūsų lytis? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą)

- Vyras
- Moteris

14. Koks jūsų amžius? (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą)

- 15–20 metų
- 21–30 metų
- 31–40 metų
- 41–50 metų
- 51 ir daugiau metų

15. Jūsų išsilavinimas (Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą)

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Neuniversitetinis aukštasis
- Universitetinis aukštasis

Dėkoju už atsakymus!

Struktūrizuoto interviu klausimai

1. Kaip Jūs suprantate, kas yra socialinė atsakomybė (arba socialiai atsakingas verslas) sporto klubų tinkle „Eola“?
2. Kokios prielaidos (priežastys) nulėmė, kad sporto klubų tinkle „Eola“ yra imamasi socialiai atsakingo verslo projektų?
3. Kas formuoja socialinės atsakomybės politiką sporto tinkle „Eola“?
4. Koks Jūsų vaidmuo vystant socialiai atsakingą verslą sporto tinkle „Eola“?
5. Kokias socialiai atsakingo verslo veiklos formas vystote? Kodėl būtent šios socialiai atsakingo verslo veiklos formos yra reikšmingos sporto klubų tinklui?
6. Kokius socialiai atsakingus projektus vystote? Kaip dažnai juos vystote? Įvardinkite ryškiausius socialiai atsakingų projektų pavyzdžius.
7. Kokie veiksniai lemia klientų dalyvavimą socialinių projektų vystyme sporto klubų tinkle „Eola“?
8. Kokiais komunikacijos kanalais skleidžiama informacija apie vystomus socialinius projektus sporto klubų tinkle „Eola“?
9. Kokia socialiai atsakingų projektų vystymo nauda sporto klubų tinklui „Eola“?
10. Apibūdinkite ryšį tarp socialiai atsakingų projektų vystymo ir trumpalaikės/ilgalaikės naudos sporto klubų tinklui „Eola“.
11. Nurodykite, kurie Jūsų manymu, yra socialiai atsakingų projektų vystymo trūkumai sporto klubų tinkle „Eola“?
12. Nurodykite, kurie Jūsų manymu, yra socialiai atsakingų projektų vystymo privalumai sporto klubų tinkle „Eola“?
13. Kokios socialiai atsakingų projektų vystymo tobulinimo galimybės?
14. Jūsų pareigos:
15. Darbo trukmė sporto klubų tinkle „Eola“: