



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Lukas Liudvikas**

**VADOVO LYDERYSTĖS REIKŠMĖ ĮMONIŲ SOCIALINEI  
ATSAKOMYBEI**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė dr. J. Duobienė**

**KAUNAS 2016**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**VADOVO LYDERYSTĖS REIKŠMĖ ĮMONIŲ SOCIALINEI  
ATSAKOMYBEI**

**Įmonių valdymas (621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

Lukas Liudvikas

2016 m. gegužės 13 d.

---

**Vadovas**

Dr. J. Duobienė

**2016m.** Gegužės 13 d.

**Recenzentas**

Prof. V. Šilingienė

2016 m. gegužės 13 d.

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Lukas Liudvikas

---

Įmonių valdymas 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „VADOVO LYDERYSTĖS REIKŠMĖ ĮMONIŲ SOCIALINEI ATSAKOMYBEI“  
**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 16 m. Gegužės 12 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Luko Liudviko** baigiamasis magistro darbas tema „VADOVO LYDERYSTĖS REIKŠMĖ ĮMONIŲ SOCIALINEI ATSAKOMYBEI“ 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.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

**Liudvikas, Lukas. Importance of Manager's Leadership to Corporate Social Responsibility. Master's Final Thesis in Company Management Study Programme 621N22001 / Supervisor Dr. J. Duobienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Sciences: Management and Administration (03S)**  
**Key words: leadership, corporate social responsibility, leadership qualities, competence, management methods.**  
**Kaunas, 2016, 67 p.**

## SUMMARY

**Relevance of the topic.** Executive leadership and corporate social responsibility are important elements of modern business. Being the leading positions making organization trying to adapt to the constantly changing business environment, its requirements, and one of those requirements - corporate social responsibility principles deployment. It reveals the leadership values of corporate social responsibility, the practical relevance of research.

Leadership values corporate social responsibility, the lack of research and low level of investigation presupposes the: research question : What is the manager's leadership and corporate social responsibility in the relationship?

**The object of research** - leadership and corporate social responsibility link.

**The aim** - to create a head of leadership and corporate social responsibility communications model.

### **Research tasks:**

- 1). Analyze the CSR and leadership communication problems scientists work and to formulate a scientific problem;
- 2). Analyze leadership and CSR connectivity and to build a theoretical model;
- 3). To develop empirical research methodology of theoretical head of leadership and corporate social responsibility communication test empirically;
- 4). Empirical Analysis of the findings and recommendations of the heads of the formation.

Research methods: systematic and comparative theoretical analysis, interpretation, case study, interview, questionnaire, content analysis.

Empirical research results confirm the theoretical head of leadership and corporate social responsibility communication model, as the leader of a leader not afraid of change, to be more ambitious and is able to form a team of those objectives. CSR in modern organizations must not be perceived as a fashion, because it is a way to work friendly to the environment, human resources and society.

# TURINYS

SUMMARY .....	3
Lentelių sąrašas .....	5
Paveikslų sąrašas .....	6
ĮVADAS.....	7
1.VADOVO LYDERYSTĖS IR ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RYŠIO TYRIMŲ PROBLEMATIKA.....	10
2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR LYDERYSTĖS FENOMENO TEORINIAI ASPEKTAI.....	16
2.1. Įmonių socialinė atsakomybė šiuolaikinėse organizacijose .....	16
2.2. Įmonių socialinės atsakomybės taikymo sritys .....	18
2.3. Teorinė lyderystės analizė įmonių socialinės atsakomybės kontekste .....	22
2.3.1. Lyderystės apibrėžimas ir įmonių socialinė atsakomybė .....	23
2.3.2. Lyderių tipai įmonių socialinės atsakomybės kontekste.....	27
2.4. Organizacijos vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšio teorinis modelis ....	30
3. TYRIMO METODOLOGIJA .....	38
4. EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ.....	41
4.1. Darbuotojų požiūrio į vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšį analizė.....	41
4.2. Padalinių vadovų požiūrio į lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšio analizė .....	50
4.3. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	59
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI.....	67

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. ĮSA sampratų įvairovė mokslininkų darbuose.....	17
2 lentelė. Aplinkos sąlygų ir lyderystės koncepcijos ryšys.....	30
3 lentelė. Vadovo – lyderio funkcijos.....	31
4 lentelė. Vadovo - lyderio bruožai.....	32
5 lentelė. Lyderiams būdingos savybės.....	33
6 lentelė. R1 darbuotojų pasiskirstymas pagal miestus ir lytį.....	39
7 lentelė. R2 darbuotojų pasiskirstymas pagal miestus ir lytį.....	39
8 lentelė. Interviu tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį ir suteikti kodai.....	40

## Paveikslų sąrašas

1 pav. ĮSA principų taikymo verslo organizacijoje priežastys.....	12
2 pav. ĮSA plėtrą skatinančių priemonių modelis.....	13
3 pav. Įmonės socialinę atsakomybę apimančios sritys .....	19
4 pav. Lyderystė kaip procesas ir įmonių socialinė atsakomybė.....	24
5 pav. Lyderystė kaip įtaka ĮSA principų taikymo procese.....	25
6 pav. Lyderystė grupėje ir įmonės socialinė atsakomybė.....	25
7 pav. Lyderystė kaip tikslų siekis ĮSA principų taikymo procese.....	26
8 pav. Kompetencijos dedamosios pagal Boyatzis.....	34
9 pav. Organizacijos vadovo kompetencijos.....	35
10 pav. Vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšys.....	37
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	41
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	41
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	42
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.....	42
15 pav. Respondentų požiūris į jų įmonėje taikomas priemones darbuotojų atžvilgiu.....	43
16 pav. Respondentų požiūris į jų įmonėje taikomas priemones klientų atžvilgiu.....	44
17 pav. Respondentų požiūris į jų įmonėje taikomas priemones bendruomenės atžvilgiu.....	44
18 pav. Respondentų požiūris į jų įmonėje taikomas priemones aplinkosaugos srityje.....	45
19 pav. Respondentų nuomonė apie vadovų turimas profesines kompetencijas.....	46
20 pav. R1 ir R2 organizacijų darbuotojų nuomonių apie vadovų profesinę kompetenciją palyginimas.....	46
21 pav. Respondentų nuomonė apie padalinių vadovų turimas lyderio savybes.....	47
22 pav. Respondentų nuomonė apie R1 ir R2 vadovų taikomus vadybos metodus.....	47
23 pav. Respondentų nuomonė apie padalinio vadovo lyderystę.....	48
24 pav. Respondentų požiūris į veiksnius, kurie padėtų sėkmingai įgyvendinti ĮSA principus organizacijoje.....	49
25 pav. Vadovų lyderystės ir ĮSA ryšio modelis, paremtas empirinio tyrimo rezultatais.....	58

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pasak Lileikio (2014:43), apie lyderystę parašyta daugybė mokslo veikalų, iškeliant vadovo autoritetą, kūrybiškumą, kritinį mąstymą, gebėjimą dirbti savarankiškai ir komandoje, įgalinimą, profesinį altruizmą, pagarbą darbuotojams ir jos reikšmę darbo kokybei, savilyderystę, darbinį sąmoningumą, atsakomybę, asmenybės autentiškumą, savirealizaciją ir kt. Išsamios įvairiapusės lyderystės analizės mokslininkų darbuose atskleidžia šios temos aktualumą moksliniu požiūriu. Bakanauskienės ir Katilienės (2013:287) teigimu, lyderystės aktualumą lemia būtinybė adekvačiai reaguoti į šiuolaikinius pokyčius verslo pasaulyje, kurie keičia organizacijų valdymo prioritetus, kelia naujus iššūkius vadovams. Viena iš verslo organizacijų vadybinio tobulinimo krypčių apima socialinės atsakomybės plėtojimo ir socialinių laimėjimų didinimo versle aspektus. Suvokiama, jog verslo izoliuotumo ir nepriklausomybės ideologija, paplitusi XX a., šiandien nėra tinkama (Smaliukienė, 2005:69). Organizacijų socialinė atsakomybė tampa viena esminių moderniosios vadybos sąvokų (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010:366). Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) atskleidžia naują verslo vaidmenį visuomenėje, parodo indėlį, kuriuo verslas prisideda prie socialinės gerovės kūrimo (Baltrušienė, Karčiauskienė, 2010:2). Vakarų šalių įmonės kasdien demonstruoja naujas socialiai atsakingo verslo iniciatyvas, savo veiklą grįsdamos aplinkosaugos, skaidrumo, personalo ugdymo ir kitais naujojo bendrabūvio kūrimo principais (Česynienė, Neverkevič, 2009:261). Pabrėžiama, jog įmonės, kurios imasi socialinės atsakomybės, dėl gero įvaizdžio tampa konkurencingesnės, sustiprina savo pardavimus ir sustiprina klientų lojalumą (Įmonių socialinė atsakomybė: gerosios praktikos pavyzdžiai, 2013:7). Vertinant Lietuvos ir užsienio autorių darbus lyderystės (Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas, 2009; Gumuliauskienė, Martusevičienė, 2013; Katilienė, 2014; Pileckienė, Žadeikaitė, 2009; Bennis, Nanus, 1998; Hughes, 1993; Jay, 2010; Kouzes, Posner, 2006; Nanus, 1992; Northouse, 2009; Schein, 2010 ir kt.) ir įmonių socialinės atsakomybės (Bakanauskienė, Katilienė, 2013; Česynienė, Neverkevič, 2009; Čiegis, 2003; Juodsnukis, 2014; Marčinskas, Seiliūtė, 2012; Vasiljevas, Pučėtaitė, 2005; Carroll, 1991; Okoye, 2009; Schieg, 2009 ir kt.) tematika prieinama išvados, jog tiek lyderystė, tiek ISA yra svarbūs šiuolaikinio verslo elementai, netgi vienas nuo kito neatsiejami. Būti lyderio pozicijose siekiančios organizacijos stengiasi prisitaikyti prie nuolat kintančios verslo aplinkos, jos reikalavimų, o vienas tų reikalavimų – įmonių socialinės atsakomybės principų diegimas veikloje. Taip atsiskleidžia vadovo lyderystės reikšmės įmonių socialinei atsakomybei praktinių tyrimų aktualumas.

**Tyrimo problema.** Analizuojant mokslininkų darbus lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės temomis pastebėta, jog ypač daug dėmesio skiriama pagrindinių šiuolaikinių lyderystės krypčių (Masiulis, Sudnickas, 2007; Navickaitė, 2012; Drucker, 1967, 2004; Kouzes, Posner, 1992; Northouse, 2009); lyderystės raiškos viešajame sektoriuje (Adamonienė, Ruibytė, 2011; Backūnaitė, 2014; Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas, 2009; Gaulė, 2015; Narbutaitė, Sakalauskaitė, 2009;



Rekašienė, Sudnickas, 2014; Smaliukienė, 2008, 2012); vadovo lyderystės gebėjimų ir kompetencijų (Melnikova, 2012; Pileckienė, Žadeikaitė, 2009; Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010; Šilingienė, 2011); socialinės atsakomybės ir visuotinės kokybės vadybos koncepcijų sąsajų (Astromskienė, Adamonienė, 2009; Bagdonienė, Galbogienė, Paulavičienė, 2009; Bagdonienė, Paulavičienė, 2010); socialinės atsakomybės ir darnaus vystymosi sąsajų (Čiegis, 2000-2008; Juščius, 2009; Kaziliūnas, 2008; Paulauskas, 2008; Štreimikienė ir kt. 2004, 2007) analizei. Kai kuriuose minėtų mokslininkų darbuose buvo vartojamos lyderystės ir/ar lyderiavimo sąvokos, tačiau vadovo lyderystės reikšmė įmonių socialinės atsakomybės kontekste nėra tiriama. Nors lyderiavimą ir įmonių socialinę atsakomybę sieja aktuali ir potenciali sinergija, tačiau mokslininkų darbuose šių elementų reikšmingumo vienas kitam analizės bei tyrimų nepavyko aptikti. Tad vadovo lyderystės reikšmės įmonių socialinei atsakomybei tyrimų stoka ir mažas ištirtumo lygmuo suponuoja magistro darbo problemą: Koks yra vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšys?

**Tyrimo objektas** – lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės ryšys.

**Tyrimo tikslas** – sukurti vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšio modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

- 1). Išanalizuoti ĮSA ir lyderystės ryšių problematiką mokslininkų darbuose ir suformuluoti mokslinę problemą;
- 2). Išanalizuoti vadovo lyderystės ir ĮSA ryšį bei suformuoti teorinį modelį;
- 3). Parengti empirinio tyrimo metodologiją teorinio vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšio patikrinimui empiriškai;
- 4). Empirinio tyrimo rezultatų analizė ir rekomendacijų vadovams suformavimas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė, interpretavimas, apibendrinimas, atvejo tyrimas, interviu, anketinė apklausa, aprašomoji statistika, content analizė.

**Magistro darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, problemos analizė, teorinė vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės analizė, tyrimo metodologija bei atvejo tyrimo rezultatų analizė ir diskusija. Galiausiai pateikiamos darbo išvados ir rekomendacijos tirtoms organizacijoms.

Įvade pateikiamas nagrinėjamos temos aktualumas, pateikiama tyrimo problema, tyrimo tikslas bei uždaviniai.

Pirmojoje darbo dalyje tyrinėjama vadovo lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės tyrimų problematika. Problemos analizė leido priėti išvados, jog efektyvių ir sėkmingų organizacijų ateitis neįmanoma be vadovų lyderystės. Kadangi vadovų lyderystė reiškia, jog organizacijų veikloje siekiama naujovių, aukštų tikslų, vertybių puoselėjimo, pagarbos žmogui ir aplinkai, akivaizdu, kad yra užsimezgęs ryšys tarp vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės. Tačiau vadovų lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės ryšys iki šiol mokslininkų darbuose nėra tyrinėtas bei analizuotas.

Antroje darbo dalyje analizuota įmonių socialinės atsakomybės samprata, taikymo sritys, aptarta lyderystės sampratų įvairovė, analizuotos lyderio profesinės kompetencijos, asmeninės savybės bei darbe taikomi vadybos metodai. Šių elementų pagrindu sudarytas teorinis vadovo lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės modelis.

Siekiant patikrinti teorinį vadovų lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės modelį, nuspręsta atlikti atvejo tyrimą, paremtą kiekybinio ir kokybinio tyrimo instrumentais, kuris pateikiamas trečiojoje darbo dalyje.

Analizuojant empirinio tyrimo rezultatus Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, jog tirtose organizacijose elgiamasi socialiai atsakingai žmogiškųjų išteklių, klientų / tiekėjų atžvilgiu ir laikomasi aplinkosaugos reikalavimų. Neigiamas aspektas toks, jog organizacijų veiksmai socialinės atsakomybės kontekste bendruomenės atžvilgiu nėra labai išvystyti. Socialiai atsakingo verslo veiklos priemonės, tokios kaip - finansinė parama vietos bendruomenei, neįgaliųjų įdarbinimas, parama nepasiturintiems bei vaikų namams - nėra taikomos. Tirtų organizacijų padalinių vadovus galima laikyti lyderiais: jie pasižymi reikalingomis profesinėmis kompetencijomis (geba veikti darbuotojų pasitikėjimą bei lojalumą, pašalinti įtampą kolektyve, sugeba išsikelti ambicingus tikslus sau ir kitiems), turi esmines lyderiams būdingas savybes (vedantys tikslo link, atsakingi, ambicingi, savo asmeniniu elgesiu rodantys dėmesį kitiems bei patikimi) ir taiko naujus vadybos metodus (kokybės vadyba, ISO standartų laikymasis). Kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog tyrimo dalyves galima laikyti socialiai atsakingomis, nes jose taikomi pagrindiniai socialinės atsakomybės principai: rūpestis darbuotojais, visuomene ir aplinka. Tirtų įmonių padalinių vadovai pasižymi dauguma lyderiams būdingų savybių: pagarba, sąžiningumu, teisingumu, aukštų tikslų siekiu, emociniu stabilumu, bet sėkmingai organizacijų veiklai labiausiai kenkia vadovų ambicijos, arogancija, nesugebėjimas išklaudyti oponento. Sėkmingu šiuolaikiniu vadovu įvardijamas pokyčių nebijantis lyderis, gebantis uždegti komandą siekti tikslų, intelektualus, taktiškas, aštraus proto ir gebantis suburti kolektyvą.

Paskutinėje darbo dalyje suformuotos magistro darbo išvados ir pateikiamos orientacinės rekomendacijos tirtų įmonių vadovams.

# 1. VADOVO LYDERYSTĖS IR ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RYŠIO TYRIMŲ PROBLEMATIKA

Česnyienė ir Neverkevič (2009:264-265) teigia, kad ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas Lietuvoje yra atsidūręs situacijoje, kai visuomenė nėra pakankamai organizuota ginti savo interesus, valstybė neapsisprendusi, organizuotos interesų grupės dalyvauja žaidime, kur „vienas laimi, kitas pralaimi“, o įmonės dėl besikeičiančių tarptautinių tendencijų imasi pavienių iniciatyvų. Tačiau kiek teisinga minėtų autorių išvada šiai dienai, bus mėginama patikrinti analizuojant Lietuvos mokslininkų atliktų tyrimų duomenis.

Kaip visuomenėje ir versle suvokiama bei įgyvendinama socialinė atsakomybė, didele dalimi priklauso nuo švietimo įstaigų veiklos. Įmonių socialinės atsakomybės studijas ir jų tobulinimo galimybes Lietuvoje analizavo Baltrušienė ir Karčiauskienė (2010). Autorių įsitikinimu, ĮSA politikos ir strategijos sėkmė konkrečiose šalyse priklauso nuo šios srities darbuotojų veiklos kokybės, kurią didele dalimi lemia ĮSA švietimo kokybė. Įvairūs tyrimai rodo, kad Lietuvoje jau egzistuoja objektyvus ĮSA žinių bei įgūdžių poreikis, tačiau Lietuvos įmonių vadybininkams iki šiol nėra sudarytos sąlygos įgyti būtinų kompetencijų ĮSA srityje.

Šimanskienė ir Paužuolienė (2010) atliko tyrimą, siekdamas išsiaiškinti įmonių socialinės atsakomybės svarbą Lietuvos organizacijoms. Tyrimu nustatyta kad ĮSA nauda yra įvairiapusė: padeda gerinti įmonės įvaizdį, pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, sumažinti energijos sąnaudas ir atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas, prisideda prie gyvenimo kokybės gerinimo ir kt. Didžiausiomis klaidomis įgyvendinat ĮSA įvardintas: paviršutiniškas požiūris į ĮSA, strateginio plano nebuvimas, ĮSA „nuleidimas iš viršaus“, ilgalaikės vizijos nebuvimas. Nors įgyvendinant ĮSA principus laikinai prarandama pelno dalis, tačiau tyrimai rodo, kad tokios įmonės lengviau pritraukia ir išlaiko darbuotojus.

Česnyienė, Diskienė, Česynaitė (2011) tyrė įmonių socialinę atsakomybę darbuotojų aspektu Lietuvos privačiame ir viešajame sektoriuose. Tyrimu atskleista, kad socialinės atsakomybės iniciatyvų darbuotojų aspektu taikymą abiejų sektorių organizacijose apsunkina atotrūkis tarp didėjančio objektyvaus jų taikymo poreikio ir subjektyvaus šių iniciatyvų svarbos nepripažinimo, kartais ir nesuvokimo. Pažymėtina, kad abiejų sektorių vadovų požiūriai labai skiriasi nuo darbuotojų požiūrio, kas leidžia padaryti išvadą, jog deklaruojamos vertybės ne visada įgyvendinamos praktiškai.

Čiegis ir Norkutė (2012) analizavo visuomenės ir bankų požiūrį į darnų vystymąsi bei ĮSA Lietuvoje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visuomenėje vyrauja teisingas požiūris į ĮSA, taip pat socialiai atsakingus veiksmus gyventojai vertina teigiamai, tačiau nesieja jų su bankų vykdoma veikla. Analizuojant bankų socialiai atsakingą veikimą pastebėta, kad didelę dalį sudaro filantropinė veikla (kultūros, sporto, visuomeninių iniciatyvų, akcijų mecenavimas) – t.y. dažniausiai finansinė parama

skiriama įvairioms iniciatyvoms. Trūksta aktyvaus aplinkos apsaugos politikos ir praktikos propagavimo.

Mauricienė, Paužuolienė (2014:125) atliko žvalgomojo pobūdžio tyrimą, siekdamas išsiaiškinti respondentų požiūrį į įmonių prisiimamą socialinę atsakomybę bei pačių respondentų prisidėjimą prie šios iniciatyvos. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog informacija apie Lietuvos įmonių vykdomą socialinę atsakomybę yra mažai viešinama, nes apie tokias iniciatyvas nežino kiek mažiau nei 2/4 tyrimo dalyvių. Įgyvendindamos socialinės atsakomybės principus įmonės labiausiai turėtų orientuotis į: savo vartotojų poreikių tenkinimą, kokybiškų prekių/paslaugų teikimą, patikimos įmonės reputacijos kūrimą, gerinant jos įvaizdį, tausoti aplinką, mažinant bet kokią neigiamą poveikį ir kovoti su kyšininkavimu, papirkinėjimu bei kitomis korupcijos rūšimis. Respondentai prie socialinės atsakomybės puoselėjimo prisideda neigiamu požiūriu į kyšių davimą ir bet kokią papirkinėjimą, žmonių diskriminaciją dėl amžiaus, lyties ar rasės. Taip pat pagal galimybes tausoja aplinką, taupau vandenį, elektros energiją, popierių ir kt. išteklius. Tačiau įvertinusios visus duomenis tyrimo autorės padarė išvadą, jog visuomenė nemažai tikisi iš įmonių. Vieni svarbiausių prioritetų būtų vartotojų poreikiai, žmogaus teisės, darbuotojų gerovė, įmonės reputacija visuomenės akyse. Vis tik pabrėžiama, kad patys apklaustieji tik iš dalies prisideda prie kai kurių socialinės atsakomybės sričių įgyvendinimo. Tyrimo autorės ragina atkreipti dėmesį į tai, jog organizacijos negali išspręsti visų kylančių problemų, todėl būtinas nuolatinis visuomenės informavimas apie vykdomas socialinės atsakomybės iniciatyvas bei raginimas savanoriškai prisidėti prie tų iniciatyvų įgyvendinimo.

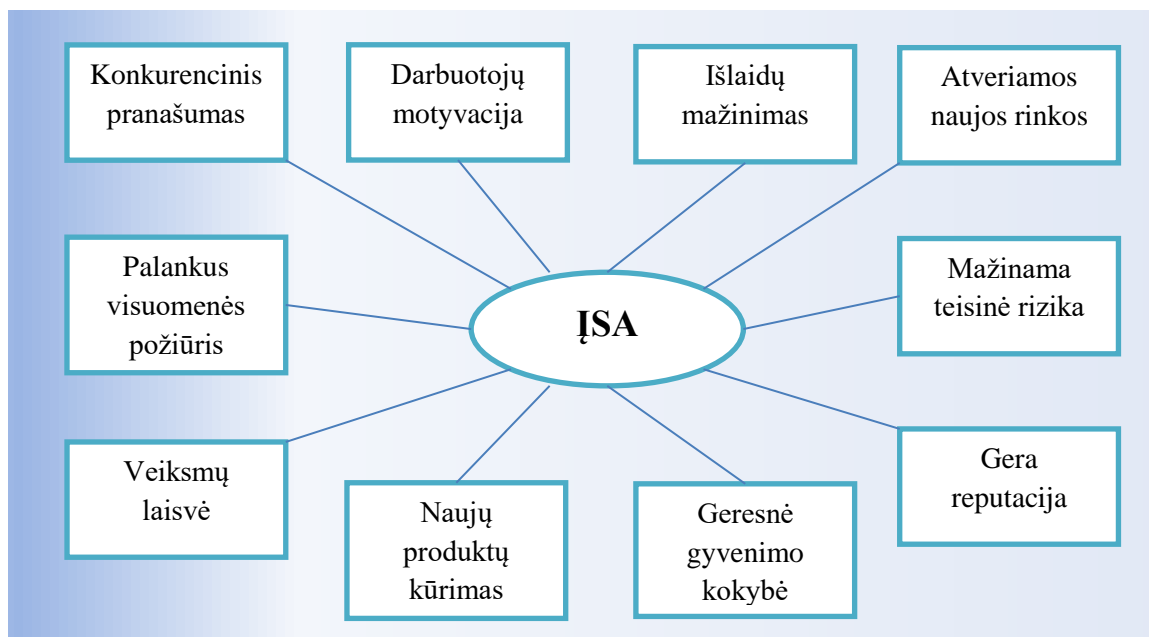
Apibendrinant aptartų tyrimų rezultatus galima teigti, jog pagrindinės ĮSA taikymo problemos Lietuvos įmonėse yra:

- Švietimo sistemos trūkumai kvalifikuotų specialistų rengimo procesuose;
- Fragmentiška ir nepakankama informacijos sklaida visuomenėje, apie įmonių įgyvendinamas socialines iniciatyvas;
- Daugelis organizacijų diegdamos ĮSA principus savo veikloje vis dar labiau orientuojasi į filantropinius veiksmus, o ne į konkrečius visuomenės poreikius;
- Visuomenė yra vienas iš trijų pagrindinių ĮSA veikėjų ir tik jų bendradarbiavimas gali užtikrinti maksimalų socialinės atsakomybės principų įtvirtinimo rezultatyvumą, tačiau iki šiol nepakankamai suvokia savo vaidmenį ir svarbą šiuose procesuose. Visuomenės plačiaja prasme iniciatyvų trūkumas skatinant socialinės atsakomybės plėtrą yra viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl ĮSA kultūra Lietuvoje nėra pasiekusi aukšto išsivystymo lygmens.

Nepaisant mokslininkų nuomonių įvairovės ĮSA naudos organizacijoms klausimu, šiame darbe pritariama tai pozicijai, jog socialinė atsakomybė įmonei yra itin naudinga. Vasiljevienės ir Vasiljevo (2008, p. 9) teigimu, „tam tikromis sąlygomis įmonėms naudinga būti atsakingoms ir etiškoms. Vartotojai laikui bėgant atsirenka organizacijas, kurios yra socialiai atsakingos ir tampa joms lojalūs.

Socialiai atsakingos organizacijos gali pritraukti daugiau kvalifikuotų darbuotojų, atsivariusių specialistų. Tai labai svarbus veiksnys, turintis įtakos organizacijos vystymuisi ir konkurencingumui rinkoje. Savanoriškas socialinės atsakomybės prisiėmimas gali padėti suformuoti geresnius ryšius su valstybinės valdžios institucijomis ir pasiekti aukštesnį nepriklausomumo lygį“. Reikia pažymėti, kad investicijos į saugesnę, geriau išsilavinusią, sveikesnę visuomenę ilginiui grįžta per stabilią ir aukštą pirkimo galią turinčią rinką.

Gudonienė (2007), Guogis, Gudelis (2009), Išoraitė (2013), Mauricienė, Paužuolienė (2013) įvardija pagrindines priežastis, dėl kurių įmonės turėtų tapti socialiai atsakingomis (žr. 1 pav.).

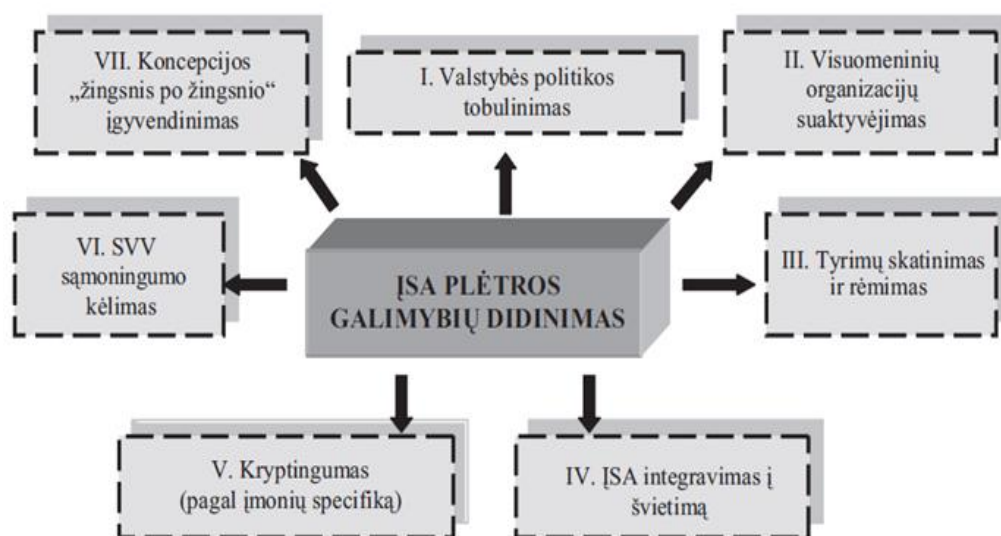


**1 pav. ISA principų taikymo verslo organizacijoje priežastys**

Pirmiausiai, verslo ar bet kuri kita organizacija gali egzistuoti tik pritariant visuomenei. Jei visuomenė laiko organizaciją neatsakinga, kreipiasi į kontrolės ar valdžios organizacijas. Vienas iš veiksnių, kuris skatina įmones diegti socialinės atsakomybės praktikas, yra visuomenės nuostatos, kurios gali būti reiškiamos piliečių, nevyriausybinių organizacijų akcijomis ir protestais. Įmonės turi reaguoti į visuomenės išreiškiamą nepakantumą aplinkos taršai, išnaudojimui, korupcijai, socialinei neteisybei. Organizacijoms naudinga įgyvendinti pokyčius, kad visuomenėje būtų pripažintos socialiai atsakingomis. Taip pat organizacijoms apsimoka elgtis atsakingai, nes taip palaikoma veiksmų laisvė. ISA naudinga įmonei, nes turi įtakos jos reputacijai, geresnei reputacijai, leidžia pelnyti interesų grupių palankumą, prieigą prie išteklių (kvalifikuoti darbuotojai, palankesnės tiekimo, kreditavimo sąlygos, pardavimai). Organizacijos, savo iniciatyva prisiimančios papildomos atsakomybės, įgyja konkurencinio pranašumo. Vėliau tai tampa norma, nes neatsakingos organizacijos pradeda prarasti savo pozicijas.

Anksčiau aptarti moksliniai tyrimai atskleidė problemas, kurios vis dar aktualios ISA taikymo srityje, tad Česynienė, Neverkevič (2009) pasiūlė teorinį modelį, kaip galima padidinti ISA iniciatyvų

plėtrą tarp Lietuvos įmonių, kuris apima ir suvienija visuomenės, verslo ir valstybės pastangas bei interesus (žr. 2 pav.).



**2 pav. ĮSA plėtrą skatinančių priemonių modelis** Česnyienė, Neverkevič (2009:267)

Kaip matyti pateiktame modelyje, įmonių socialinės atsakomybės principai organizacijų veikloje gali būti įtvirtinti tik pasitelkus bendras valstybinių ir visuomeninių organizacijų pastangas, kuriomis ĮSA būtų integruota į švietimo sistemą, skatinamas verslo sąmoningumas darnaus vystymosi atžvilgiu ir suteikta pagalba įmonei ĮSA principus integruojant į veiklos strategiją.

ĮSA veiklos viešinimas padidina organizacijos veiklos skaidrumą ir visuomenės pasitikėjimą, o savanoriška aplinkosauginė ir socialinė veikla tampa svarbiu veiksniumi, gerinančiu organizacijos įvaizdį ir didinančiu jos vertę (Šimanskienė, Petrulis, 2014:225).

Įmonių socialinė atsakomybė nagrinėjama įmonės strateginių klausimų lygmeniu – aplinkosaugos ir socialinius klausimus įtraukiant į verslo strategiją ir kasdieninę veiklą (Išoraitė, 2013:251). Juščius (2009) akcentuoja, kad siekiant ĮSA tapimo sudėtine organizacijos tapatumo dalimi, į socialinės atsakomybės formavimo ir realizavimo procesą būtina įtraukti visus jos darbuotojus, kad deklaruojamos organizacijos vertybės būtų jiems suprantamos ir priimtinos. Tačiau Seiliūtė (2013) pabrėžia, kad konkrečios organizacijos socialinės atsakomybės projekcija organizacijos strategijoje ypač priklauso nuo organizacijos vadovų socialinės atsakomybės, jos principų ir įgyvendinimo naudos suvokimo. „Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką“ (Rekašienė, Sudnickas, 2014:594). Atkočiūnienė (2014) daro prielaidą, kad siekiant tam tikro reiškinio darnumo būtinas darnus vadovavimas, kuris gali būti apibūdintas kaip „<...>, atsakingas vadovavimas individams, grupėms, organizacijoms, bendruomenei, įvertinant ekologinius, socialinius ir ekonominius darnos principus grupės, organizacijos, bendruomenės kontekste, skatinant sėkmingų darnos idėjų įgyvendinimą ir aplinkos saugojimą, sėkmingą darnos

principais pagrįstą mokymą ir mokymąsi, skatinant žmonių saviraišką“ (Šimanskienė, Župerkienė, 2013:90).

Šio darbo autorius daro prielaidą, jog efektyviam ĮSA iniciatyvų įmonių strategijose diegimui ir kasdienėje veikloje taikymui, yra reikalinga organizacijų vadovų lyderystė. Adamonienė ir Ruibytė (2011:6) pabrėžia, kad šiuolaikinėmis organizacijų veiklos sąlygomis vienas svarbiausių efektyvumo didinimo veiksnių yra vadovo – lyderio gebėjimas priimti organizacijos gerovei naudingus sprendimus. Tai reiškia, kad reikalingas ne tik tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas priimant sprendimus, bet ir vadovo, kaip lyderio, **savybių raiška**, vadovo – lyderio **kompetencija** bei **gebėjimas naudoti šiuolaikinius vadybos metodus** organizacijos veiklai tobulinti. Pasak Northhouse (2009), lyderystė yra toks procesas, kurio metu individas – lyderis – suburia kitus individus siekti bendro tikslo. Pažymima, jog lyderis gali ne tik siekti bendro tikslo, bet ir daryti poveikį siekiant pakeisti kitų individų nuostatas.

Pastebėtina, jog mokslininkų darbuose vadovų lyderystės raiškos bei įtakos tam tikroms įmonių veiklos sritims tyrimai aktyviai atliekami. Pavyzdžiui, Narbutaitė ir Sakalauskaitė (2009) tyrė ikimokyklinės įstaigos vadovų lyderystės raišką nuolatinės švietimo kaitos kontekste, kuriame atskleista, jog šiuolaikiniam vadovui, lyderiui, pirmiausia yra svarbu koncentruotis ties santykiais su darbuotojais išsireiškiant per malonų bendravimą, pasitikėjimą, atvirumą bei sąžiningumą savo pavaldinių atžvilgiu. Mokyklos vadovo lyderystę švietimo pokyčių kontekste analizavo Navickaitė (2012) ir teigia, jog nesvarbu, pokytis yra vidinis ar išorinis, evoliucinis ar revoliucinis, diegiamas „iš viršaus į apačią“ ar „iš apačios į viršų“, mokyklos vadovas turi būti mokyklos bendruomenės lyderis, įkvepiantis ją veiklai. Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose tyrinėjo Pileckienė ir Žadeikaitė (2009). Autorių teigimu, šiuolaikinėmis kaitos sąlygomis laimi tas, kas greitai reaguoja ir orientuojasi tiek rinkoje, tiek pačioje organizacijos aplinkoje bei gyvenime apskritai. Organizacijos turi nebijoti naujovių, priimti jas ir, jei tik reikia, neabejotinai keistis, nes laimi tas, kas spėja kartu su pokyčiais. Būtent tokiomis aplinkybėmis iškyla poreikis organizacijai turėti lyderį, nes tik lyderiai daro įtaką pavaldiniams ar komandos nariams siekiant tikslų.

Petkevičiūtė ir Giedraitis (2013) tyrinėjo gamybos įmonių žemiausiojo lygmens vadovų lyderystės įgūdžių formavimą darbo grupėje, kur atskleidė, jog geriausia, kai žemiausiojo lygmens vadovas pripažįstamas lyderiu, turinčiu reikiamų žinių ir įgūdžių, kas užtikrina veiksmingą komunikaciją, adekvatų realybės suvokimą ir geresnius bei produktyvesnius sprendimus dėl savo, darbo grupės ir organizacijos ateities.

Minėti moksliniai tyrimai leidžia priėti išvados, jog efektyvių ir sėkmingų organizacijų ateitis neįmanoma be vadovų lyderystės. Lyderiai veda pirmyn. Kadangi vadovų lyderystė reiškia, jog organizacijų veikloje siekiama naujovių, aukštų tikslų, vertybių puoselėjimo, pagarbos žmogui ir

aplinkai, akivaizdu, kad yra užsimezges ryšys tarp vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės. Tačiau kaip rodo mokslinės literatūros analizė, vadovų lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės ryšys nėra tyrinėtas bei analizuotas. Tokia situacija suponuoja magistro darbo mokslinę problemą: koks yra vadovo lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės ryšys?

Kitame magistro darbo skyriuje bus analizuojamas lyderystės fenomenas įmonių socialinės atsakomybės kontekste. Siekiama atskleisti teorinius vadovo lyderystės ir ĮSA ryšius.



## 2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR LYDERYSTĖS FENOMENO TEORINIAI ASPEKTAI

Pasak Simanavičienės, Kovaliov, Šubonytės (2011:605), šiandieninis verslas nebegali ignoruoti aplinkosauginių ir socialinių problemų. Kadangi verslas yra šių problemų dalis, jis privalo tapti ir jų sprendimo dalimi. Verslas yra galingiausia jėga, leidžianti panaudoti turimus milžiniškus finansinius išteklius, mokslo žinias, technologinius ir kt. pažangos laimėjimus socialiniams, aplinkosauginiams darnaus vystymosi tikslams įgyvendinti visame pasaulyje. Paužuolienės (2010:115) teigimu, verslo sprendimai privalo atitikti etinius, teisinius standartus ir visuomenės lūkesčius. Kadangi verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir materialiaisiais ištekliais, dalį jų laisva valia galėtų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti, nes realiai socialinė aplinka bei gamta sudaro tų išteklių pagrindą. Įmonių socialinė atsakomybė gali būti laikoma darnaus vystymosi sąlyga.

Paviršutiniškai vertinant verslo aplinką Lietuvoje galima teigti, jog ĮSA idėjos yra ganėtinai išpopuliarėjusios ir plačiai taikomos. Universitetuose ir kitose aukštojo mokslo institucijose kuriamos ugdymo programos, susijusios su socialinės atsakomybės skatinimu. Didžiosios organizacijos Lietuvoje (Omnitel, Kraft foods, Unilever, Danone, Nordic sugar Kėdainiai, Ekskomisarų biuras ir kt.) turi patvirtintas darnaus vystymosi strategijas, kuriose aiškiai atsispindi ĮSA apimančios sritys: aplinkosauga, žmogiškieji ištekliai, socialinė aplinka, rinka. Tačiau mokslininkų darbuose pateikiama ĮSA sampratų įvairovė, šio koncepto daugialypiškumas, taikymo praktika skirtinguose ūkio sektoriuose veikiančiuose versluose, ĮSA principų suvokimo bei įsisavinimo visuomenėje skirtumai, apsunkina magistro darbo temos analizę bei atskleidimą. Sąvokos „lyderystė“ ir „lyderiavimas“ šiai dienai yra plačiai minimos mokslininkų darbuose, aktyviai tyrinėjamas pats lyderystės fenomenas. Aukštesnių tikslų siekis, „kitoks“ organizacijų valdymas siekiant efektyvumo ir darnios plėtros tampa šiuolaikinių organizacijų kasdienybe. Tai leidžia susiformuoti prielaidai, jog lyderystę ir įmonės socialinę atsakomybę sieja glaudus ryšys. Siekiant konstruktyvumo, šiame darbe skyriuje logine seka bus aptarta ĮSA samprata ir pagrindinės sritys, lyderystės fenomenas bei suformuotas vadovo lyderystės su įmonių socialine atsakomybe ryšių modelis.

### 2.1. Įmonių socialinė atsakomybė šiuolaikinėse organizacijose

Įmonių socialinės atsakomybės reiškinio ir termino atsiradimui įtakos turėjo įvairūs veiksniai: spartėjanti globalizacija, nykstantys gamtos ištekliai, aplinkos tarša, daugelyje šalių vis dar išliekanti socialinė ir lyčių nelygybė, skurdas bei kitos reikšmingos problemos pasauliniu ir šalies mastu. Tačiau pasak Bagdonienės ir Paulavičienės (2010), įmonių socialinės atsakomybės samprata nėra iki galo išgryninta ir visuotinai priimta. Pavyzdžiui, Smaliukienė (2005:70) laikosi pozicijos, jog ypač reikšmingi JAV ir Europos valstybių verslo organizacijų suformuoti požiūriai į ĮSA. JAV socialinė atsakomybė suvokiama kaip verslo sprendimų priėmimas, atsižvelgiant į moralines vertybes ir

galiojančius įstatymus, bei žmonių, bendruomenės ir visuomenės lūkesčius. Europoje į įmonių socialinę atsakomybę žiūrima kaip į atvirą ir skaidrią verslo praktiką, paremtą moralinėmis vertybėmis, pagalba darbuotojams, visuomenei bei supančiai aplinkai.

Česnyienė su Neverkevič (2009:262), atlikusios mokslinių publikacijų analizę teigia, kad „dar nesutarta dėl vieno visuotinai pripažintino ĮSA apibrėžimo, be to, įvairių autorių pateikiamuose apibrėžimuose dažnai akcentuojami skirtingi aspektai“, todėl keletu autorių suformuotos ĮSA sampratos pateikiamos 1 lentelėje.

**1 lentelė. ĮSA sampratų įvairovė mokslininkų darbuose**

<b>Autorius, metai</b>	<b>ĮSA samprata</b>	<b>Esminiai aspektai</b>
LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Įmonės atsakomybė už jos poveikį aplinkai ir visuomenei. Įmonės kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatoriškų sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų.	Bendradarbiavimas su visuomeniniais partneriais, viešuoju sektoriumi; Inovatyvūs problemų sprendimo būdai.
Įmonių socialinė atsakomybė: gerosios praktikos pavyzdžiai, 2013	Geras įmonių administravimas, etiškas ir darnus valdymas bei tam tikrų savanoriškai prisiimtų įsipareigojimų vykdymas, tuo siekiant tinkamai valdyti savo poveikį socialinei sričiai, aplinkai bei ekonomikai ir kartu būti kaip galima naudingesniu visai plačiajai visuomenei.	Kokybiškas administravimas ir etiškas valdymas; Siekis būti naudingu visuomenei.
Išoraitė, 2013	terminas, apimantis aplinkosauginių ir socialinių principų savanorišką įtraukimą į įmonių vidinius procesus ir santykius su visuomene.	Savanoriškumas; Principų įtraukimas į veiklą ir santykius su aplinka.
Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programa	Įmonių politika ir praktika, kai jos, laikydamosi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos ir skaidraus verslo principus.	Įmonės veiklos politika ir praktika; Teisės aktų ir susitarimų laikymasis; Savanoriškas skaidraus verslo principų integravimas.
Čiegis, Norkutė, 2012	Verslo ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią elgseną, kai į veiklą yra savanoriškai įtraukiami socialiniai ir aplinkosaugos klausimai bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujamosi vertybiniais pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai principais.	Verslo ideologija; Savanoriškas įsitraukimas; Vertybinių pagarbos aplinkai principų laikymasis.
Česnyienė, Neverkevič, 2009	Įmonės elgsena, kai veiklą savanoriškai įtraukiami socialiniai ir aplinkosaugos klausimai, o santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais.	Savanoriškas įsitraukimas; Vadovaujamosi pagarbos aplinkai principais.
Pučėtaitė, 2009	Organizacijos veikla, peržengianti teisinius reikalavimus, apimanti ne tik įprastus verslui ekonominius, bet ir socialinius bei aplinkosauginius aspektus ir įnešanti indėlį į darnaus vystymosi užtikrinimą.	Neprievertinis įnašas į socialines ir aplinkosaugines sritis.
Grundey, 2008	Savanoriškas, įstatymų nenulemtas verslo organizacijų įsipareigojimas visose savo veiklos srityse atsižvelgti ir derinti savo interesus su vartotojų, darbuotojų, visų akcininkų, aplinkos, savo bendruomenės ir kitų susijusių asmenų	Teisiškai neprivaloma; Įsipareigojama derinti interesus su visomis interesų grupėmis.

	interesai.	
Waddock, 2004	Tai įmonių atsakomybės poaibis, kuris apima savanorišką įmonių santykį su visuomene.	Savanoriškumas; Santykių su visuomene derinimas.

Nors savo esme ĮSA sampratos apibrėžimai yra panašūs, tačiau tam tikri bruožai skiriasi. Apžvelgiant ĮSA sampratą reikia sutikti su Išoraite (2013:248), jog ją galima nagrinėti įvairiais aspektais: pradedant socialiai atsakingos veiklos teikiama nauda visuomenei ir gamtai, baigiant atskirų grupių įtaka ĮSA plėtrai ir nauda pačioms įmonėms. Vertinant 1 lentelėje pateiktas sampratas galima teigti, jog kertiniai šio koncepto ramsčiai yra – savanoriškumas / neprivalomumas, įmonės interesų derinimas su visuomene ir vadovavimasis visuotinai priimtinomis vertybėmis.

Nepaisant to, kad ĮSA principų taikymas yra grindžiamas savanoriškumu, pagrindinė jėga, skatinanti įmones bei, jeigu reikia, daranti spaudimą elgtis socialiai atsakingai, yra šios suinteresuotosios šalys:

- tarptautinės organizacijos,
- pilietinės visuomenės organizacijos,
- viešosios įstaigos,
- verslo asociacijos ir profesinės sąjungos,
- švietimo įstaigos,
- žiniasklaida (Baltrušienė, Karčiauskienė, 2010).

Vaitkevičius ir Stukaitė (2009:625), ieškodami atsakymo į klausimą, kaip turėtų būti apibrėžta ĮSA, susistemino įvairių autorių pateikiamas sampratas ir jų pagrindu sudarė taksonomiją pagal aštuonis požymius: nauda, etika ir moralė, gamtosauginių tikslų laikymasis, santykiai su visuomene, santykiai su suinteresuotomis grupėmis, atsakomybė, įsipareigojimas ir įvaizdis. Būtent šios taksonomijos yra laikomasi darbe, siekiant suformuoti vadovo lyderystės ir ĮSA ryšių modelį.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonių socialinę atsakomybę sudaro: savanoriškas įsipareigojimas laikytis nacionalinių bei tarptautinių teisės aktų, veiksmai, kuriais įmonė nori pagerinti savo darbuotojų gyvenimo kokybę, patobulinti aplinką, kurioje ji vykdo savo veiklą, ir apskritai visos visuomenės gyvenimą. Svarbiausias aspektas, jog ĮSA privalo būti integruota į valdymo ir verslo strategiją, nes pavieniai veiksmai neduos siekiamo rezultato. ĮSA iš esmės skatina kitokį požiūrį į verslą, parodantį, kokie esame šiandien ir kokie galime būti rytoj.

## 2.2. Įmonių socialinės atsakomybės taikymo sritys

Įmonių socialinė atsakomybė turi daug išraiškų ir taikymo sričių: įmonių ideologija, politika bei praktika, kai santykiuose su visais suinteresuotais atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais (Karalytė, 2014:4).

Čiegio (2009) teigimu, ĮSA matuojama ir institucionalizuojama keturiais pagrindiniais parametrais: rinkos, darbo vietos (vidinė ĮSA), visuomenės (bendruomenės) bei aplinkosaugos (išorinė ĮSA). Remiantis šiais parametrais ir yra išvystomos ĮSA strategijos, konkretizuojant ir adaptuojant jų vadybą konkrečioms sąlygoms (tiek šalies, tiek veiklos rūšies ar pramonės šakos kontekste) (cit.pagal Šimanskienė, Paužuolienė, 2010). Tokį pat ĮSA skaidymą į sritis pateikia ir Bagdonienė, Paulavičienė (2010), o Dagilienė su Bruneckiene (2010) rinkos sritį apibrėžia kaip produktus ir paslaugas.

Leidinyje „Įmonių socialinė atsakomybė: gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos“ (2013:17) nurodoma, jog ĮSA apimančios sritys yra: aplinka, darbo praktikos (žmogiškieji ištekliai), socialinė aplinka ir geras administravimas (žr. 3 pav.).



**3 pav. Įmonės socialinę atsakomybę apimančios sritys** (Įmonių socialinė atsakomybė: gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos (2013:17))

Pagal aptariamą ĮSA vadovą, **aplinką** apima įmonės parengiamos ir įgyvendinamos politikos, kuriomis siekiama sumažinti savo veiklos poveikį aplinkai. **Darbo praktikos**, arba kitaip dar vadinamos žmogiškųjų išteklių, sričiai priskiriami organizacijos vidaus politikos ir procesai, taikomi įmonės darbuotojams, siekiant patobulinti jų darbą saugioje ir sveikoje aplinkoje, užtikrinti lygias galimybes, skatinti išsaugoti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, sudaryti sąlygas mokytis, dalyvauti dialoge, taip užtikrinant nuolatinį tobulėjimą. **Socialinės veiklos** sričiai priskiriamas įmonės dalyvavimas jos aplinkoje rengiamuose socialiniuose, kultūriniuose ir sporto projektuose. **Gerai administravimą** pagal šį modelį sudaro taisyklių ir praktikų rinkiniai, kurių paskirtis yra užtikrinti tinkamą sprendimų priėmimo procesą įmonės viduje (sutarimas, atsakomybė, efektyvumas, skaidrumas, dalyvavimas įgyvendinant teisės aktus) taip, kad būtų atsižvelgiama ir į visos organizacijos, ir į visuomenės interesus. Lyginant Čiegio (2009) ir aukščiau analizuotą ĮSA skaidymą į temines sritis matyti, jog vidinę ĮSA atitinka žmogiškieji ištekliai, aplinkosaugą – aplinka, visuomenė (bendruomenė) – socialinę veiklą, tačiau rinkos ir/ar produktų/paslaugų sritys nuo gero administravimo gan skiriasi. Socialinė atsakomybė rinkoje apima pareigingus mokėjimus pagal gaunamas sąskaitas,

socialiai atsakingą rinkodara, nepiktinaudžiavimą atskirų socialinių grupių silpnybėmis, atsižvelgimą į specialius atskirų grupių (žmonių su negalia, jaunimo, nėščiąjų) poreikius (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010:368); produktai ir paslaugos aprėpia produkto saugumą ir kokybę, naudojimo poveikį aplinkai, sertifikatus, įdiegtas kokybės sistemas, ekologiškus produktus (Dagilienė, Bruneckienė, 2010:453), o geras administravimas orientuotas į taisyklių ir praktikų sąvadų kūrimą ir taikymą. Dar išsamesnis ĮSA principų taikymas įvairiose srityse vaizdžiai pateikiamas 1 priede.

Toliau trumpai bus aptarti mokslininkų požiūriai į pagrindines ĮSA taikymo sritis.

#### *Rinka. Produktai ir paslaugos.*

Nors tai, kiek socialinės atsakomybės įsipareigojimai bus įgyvendinami įmonės veikloje priklauso nuo verslininko, anot Kriščiūno ir Greblikaitės (2007:25), visuomenė nori matyti „sveikas“ įmones. Svarbiausia įmonių, įgyvendinančių socialinės atsakomybės principus, veikloje išlieka pirminė užduotis ir įsipareigojimas – gaminti produktą, teikti paslaugą ir pan. Tačiau visuomenė jau reikalauja daugiau nei gaminti ar parduoti. Leidinyje „Atsakingas verslas“ (Nr.4, red. A. Vilkė) akcentuojama, kad visuomenės pasipriešinimo vis dažniau sulaukia ne tik produktai, prekių ženklai, bet ir ištisos gamybos linijos. Tai liudija, kad šiuolaikinė vartotojų visuomenė jau pasigedo socialinės įmonių atsakomybės. Dabartiniai vartotojai reikalauja iš kompanijų daugiau nei tiesiog rinkai pateikti kokybišką produktą už mažą kainą. Jie tikisi, kad sutaps kai kurios organizacijų ir vartotojų socialinės vertybės ir įmonės prisidės prie bendruomenės plėtros (Kiyak, Šneiderienė, 2014:551). Jasinsko ir Simanavičienės (2010:550) nuomone, kuo toliau tuo socialiai neatsakingų įmonių konkurencingumas mažės. Tačiau vartojimo kultūros progresas nėra toks spartus kaip gamybos technologijų tobulėjimas. Ypač ši sparta siejama su maisto produktų vartojimu ir genų inžinerijos skverbimusi į žemės ūkio bei maisto pramonę. Vartotojai privalo aktyviai domėtis tuo, kokius produktus jie perka ir kokios pasekmės dėl neatsakingo vartojimo gali būti ateityje.

ĮSA vertybės turėtų pasitarnauti kuriant darnesnę visuomenę ir pereinant prie tvarios ekonomikos sistemos (Mauricienė, Paužuolienė, 2014:125). Būtent ĮSA integravusios įmonės, pateikdamos ekologiškus ar aplinkai nekenksmingus gaminius ar teikdamos tokias paslaugas, ugdo vartotojus, siūlydamos kitokį, darnų požiūrį į gyvenimą. Taip skatinamas etiškas ir taupus vartojimas, kas sukuria palankų bendruomenių požiūrį (Šimanskienė, Petrulis, 2014:226).

#### *Žmogiškieji ištekliai (darbo santykiai).*

Gineitienės, Žiogelytės (2010:57) teigimu, darnos siekiančios įmonės rinkoje turėtų veikti socialiai atsakingai, atkreipiant dėmesį darbuotojų gerovės užtikrinimą, nuolat sprendžiant daugybę personalo vadybos, darbuotojų kvalifikacijos, įgūdžių ir galimybių įvertinimo, perspektyvų numatymo, motyvavimo, aplinkosaugos, socialinės veiklos politikos klausimų. Tačiau teminio tyrimo ataskaitoje „Socialiai atsakingas verslas: kur link judame?“ (2015:39) nurodoma, jog darbo santykiai gali būti laikomi bene problemiškesniais ĮSA sritimi Lietuvoje. Vis dar dominuoja požiūris, kad geri darbo

santykiai reiškia tik darbo santykius reglamentuojančių teisės aktų laikymąsi. Todėl įmonių vadovai, darbuotojai ar visuomenė plačiąja prasme tik išskirtiniais atvejais inicijuoja projektus, skatinančius gerų darbo santykių kūrimą ir puoselėjimą, apimantį daugiau nei privaloma teisinė bazė. Juščiaus (2008) nuomone, vienas iš svarbiausių socialiai atsakingo verslo skatinimo veiksnių yra personalo vaidmens ir lūkesčių pokyčiai. Itin reikšmingais veiksniais tampa darbuotojų moralės, etinės savybės bei jų vertybių sistema.

#### *Visuomenės aplinka.*

Aplinka ir organizacijos yra tarpiai susiję, nes ilgalaikė organizacijų sėkmė priklauso nuo to, kaip darniai ji sugeba integruotis į aplinką bei jausti visuomenės socialines nuotaikas (Bitinaitė, 2012). Mellahi, Frynas ir Finlay (2005) pabrėžia, kad socialiniai pokyčiai stipriai veikia įmones. Poveikis pasireiškia ne tik per prekių ir paslaugų paklausą. Nuo socialinės aplinkos pokyčių nemaža dalimi priklauso ir bendroji organizacijos veiklos aplinka, todėl svarbu ne tik laiku pastebėti socialinius pokyčius, tačiau juos numatyti ir atitinkamai reaguoti. Lantos (2001) pritaria pastarajai nuomonei teigdamas, jog reikia nuolat analizuoti socialines tendencijas, kad būtų laiku spėjama pasinaudoti naujomis strateginėmis galimybėmis išliekant konkurencingais rinkoje. Akcentuojama, jog savalaikę reakciją gali užtikrinti būtent išankstinis socialinių aspektų numatymas organizacijos strategijoje, į ją integruojant socialinės atsakomybės elementą.

Mauricienės, Paužuolienės (2014:130) nuomone, socialiai atsakingoms įmonėms visuomenės požiūris ypač svarbus. Vartotojai tokią įmonę vertina palankiau, mieliau renkasi jos produktus, skatina kitus daryti tą patį, labiau tiki jos vykdoma veikla. Teigtina, kad socialiai atsakingos įmonės turėtų etiškai ir teisiškai valdyti verslą, kur būtų tenkinami visuomenės lūkesčiai ir poreikiai.

#### *Aplinkosauga.*

Orlitzky, Siegel, Waldmanas (2011) pabrėžia, kad aplinkosauga yra itin svarbus ĮSA elementas. ĮSA vystymosi interesų centre yra žmonės. Jie turi teisę į sveiką ir kūrybingą gyvenimą darnoje su gamta. Subjekto teisė vystytis turi būti realizuojama taip, kad būtų teisingai įvertinami dabarties ir ateities kartų poreikiai (Žitkus, 2010). Pasak Juščiaus ir Šneiderienės (2013:72), verslo organizacijos nėra uždaros, jos turi būti dėkingos visuomenei, kad gali egzistuoti, todėl privalo atsižvelgti į visuomenės poreikius ir interesus priimdamos sprendimus. Būtinai tarpsektorinis bendradarbiavimas tarp nevyriausybinių organizacijų, pilietinės visuomenės organizacijų, valstybinių institucijų ir įmonių, siekiant įgyvendinti bendrus visuomenės tikslus ir taip prisidėti prie darnesnės plėtros bei aplinkos apsaugos.

Šio darbo autoriaus nuomone, Lietuvoje galėtų būti daugiau gerosios praktikos pavyzdžių, nuolat skatinančių aplinkosauginius principus kasdieninėje organizacijų veikloje, o ne keletą kartų per metus save reprezentuoti visuotinėse aplinkosaugos akcijose.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonių socialinės atsakomybės koncepcija yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto/paslaugos gamybos/kūrimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus. Šiuolaikiniame pasaulyje ĮSA tampa nauja reguliavimo forma tiek makro, tiek mikro lygmenyse. Nors verslo socialinė atsakomybė yra papildoma našta vadovams, ji gali suteikti didesnes konkurencijos galimybes. Siekiant įgyvendinti ĮSA principus ir patenkinti visuomenės ir suinteresuotųjų lūkesčius, dažnai įmonėms yra sudėtinga, nes tai yra susiję su organizacine kultūra, kitokių konkurencinių verslo strategijų formavimu ir realizavimu, galų gale su pačios verslo socialinės atsakomybės suvokimo, adaptavimo ir taikymo aspektais įmonėje. Kadangi šiuolaikinės verslo organizacijos sėkmė neatsiejama nuo lyderystės, darbe daroma prielaida, jog lyderystė gali tapti įmonių socialinės atsakomybės principų diegimo organizacijoje sėkmės garantu. Kaip suvokiama lyderystė ir koks jos galimas ryšys su ĮSA analizuojama kitame poskyryje.

### **2.3. Teorinė lyderystės analizė įmonių socialinės atsakomybės kontekste**

Bemaž visos naujovės ir jų diegimas įmonėje inicijuojamas aukščiausiojo lygmens vadovų. Dabar vadovauti organizacijoms yra sunkiau nei kada nors anksčiau. Vadovams sukasi galva nuo įvairiausių verslo taisyklių ir suinteresuotų šalių lūkesčių. Nuo vadovo sampratos pereinama prie lyderio koncepcijos, kurios pagrindą sudaro įtakos darymas, kūrybiškumas, ryžtingumas, novatoriškumas, gebėjimas įkvėpti žmones. Vadovai nuo senų laikų atliko pirmąjį emocinį vaidmenį. Pasak Golemano, Boyatzio, McKee (2007), šiuolaikinėje organizacijoje ši emocinė užduotis yra viena svarbiausių daugelio vadovų funkcijų - nukreipti kolektyvo emocijas teigiama linkme.

Nors šiai dienai ĮSA negalima laikyti visiškai naujove, tačiau ĮSA principų diegimas organizacijoje „yra vidinis procesas, kuriam būdingas glaudaus bendradarbiavimo ir pasitikėjimo formavimas“ (Sapiegienė, Juknevičienė, Stoškus, 2009:237), todėl vadovų lyderystės bruožų raiška ir jų įtaka įmonių socialinei atsakomybei yra didelė. Pasak Šilingienės (2011:961), „<...>milijonams žmonių lyderystė yra galimybė ir iššūkis realizuoti save, todėl lyderystė pripažįstama svarbia ne tik organizacijų valdyme, bet visuose lygiuose, kur pageidaujamas bendrų vertybių ir tikslų tapatumas su asmeniniais. Lyderystė egzistuoja visur, kur tik yra žmonių, susijusių tarpusavyje socialiniais ryšiais, tai sparčiai pagreitį įgaunantis procesas“.

Dabartinio laikmečio pokyčių mastai ir tempai kelia naujus iššūkius organizacijų valdymui, todėl ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas efektyviai lyderystei. Ji neretai laikoma kritiniu organizacijos sėkme ar nesėkme lemiančiu veiksniu, todėl lyderystės fenomenai skiriamas vis didesnis dėmesys moksliniuose tyrimuose ir diskusijose (Katilienė, 2014:12). Golemano, Boyatzio, McKee'o (2007:13) teigimu, „<...>lyderystė laikoma sudėtingu procesu, turinčiu daug dimensijų“. Tikėtina, jog lyderystė turi daug įtakos ĮSA principų taikymo sėkmei įmonėje. Šimanskienės ir Župerkienės (2013:19) nuomone, „<...>kalbant apie darnų vadovavimą vadovas negali būti ne lyderis“. Tad šioje darbo dalyje bus analizuojami lyderystės reikšmingumo ĮSA teoriniai aspektai.

### 2.3.1. Lyderystės apibrėžimas ir įmonių socialinė atsakomybė

Pastaraisiais metais visuomenės žavėjimasis lyderyste augo eksponentiškai. Žmonės masina lyderystės idėja, jie ieško daugiau informacijos apie tai, kaip tapti efektyviais lyderiais (Golemanas, Boyatzis, Mckee, 2007). Pasak Šilingienės (2012), daugeliui žmonių lyderystė kelia šviesias asociacijas su tuo, kas yra aukščiau, nepasiekiamą. Lyderiai žavi savo charizma ir entuziazmu, jaudina numatomų pokyčių vizija, užtikrina žmonių atsidavimą. Kalbant apie konkrečius asmenis, lyderiais paprastai laikomi sėkmingų ir pelningų organizacijų vadovai, tačiau neretai jų pirmavimas neturi nieko bendro su lyderyste. Tiesiog kalbant pasirenkamas patrauklesnis žodžio „vadovas“ pakaitalas. O lyderystė yra gerokai sudėtingesnis ir nevienareikšmiškas reiškinys.

Lyderystės apibūdinimų išties labai daug. Kottermano (2006) nuomone, gali atrodyti, jog lyderystės apibrėžimų yra tiek, kiek ir pačių bandančiųjų ją apibrėžti. O Dafto (2008) teigimu, šio reiškinio apibrėžimo apskritai neįmanoma suformuluoti dėl jo kompleksiško ir problemiško. Nepaisant nuomonių įvairovės, pateikiamos kelios lyderystės formuluotės:

- asmens gebėjimas įkvėpti kitus vizijos įgyvendinimo veiklai (Mintzbergas, 1973);
- procesas, kuriame lyderis ir sekėjai geba pakilti į aukštesnį moralumo ir motyvacijos lygį (Burnsas, 1978);
- bendras mokymasis, bendras prasmės ir žinių kūrimas (Lambertas, 1998);
- mokėjimas žvelgti į reiškinius plačiau, būti įžvalgesniam už kitus, gebėjimas paskatinti žmones veiksmingai dirbti, siekiant aukštesnių standartų, ir kurti darbuotojo asmenybę (Druckeris, 2002);
- gebėjimas valdyti pokyčius ir šiuos procesus: krypties nustatymas, žmonių suvienijimas, motyvavimas, įkvėpimas (Tarvydienė, Skaržauskienė, 2005);
- organizacijos, grupės žmonių vedimas, vadovavimas, skatinimas, pirmavimas, poveikio žmonėms jėga (Žvirdauskas, 2006);
- kūrybinė ir dvasinė galia, procesas, grupės narių nukreipimas, sekėjų požiūrių keitimas, gebėjimas prisiiinti atsakomybę ir pasekti tikslus (Jonuškaitė, Valuckienė, 2007);
- procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas (Golemanas, Boyatzis, Mckee, 2007);
- ugingas, tvirtas ryžtas mokyti(s) gyventi komplikuotame ir pavojų kupiname pasaulyje (Pranckūnienė, 2007);
- įtakos procesas, kuriame naudojama įvairi socialinė galia, įvairios taktikos, pastiprinimas, kad grupės nariai pritartų, paklustų tam tikroms normoms bei įsipareigotų siekti bendrų tikslų (Conger'is, Kanungo (1998) iš Šilingienė, 2011);



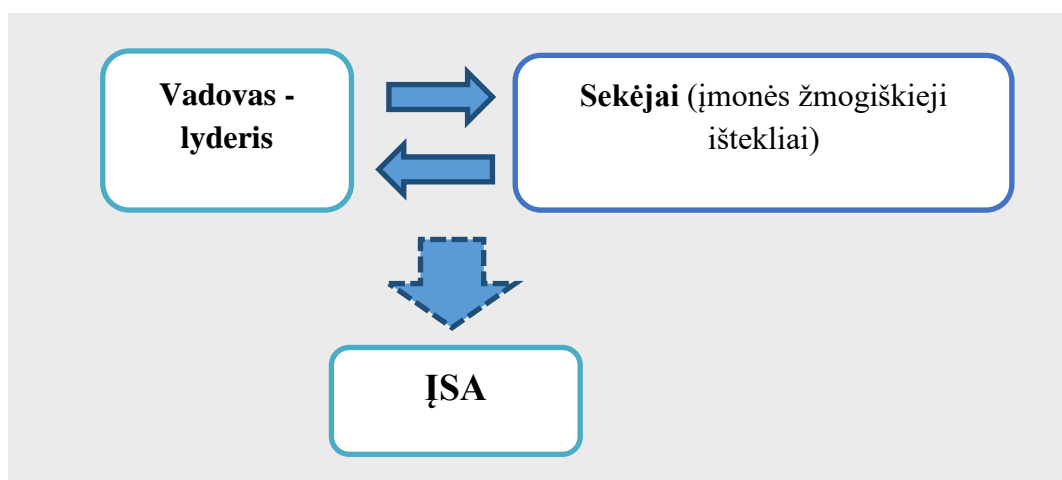
- „bendru atveju lyderystė – tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjo, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas“ (Šilingienė, 2012:12).

Remiantis Paulavičiene (2007), lyderystė kaip procesas apibrėžiamas kaip neprivertstinės įtakos naudojimas bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas. Kryptingo tikslo siekimas yra visos organizacijos tikslas, prie kurio turi prisidėti ir visi organizacijos nariai. Kad tas tikslas būtų teisingai siekiamas, reikalingas vedlys - lyderis, kuris koordinuotų bei subalansuotų visų narių darbą.

Vertinant pateiktų lyderystės apibrėžimų interpretacijų esmę pastebima, jog jos turi vieną bendrą vardiklį, tai lyderystės kaip įtakos darymo proceso, siekiant padėti sekėjų grupėms ar pavieniams žmonėms įgyvendinti tikslus, aiškinimas (Šilingienė, 2012).

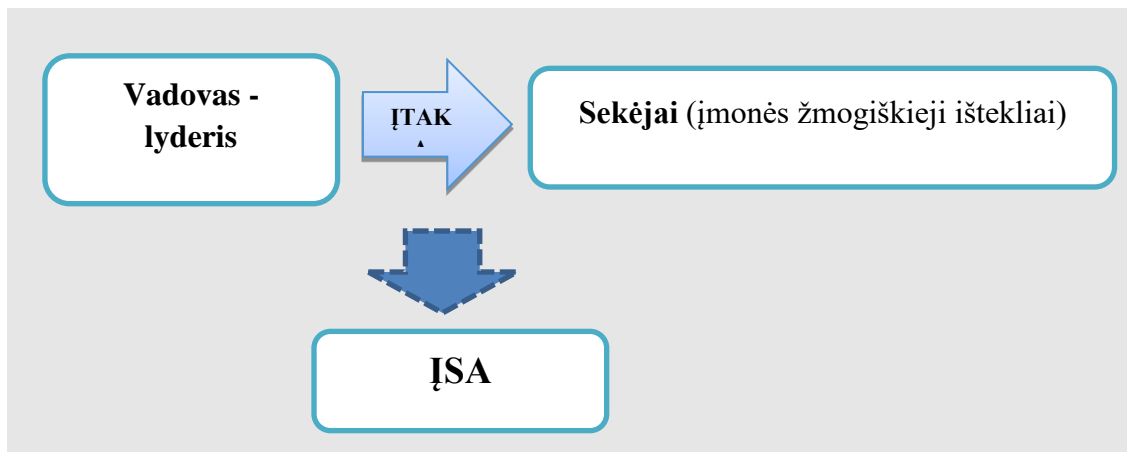
Northouse'as (2009), tyrinėdamas lyderystės sampratą išskiria keturias svarbiausias šio proceso dalis: *lyderystė kaip procesas, lyderystė susijusi su įtaka, lyderystė atsiranda grupės kontekste ir lyderystė susijusi su tikslo pasiekimu*. Trumpai aptariama, kaip lyderystės proceso dedamosios gali būti susijusios su ĮSA principų integravimu į organizacijos veiklą.

Lyderystė kaip *procesas* reiškia, kad lyderis daro poveikį savo sekėjams, o šie veikia lyderį. Šis apibrėžimas akcentuoja, jog lyderystė nėra vienakryptis įvykis, o sąveika, kuri sėkmingai gali vesti į ĮSA taikymą veikloje (žr. 4 pav.).



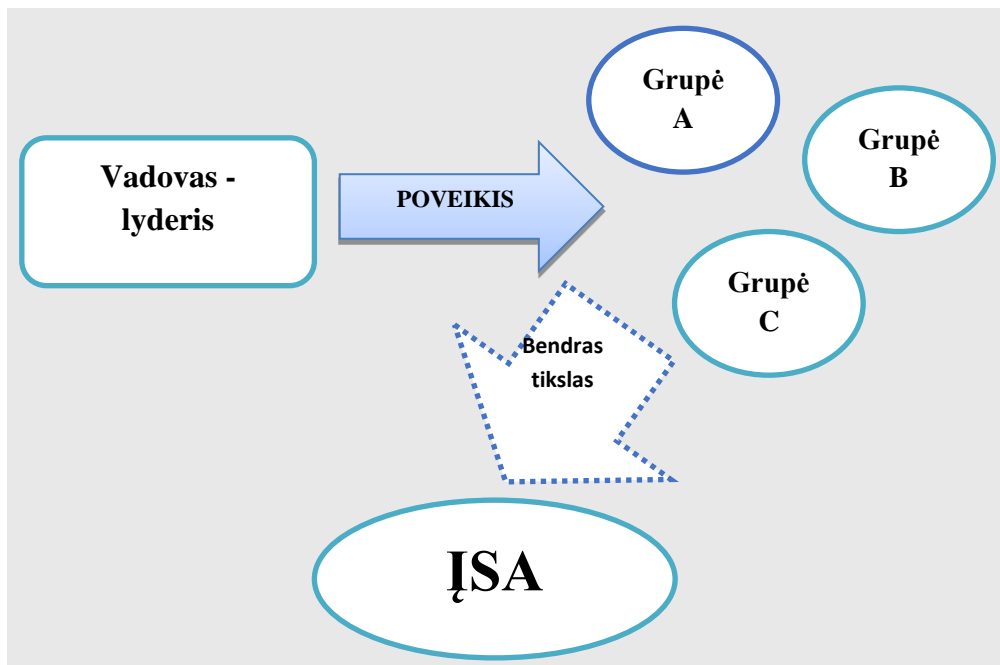
**4 pav. Lyderystė kaip procesas ir įmonių socialinė atsakomybė**

Taipogi lyderystė susijusi su įtaka: svarbu, kaip lyderis daro poveikį sekėjams. Įtaka yra būtina lyderystės sąlyga (žr. 5 pav.).



5 pav. Lyderystė kaip įtaka ĮSA principų taikymo procese

Pabrėžtina, jog lyderystė susiformuoja grupėse, būtent grupė yra lyderystės aplinka. Šiuo atveju lyderystė yra poveikis bendrą tikslą turinčių žmonių grupei (žr. 6 pav.).

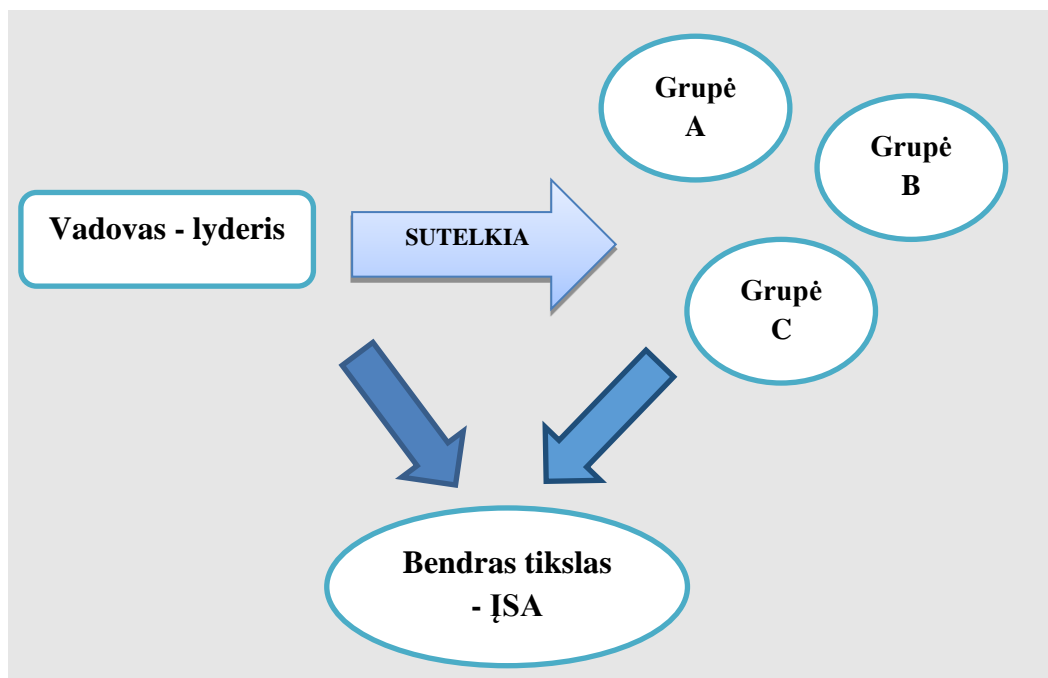


6 pav. Lyderystė grupėje ir įmonės socialinė atsakomybė

Daugelio įmonių vadovai yra asmeniškai motyvuoti elgtis taip, kad jų organizacijos veikla būtų naudinga ne tik joms pačioms, bet ir platesniam suinteresuotųjų grupių ratui. Tačiau siekiant paversti socialinės atsakomybės deklaracijas realiais įmonės konkurenciniais pranašumais, vien tik tokio vadovų nusiteikimo nepakanka. Pagrindinė problema yra tai, kad dažniausiai ĮSA programos yra tik programos – jos nėra žmonių dirbančių organizacijoje svarbiausių vertybių dalimi (Juščius, 2008). Todėl vadovai lyderiai daro įtaką, jog ĮSA vertybės taptų žmogiškųjų išteklių vertybių sistemos dalimi.

Neabejotinai lyderystė susijusi su tikslų siekimu. Anot Northouse'o (2009), lyderis privalo sutelkti žmonių grupę konkrečiai užduočiai įvykdyti. Lyderiai savo energiją kreipia į žmones, kurie mėgina kartu ko nors siekti (žr. 7 pav.). Tai gali būti maža grupė užduočiai spręsti, bendruomenės

grupė ar didelė grupė, apimanti visą organizaciją. Pasak Sinek'o (2014), puikūs lyderiai geba įkvėpti žmones veikti. Gebantys įkvėpti kuria savo šalininkų – rėmėjų, rinkėjų, pirkėjų, darbuotojų – bendruomenę, kuri gerai funkcionuoja ne dėl to, jog privalo taip elgtis, o dėl to, kad patys to nori. Todėl lyderystė atsiranda ir daro poveikį tokioje aplinkoje, kur žmonės siekia tikslo.



**7 pav. Lyderystė kaip tikslų siekis ĮSA principų taikymo procese**

Pastebėta, jog kai kurių mokslininkų darbuose „vadovo“ ir „lyderio“ sąvokos vartojamos kaip sinonimai, tačiau Lipinskienė (2012), Šilingienė (2012), Dukynaitė (2015) pabrėžia šių sąvokų skirtingumą. Lipinskienė (2012:46) teigimu, „lyderiavimas skiriasi nuo vadovavimo pirmiausia skirtingu žmonių organizavimo būdu: vadovas nustato aiškius išmatuojamus tikslus, o lyderis didelius lūkesčius; vadovui paklūstama, lyderiu žmonės seka laisvu noru; vadovas užtikrina veiksmingą darbą pabrėždamas kontrolę, o lyderis – remiasi pasitikėjimu; vadovas vykdo organizacijos misiją, susitelkdamas į pagrindines vadovavimo funkcijas, o lyderis – sukurdamas tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai ar komandos imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos misija. Lyderiui būdingi įkvėpimas, aistra, emocijos. Vadovui būdingi racionalumas, formalumas, sistemingumas“. Tačiau šiame darbe nesileidžiama į diskusijas dėl sąvokų skirtingumo, o laikomasi požiūrio, jog šių laikų sėkmingas vadovas „<...>privalo būti lyderiu, nes tiek vadovo, tiek lyderio savybės lemia skirtingus privalumus organizacijos naudai“ (Šimanskienė, Župerkienė, 2013:19).

Apibendrinant lyderystės apibrėžimų analizę galima teigti, jog nėra vieno visuotinai pripažinto ir vartojamo apibrėžimo. Apibrėždami lyderystę mokslininkai jungia įvairius, vadybinius, filosofinius, sociologinius, psichologinius ar etinius aspektus. Tačiau pasak Dukynaitės (2015), abejonių nekelia gausybės lyderystės apibrėžimų bendrumas: vienuose pabrėžiama lyderio įtaka kitiems žmonėms, kituose – jų galia, dar kituose nuolatinis tobulėjimas, atvirumas naujovėms, nuovokumas, vizijos kūrimas ir tikslų siekimas, dar kituose – veiklos procesas, grupės narių sąveika, veiklos kaita, vertybės,

dalijimasis veikla, galių suteikimas kitiems. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog lyderystei nėra tiek svarbūs standartai, procedūros, normos, reglamentai, kiek svarbios vertybės, prioritetai, iššūkiai. Lyderystei svarbu ne praeitis, o ateities numatymas, todėl ir veikla orientuota į kitokį, kokybiškai naują rezultatą, į tikslų siekimą, lūkesčių išpildymą.

### **2.3.2. Lyderių tipai įmonių socialinės atsakomybės kontekste**

Moksliniai lyderystės fenomeno tyrimai prasidėjo nuo praėjusio amžiaus pradžios, nors fragmentinių mokslinių diskusijų galima rasti ir daug anksčiau. Remiantis Šilingiene (2012), iki naujausių laikų lyderystės mokslas plėtojosi trimis kryptimis, kurių mokslinio tyrimo aspektai ir požiūriai yra skirtingi, tačiau visus juos vienija vienas aspektas – lyderio pageidaujamos savybės, t.y. bandymas nustatyti, kokiomis savybėmis turi pasižymėti lyderis, kad sėkmingai realizuotų savo potencialą. Pastaraisiais dešimtmečiais egzistuoja įvairios labiau ar menkiau paplitusios lyderystės teorijos, sampratos ir jų klasifikacijos, kurioms būdinga nuolatinė kaita. Lyderystė yra daugiasluoksnis reiškiny. Anot Dukynaitės (2015), vieni mokslininkai atlieka įvairių kryptių tyrimus ir, galima teigti, kuria atskiras teorijas. Kiti įvairius požiūrius grupuoja nusistatydami savo klasifikavimo principus, kriterijus ir požymius. Mokslininkai skaičiuoja apie 70 įvairių lyderystės teorijų klasifikavimo sistemų. Lyderystės teorijų ir sampratų klasifikavimas dažnai yra ne vienalytis, neturi vienodo ar panašaus svorio, todėl nėra lengva surasti vienintelį raktą, padedantį suvokti lyderystės teorijas ir sampratas kaip vientisą lyderystės sistemą.

Šilingienė (2012) išskyrė šias pagrindines lyderystės tyrimų kryptis:

1. Būdingų bruožų teorija.
2. Elgsenos teorijos.
3. Socialinės sąveikos teorijos.
4. Naujausios lyderystės teorijos.

#### *Bruožų teorijos.*

Vadovų ir pavaldinių skirtumus pirmiausia buvo bandoma nustatyti bruožų teorijoje – viename pirmųjų mokslinių požiūrių į vadovavimą, kuriame sakoma, kad vadovai turi ypatingų savybių, kurių neturi jų pavaldiniai (Raižienė, Mažeikienė, 2012). Buvo sudarinėjami daugelį savybių apimantys sąrašai, įtraukiant lyderio amžių, fizines savybes, motyvaciją, intelektą, iniciatyvą, pasitikėjimą savimi ir pan. Remiantis Dukynaite (2015), bruožų teorijoje pabrėžiama, kad lyderiai paprastai pasitiki savimi, suvokia savo vertę, yra budrūs, įžvalgūs, impulsyvūs, iniciatyvūs, atsakingi už sprendimus ir veiksmų padarinius, atkaklūs. Taip pat yra labiau apsišvietę, tolerantiški, garbingi, labiau ekstravertai, dominuojantys, socialūs, gebantys telkti kitus tikslui pasiekti. Pastebėtina, jog buvo itin aiškiai pabrėžiamas lytiškumo aspektas. Kaip lyderio bruožas buvo išskiriamas vyriškumas, aukštesnis ūgis. „Kouzesas ir Posneris (2002, p. 25), jau kelis dešimtmečius tiriantys pageidaujamas vadovų lyderių charakteristikas, teigia, kad sąrašo viršuje nuo 1987 m. tvirtai laikosi keturios savybės: sąžiningumas,

gebėjimas numatyti ateitį, kompetentingumas, gebėjimas įkvėpti. Jų atlikti tyrimai rodo, kad dviejų iš tų labiausiai lyderiams pageidaujamų savybių – gebėjimo numatyti ateitį ir gebėjimo įkvėpti – „paklausa“ augo, lyginant 1987, 1995 ir 2002 m. tyrimų rezultatus (Kouzes, Posner, 2003) (cit. pagal Pileckienė, Žadeikaitė, 2009:46). Tačiau „bruožų teorijos apsiriboja lyderio savybių nustatymu, ignoruodamos asmens mąstymo ypatumus, veikimo motyvus, socialinius gebėjimus, vertybes, patirtį, problemų sprendimo įgūdžius. Orientuodamiesi tik į elgsenos įpročius ar į kelių savybių integravimą, bruožų teorijos atstovai neatranda lyderio savybių, kurios yra lanksčios ir kinta dėl situacijų įvairovės, nenurodo, kurios iš jų išlieka nekintančios, asmeniui elgiantis skirtingai“ (Valuckienė ir kt., 2015:20). Tad suvokta, jog lyderystės fenomenas yra kur kas įvairiapusiškesnis ir kompleksiškesnis nei lyderio savybės: paprasta jų analizė negalėjo paaikškinti lyderio sėkmės priežasčių, o juo labiau vien jų nepakako bet kokioms prognozėms ar bandymams iš anksto numatyti, ar asmuo turi galimybių tapti efektyviu lyderiu, ar ne (Šilingienė, 2012).

#### *Elgsenos teorijos.*

Lyderio bruožų erą pakeitė lyderio elgsenos teorijos. Šiame tyrimų etape pradėta orientuotis ne į tai, kas lyderis yra, o kaip jis elgiasi. Tiriant lyderio elgseną plačiau prabilta apie lyderystės stilius (Šilingienė, 2012). Elgesio teorijos vadovaujasi nuostata, kad didieji lyderiai susiformuoja, jais negimstama. Šių teorijų pagrindas yra biheviorizmas, todėl tyrėjų dėmesys skiriamas lyderių veiksams ir sprendimams, o ne mąstymo ypatumams ar vidinėms būsenoms (Valuckienė ir kt., 2015). Šių teorijų besilaikantys tyrėjai nagrinėja, ką lyderis konkrečiai daro atlikdamas savo pareigas ir atkreipia dėmesį lyderio elgsenos bei pavaldinių arba jo pasekėjų pasitenkinimo ryšį. Atradęs 10 skirtingų lyderio elgesio kategorijų, H. Mintzbergas kuriam laikui atsakė į klausimą, ką lyderis daro kitaip nei jo pasekėjai: lyderis atlieka simbolines pareigas, paskirsto informaciją, jis yra ryšių palaikytojas, stebėtojas, atstovas, naujos vertės ir inovacijų kūrėjas, krizių sprendėjas, išteklių paskirstytojas ir derybininkas (Raižienė, Mažeikienė, 2012). Atlikti lyderių elgsenos tyrimai leido apibūdinti keletą stilių pagal jų elgsenos ir santykių su sekėjais modelį (demokratinis, autokratinis, liberalus), tačiau šiuose tyrimuose nebuvo rastas universalus lyderystės stilius, kuris būtų veiksmingas visose situacijose (Šilingienė, 2012). Taip atsitinka todėl, kad lyderio elgsenos stiliaus pasirinkimą sąlygoja daugybė veiksnių: situacija, kultūrinė aplinka, organizacijos ir sekėjų brandos laipsnis ir pan.

#### *Socialinės sąveikos teorijos.*

Remiantis Šilingiene (2012), pastaraisiais metais atliekamuose lyderystės tyrimuose lyderystė imta traktuoti dar platesniu aspektu – kaip socialinės sąveikos ir tarp lyderio ir sekėjo procesas, pripažįstant sekėjo įtaką lyderio elgesiui. Šios teorijos pabrėžia pavaldinio lygiavertiškumą vadovui ir pavaldinio įsitraukimo bei sąveikos su lyderiu svarbą lyderystės proceso veiksmingumui – nuo pavaldinio sąveikos su lyderiu priklauso bendras rezultatas lygiai tiek pat, kiek nuo lyderio sąveikos su pasekėju (Raižienė, Mažeikienė, 2012). „Socialinės įtakos teorijų atstovai (pagal Bass, 1985, 1990;

Kirby, Paradise, King, 1992; Coleman, 1994; Bennis, Nanus, 2003; Spillane, Camburn, 2006; Daft, 2007; Bass, Bass, 2009; Harris, 2010) tvirtina, kad būtent lyderio ir pasekėjų santykiai, o ne lyderio bruožai ir elgesys, lemia lyderystės sėkmę. Socialinės įtakos teorijos, dar vadinamos „naująja lyderyste“, išskeldamos socialinius lyderio gebėjimus į pirmą vietą, meta iššūkį ankstesnėms lyderystės sampratoms“ (Valuckienė ir kt., 2015:20).

Būtent šio tyrimo laikotarpio skiriamoji ypatybė ir nuopelnas – bandymas atskirti vadovavimo ir lyderystės stilius. Vadovavimo ir lyderystės teorijų ir modelių klasifikacijoje vadovo lyderystės stilių užuomazgos, apibūdinamos transakciniu ir transformaciniu lyderystės stiliais, atsiranda aštuntajame dešimtmetyje. Šie abu stiliai visiškai atspindi šių dienų lyderystės teorijas, kuriose aprašomas lyderio elgesys (Šilingienė, 2012). Šilingienės (2012:21) teigimu, „<...>kalbant apie lyderystės ir vadovavimo stilius, reikia pastebėti, jog iš esmės tai yra viena kryptis, apimanti lyderių ir vadovų elgesio tyrimus“.

#### *Naujosios lyderystės teorijos.*

Pasak Šilingienės (2012), šiuolaikinius lyderystės tyrimus sudėtinga priskirti kuriam nors vienam aiškiai apibrėžtam lyderystės aspektui. Tyrimų gausumas suponuoja holistinį požiūrį į lyderio potencialo realizavimą, pripažįstant lyderio ir sekėjų tarpusavio sąveiką, situacinius kintamuosius, akcentuojama vizija vertybės, gebėjimas inspiruoti pokyčius. Išskirtinos šios pagrindinės kryptys:

- autentiškoji lyderystė;
- tarnaujančioji lyderystė;
- emocinė (rezonansinė) lyderystė;
- dvasinė lyderystė;
- „besimokančios organizacijos“ lyderystė,
- į viziją orientuota lyderystė;
- moralinė lyderystė;
- globalioji lyderystė.

Atsiradus naujosios paradigmos teorijoms, prasiplečia lyderystės diapazonas emociniais, socialiniais, etiniais ir moraliniais, poveikio sekėjams aspektais. Jose sujungiamos sociologijos, psichologijos, filosofijos žinios ir sukuriamos naujos lyderystės sampratos.

Pažymėtina, jog lyderystės koncepcija apibrėžiamas įtakos procesas, kuris vyksta tarp lyderio ir sekėjo. Šilingienės (2012) teigimu, šis procesas paaiškinamas lyderio savybėmis ir elgesio modeliu, sekėjų priskiriamomis atribucijomis lyderiui tomis aplinkybėmis, kuriomis vyksta lyderystės procesas. Teigiama, kad susiklosčiusios aplinkybės lyderio išlikimą ir susiformavimą sąlygoja labiau, nei pats lyderis sąlygoja aplinkybes (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Aplinkos sąlygų ir lyderystės koncepcijos ryšys (Šilingienė, 2012:31)**

<b>Aplinkos sąlygų pobūdis</b>	<b>Lyderiavimo koncepcija</b>	<b>Asmeninių efektyvumą lemiančios savybės</b>
<b>1. Nestabilios aplinkos sąlygos</b>	Herojinė, didvyriška lyderystė	Drąsa Ryžtingumas Charizmatiškumas sėkmė
<b>2. Stabilios aplinkos sąlygos</b>	Transakcinė lyderystė, racionalus vadovavimas	Kompetencija Organizaciniai sugebėjimai Sugebėjimas bendrauti Reiklumas Objektyvumas Atsakingumas
<b>3. Netikėtų pokyčių valdymo ir tęstinumo užtikrinimo sąlygos</b>	Transformacinė lyderystė	Charizmatiškumas Įkvepanti motyvacija Verslumas Strateginis mastymas Kompetencija Komandinis darbas

Kaip matyti pateiktoje lentelėje, tik esant nuolatiniais pokyčiams, siekiant jų išvengti ir užtikrinti veiklos sėkmę atsiranda lyderių poreikis. Būtent nuolatiniai pokyčiai supančioje aplinkoje, akivaizdus įmonių socialinės atsakomybės principų taikymas kasdienėje veikloje, atskleidžia transformacinių lyderių poreikį ir reikšmingumą. Tačiau transformacinių lyderių yra išties mažai, gan sudėtinga juos rasti ir tirti. Realybėje dažniau aptinkami teorijose išgrynintų lyderių deriniai, kurie pasižymi esminėmis bendrosiomis lyderių savybėmis.

Apibendrinant galima teigti, jog lyderystės teorijų išties yra daug ir jos labai įvairios. Vienos iš jų remiasi asmeniniais žmogaus bruožais, kitos analizuoja žmogaus elgesį skirtingose situacijose, dar kitos tyrinėja lyderio ir pasekėjų tarpusavio santykius. Visos lyderystės teorijos yra reikšmingos, tačiau skirtingose situacijose remiamasi skirtingomis teorijomis. Svarbu sugebėti pasirinkti tinkamą lyderystės teoriją, atsižvelgiant į esamą situaciją ir vykdomą veiklą. Šiame darbe laikomasi pozicijos, jog nepaisant to, kokiam tipui būtų priskiriamas organizacijos vadovas – lyderis, jis dėl savo turimų kertinių asmeninių savybių (bruožų), puoselėjamų vertybių, požiūrio, profesinių kompetencijų bus: dėmesingas kitų žmonių poreikiams, jų tobulėjimui, sieks aukštesnių moralinių normų, organizacinio efektyvumo, sekėjų pasitenkinimo veikla, teigiamos jų motyvacijos veikti ir siekti aukštų rezultatų. Tad darbe laikomasi požiūrio, jog vadovo lyderystė gali prisidėti prie ĮSA principų įgyvendinimo organizacijoje sėkmės.

#### **2.4. Organizacijos vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšio teorinis modelis**

Ankstesniuose darbo skyriuose atskleista, jog lyderystė dėl nevienareikšmiško traktavimo yra aktualus šiuolaikinių mokslinių diskusijų objektas. Lyderystės reiškiniui paaiškinti sukurtos mokslinės teorijos dažniausiai akcentuoja jos esmę ir svarbą organizacijų valdyme, kur vaidina lemiamą

vaidmenį, užtikrinant atskirų žmonių, komandų ir organizacijų efektyvumą (Šilingienė, 2011). Darbe aptartos lyderystės teorijos viena kitą apibendrina ir papildo. Daug autorių pabrėžia lyderystės svarbą ir aktualumą organizacijos kontekste. Teorių palyginimas, įvertinimas ir apibendrinimas sudėtingas dėl mokslininkų požiūrių skirtumų, tačiau visose teorijose esme galima laikyti tai, jog lyderystės laikoma procesu, o ne padėtimi, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje. Nuolatinių pokyčių sąlygomis organizacijose skatinamas transformacinis vadovavimas, kuris suvokiamas kaip procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai keičia vienas kitą; tai stimuliuojamas ir įkvėpimas siekti bendrų tikslų, papildomų rezultatų ir didinti vadovavimo kompetencijas pasitelkus iššūkius ir individualią paramą (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009).

Pagal Kotterman (2006:15), vadovo - lyderio funkcijos apima ciklą nuo – vizijos kūrimo, personalo valdymo, vizijos įgyvendinimo iki- vizijos pasiekimo (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Vadovo – lyderio funkcijos**

<i>Vizijos kūrimas</i>	<i>Personalo valdymas</i>	<i>Vizijos įgyvendinimas</i>	<i>Vizijos pasiekimas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nurodo veiklos kryptį ir viziją;</li> <li>• Kuria strateginius planus, kaip pasiekti viziją;</li> <li>• „Užsidegęs“ kalba apie viziją ir tikslus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vienija įmonę;</li> <li>• Perteikia viziją, misiją ir veiklos kryptį;</li> <li>• Daro įtaką kuriant koalicijas, komandas ir partnerystę;</li> <li>• Yra veržlus, emocionalus;</li> <li>• Sudaro sąlygas rinktis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motyvuoja ir įkvėpia;</li> <li>• Skatina darbuotojus įveikti sunkumus ir keistis;</li> <li>• Patenkina pagrindinius žmonių poreikius;</li> <li>• Priima rizikingus sprendimus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skatina naudingus ir didelius pasikeitimus, tokius kaip naujos prekės, ar požiūriai, kurie gali padėti pagerinti darbuotojų ir darbdavių santykius.</li> </ul>

Kaip matyti pateiktoje lentelėje, pagrindinės lyderio funkcijos yra užsibrėžti tikslą ir jo siekti, į šį procesą pajungiant organizacijos žmogiškuosius išteklius. Pastarojo dešimtmečio pasauliniai ekonominiai, ekologiniai ir socialiniai pokyčiai verčia žmoniją susimąstyti ne tik dėl vartojimo bei gyvenamosios aplinkos, bet ir dėl išlikimo. Pasaulinės ekonomikos ir finansų krizės, nepalaužiamas gamtos išteklių mažėjimas, aplinkos kokybės blogėjimas, maisto saugumo užtikrinimo problematika - tai tik maža dalis dabartinės visuomenės egzistencijos probleminių klausimų, susijusių su kiekvieno ūkinio bei socialinio subjekto veikla (Astromskienė, Adamonienė, 2009). Dabartinėms įmonėms būtinas socialinės atsakomybės principų diegimas, tapsmas socialiai atsakingomis. Šių principų įtvirtinimui ir įgyvendinimui gali padėti vadovo lyderystė, t.y. vadovo kaip lyderio funkcijų įgyvendinimas ĮSA principų diegimo procese.

Pasak Raižienės ir Mažeikienės (2012), kintančioje verslo aplinkoje lyderio, vadovo ir pavaldinio vaidmenys susipina, iš lyderio reikalaujama lankstumo, anksčiau buvusios tvirtos lyderio pozicijos ir funkcijos pradeda kisti ir ant kitų jų pasekėjų pečių atsiranda tarsi periodinis lyderio vaidmuo organizacijoje. Skirtumas tarp lyderio ir pasekėjų išnyksta, ir galimybė tapti savo srities



lyderiais suteikiama tiems, kurie duotuoju momentu gali atitikti susiklosčiusios situacijos reikalavimus ir, pasiekę savo tikslus, grįžti prie savo darbų.

Adamonienė ir Ruibytė (2011) pabrėžia, kad šiuolaikinėmis organizacijų veiklos sąlygomis vienas svarbiausių efektyvumo didinimo veiksnių yra vadovo – lyderio gebėjimas priimti organizacijos gerovei naudingus sprendimus. Šiame procese ypatingai reikšminga vadovo, kaip lyderio, *savybių raiška*, vadovo – lyderio *kompetencija* bei gebėjimas naudoti *šiuolaikinius vadybos metodus* organizacijos veiklai tobulinti.

Pasak Šilingienės (2012), asmens kaip lyderio sėkmę lemia tam tikras savybių rinkinys. Analizuojant mokslinę literatūrą vadovo lyderystės tema pavyko išgryninti sąrašą lyderio bruožų, kurie mokslininkų minimi dažniausiai (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Vadovo - lyderio bruožai**

<b>Lyderio bruožai (autoriai)</b>	<b>Kaip pasireiškia</b>
<b>Įtaka, įtikinimas</b> Smith F., 1986; Kouzes J.M., Posner B.Z., 1990; Vecchio 1998; Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2000; House R.J., 2001; Appleby R.C., 2003; Misevičius V., 2003; Dubauskas G., 2006 ir kt.	Vadovas, remdamasis savo žiniomis, pateikdamas konkrečius pavyzdžius sugeba įrodyti pavaldiniams, kad jo požiūris yra teisingas, šie patiki ir perima vadovo nuostatas. Taip pat lyderis gali daryti įtaką kitiems organizacijoms nariams savo: poelgiais, veiksmais, kalba, išsilavinimu ir kt.
<b>Nukreipimas, vedimas tikslo link</b> McGregor D., 1987; DuBrin A.J. 1995; Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2000; Appleby R.C., 2003; Adair J., 2006; Bass B., Leonienė B., 2001; Misevičius V., 2003; Kvederavičius J., 2006; Dubauskas G., 2006 ir kt.	Aprėpia organizacijos veiklos visumą, priimant teisingus sprendimus, kurie kreipia bet kokią projektą siekiamo tikslo link.
<b>Autoritetas</b> Kouzes J.M., Posner B.Z., 2002 ir kt.	Pasireiškia per organizacinę ir socialinę padėtį, per asmeninę įtaką organizacijos veiklai; nuoširdumą.
<b>Atsakomybė</b> Appleby R.C., 2003; Locke E.A. ir kt.	Tai atsakomybės jausmas, įpareigojantis save ir kitus organizacijos narius veikti sąžiningai, nenukrypstant nuo bendro tikslo.
<b>Pasitikėjimas savimi ir kitais</b> Jacobsen C., House R.J., 2001; Adair J., 2006; Locke E.A.; Gupta P., 2004; Dubauskas G., 2006 ir kt.	Pasireiškia per sugebėjimą suprasti ir valdyti save, pažinti kitus žmones, priimti juos nesistengiant perauklėti ir keisti.
<b>Dominavimas</b> Jacobsen C., House R.J., 2001; Dubauskas G., 2006 ir kt.)	Tai noras pirmauti, išsiskirti iš kitų, valdyti.
<b>Intelektas ir išsilavinimas</b> Locke E.A.; Dubauskas G., 2006 ir kt.	Pasireiškia per lyderio gebėjimą priimti reikiamus sprendimus; strateginį mąstymą.
<b>Charizma</b> Cole G.A., 1990 ir kt.	Tai gebėjimas apčiuopti sėkmę, nedarant esminių klaidų, įkvėpti kitus, palaikyti juos emociškai, įgyti pasekėjų, nukreipiant juos bendram tikslui pasiekti.
<b>Vadovavimas</b> Appleby R.C., 2003; Locke E.A.; Kirkpatrick S.A. ir kt.	Tai gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui.
<b>Dora, sąžiningumas, etika, nuoširdumas</b> Kouzes J.M., Posner B.Z., 2002;	Šios žmogiškosios vertybės pasireiškia per bendravimą.

Adair J., 2006 ir kt.	
<b>Drąsa, ryžtas</b> Kouzes J.M., Posner B.Z., 2002 ir kt.	Nebijojimas prisiimti atsakomybę; rizikuoti.
<b>Gebėjimas įgyti pasekėjų</b> Georges C., 1987 ir kt.	Šis bruožas pasireiškia per visus anksčiau minėtus bruožus.

Apžvelgiant sudarytą lentelę galima teigti, kad daugelis autorių svarbiausius lyderio bruožus įvardina kaip įtaką ir gebėjimą vesti savo darbuotojus norimo tikslo link. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog galima aptikti daug gausesnį lyderio bruožų sąrašą. Autoriaus požiūriu – vadovas – lyderis yra aktyvus, ambicingas, pasitikintis savimi, gebantis daryti įtaką ir vesti grupę žmonių užsibrėžto tikslo link asmuo.

Remiantis Šilingiene (2012), daugelyje empirinių tyrimų atskleistas esmines lyderio savybes galima suskirstyti į keturias asmeninių savybių grupes, kurios apibendrintos pateikiamos 5 lentelėje.

**5 lentelė. Lyderiams būdingos savybės (Šilingienė, 2012:63)**

<i>Fizinės savybės</i>	<i>Valios savybės</i>	<i>Socialinės charakteristikos</i>	<i>Vertybinės charakteristikos</i>
Išvaizda Ūgis Sveikata Lytis	Tikslingumas Drąsa Ryžtas Pasitikėjimas Ambicingumas	Ekstravertiškumas Empatija Emocinis stabilumas	Atsakomybė Sąžiningumas Patikimumas Laisvė Kūrybiškumas

Kaip bebūtų keista, fizinės vadovo lyderio savybės, tokios kaip išvaizda ar lytis gali būti įvardijamos kaip lyderio savybės. Pasak Stundžės (2010), „<...>vadovavimas ir šiandien suvokiamas kaip vyrų funkcija, o sąvoka „lyderis“ tapatinama su vyriškąja lytimi, todėl organizacijose moteris lyderė yra gana retas reiškinys“. Autorės nuomone, efektyviems veiklos ir komunikacijos procesams organizacijoje užtikrinti yra svarbu, kad gera lyderystė būtų suvokiama ne skirstant pagal lytį, o atsižvelgiant į asmens savybes, gebėjimus sėkmingai taikyti vadovavimo ir komunikavimo būdus, stilių atsižvelgiant į situaciją.

Valia yra laikomas sąmoningas žmogaus veiksmų ir poelgių pasirinkimas, siejamas su pastangomis nugalėti kliūtis siekiant tikslo. Lyderiams visuomet būdingi itin koncentruoti, sąmoningai numatyti, suplanuoti ir vykdomi veiksmai. Vadovo lyderio valia gali būti apibūdinta tam tikra veiklos išraiška, apimančia keturis nuoseklius etapus: tikslo įsisąmoninimą, apsisprendimą, tikslo įgyvendinimo priemonių numatymą bei praktinį įgyvendinimą. Pažymėtina, jog su valia susijusios savybės Šilingienės (2012) yra skirstomos į:

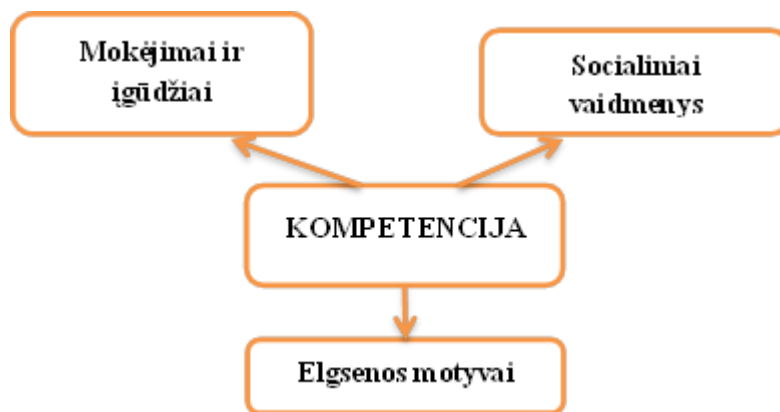
- skatinamosios valios savybės: tikslingumas, ryžtas, drąsa, atkaklumas, energingumas, iniciatyvumas, savarankiškumas;
- slopinamosios valios savybės: ištvermė, kantrybė, santūrumas, savitvarda, savikontrolė;
- tarpinės valios savybės: organizuotumas, drausmingumas.

Efektyvi lyderystė neįmanoma be komunikavimo. Be bendravimo lyderiui neįmanoma būtų įgyti sekėjų. Vadovas lyderis turėtų pasižymėti aiškiai išreikštais socialiniais gebėjimais suburti ir suvienyti kolektyvą bendrų tikslų siekimui. Tokios socialinės savybės yra ekstravertiškumas, santykių palaikymas, gebėjimas pajauti kito žmogaus emocijas bei emocinis stabilumas.

Mokslininkai (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010; Kaziliūnas, 2015; Stundžė, 2010) teigia, kad organizacijos kultūra ir puoselėjamos vertybės tiesiogiai susijusios su vadovo – lyderio vertybėmis. Gebėjimas veiksmingai vadovauti darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, lemia organizacijos produktyvumą. Vien ekonomine nauda grindžiamas bendruomeniškumas yra nepatvarus. Klestinčios organizacijos remiasi išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema. (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010). Kuo lyderio vertybinė orientacija aiškesnė, tuo geresni veiklos rezultatai gali būti pasiekti.

Kompetencijos sąvoka paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan. (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003). Remiantis Northouse (2009), kompetenciją sudaro: problemų sprendimo įgūdžiai, socialinio vertinimo įgūdžiai ir žinios.

Daugelis mokslininkų pritaria JAV specialisto R.E. Boyatzi'o (1982) nuomonei, kad „kompetenciją“ sudaro trys esminės dedamosios (žr. 8 pav.):

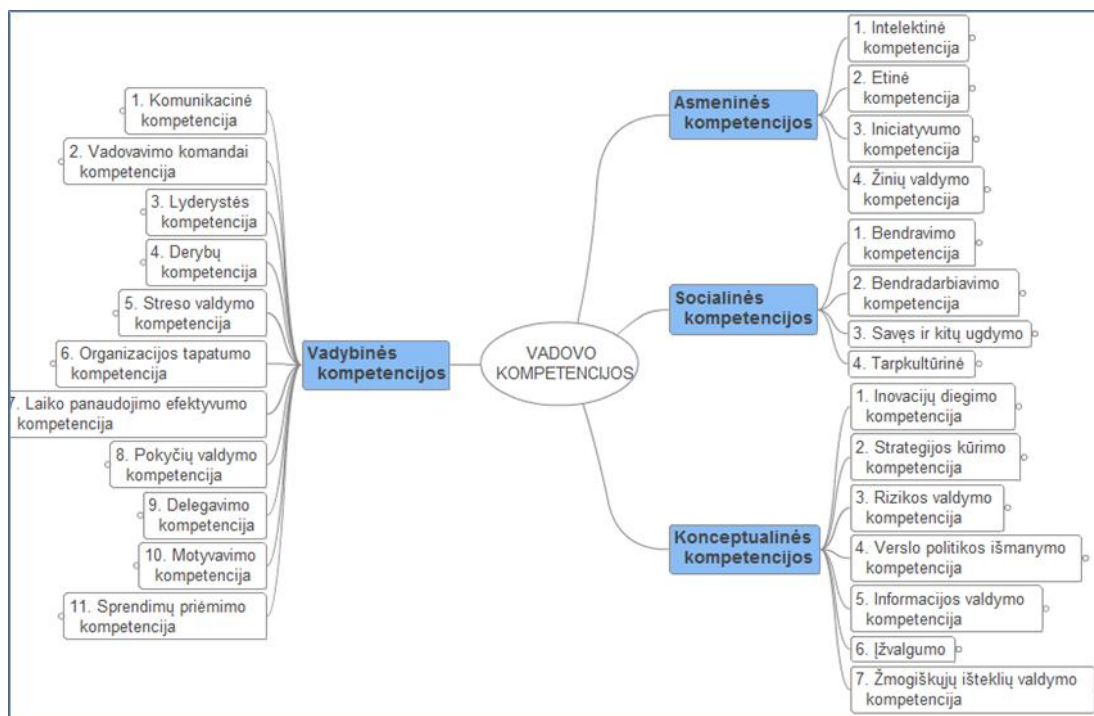


**8 pav. Kompetencijos dedamosios pagal Boyatzis**

Remiantis minėto mokslininko požiūriu, kompetencija iš esmės yra individo savybės, kurios priešastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. „Kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai ir vartotina tada, kai reikia pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje, kurias lemia asmens gebėjimas tobulinti savo kvalifikacijas“ (Jucevičienė, 2007:138).

Pasak Adamonienės ir Ruibytės (2010), vadovo kompetencija yra daugialypė, tai ne tik profesinė, bet ir metodinė, socialinė kompetencija. Ji turi apimti daugybę teorinių ir praktinių žinių, įgūdžių turėjimą, sprendžiant susidariusias problemas, sugebėjimą dalintis patirtimi, bendradarbiaujant, ieškant informacijos, analizuojant ir sisteminant, strategiškai mąstant. Nuo vadovo

lyderio kompetencijos didele dalimi priklauso organizacijos veiklos efektyvumas, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas. Todėl bene labiausiai priimtinas būtų 9 pav. pateiktas vadovo kompetencijos modelis.



**9 pav. Organizacijos vadovo kompetencijos**

Šaltinis: <http://moodle.puslapiai.lt/etc/vaidai/>

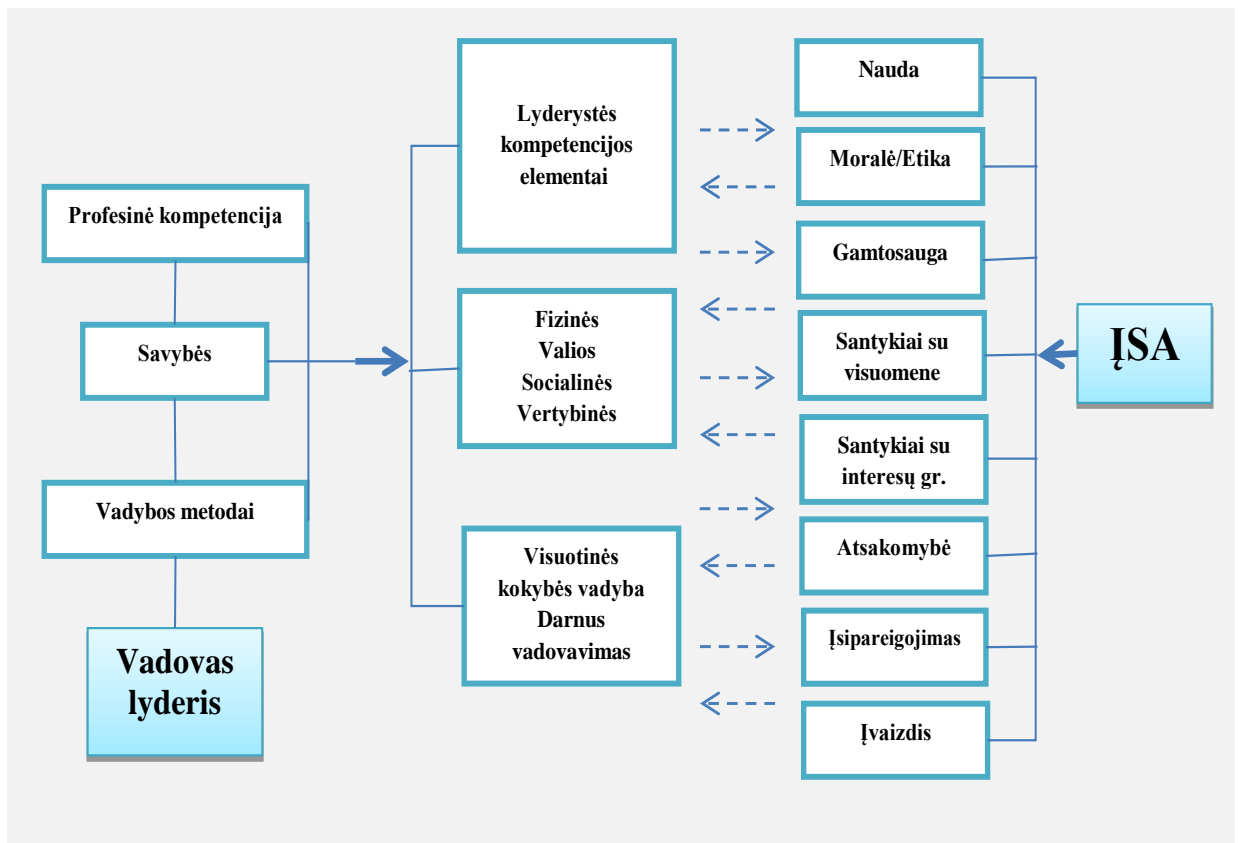
Kaip matyti 11 paveiksle, vadovo kompetenciją sudaro: vadybinės, asmeninės, socialinės ir konceptualinės kompetencijos. Pastebėtina, jog vadybinių kompetencijų kategorijai priskiriamos šiame darbe tyrinėjama lyderystė, t.y. lyderystės kompetencija. Lyderystės kompetencijai priskiriamos tokios kompetencijos: gebėjimas įtikinti kitus sėkme, gebėjimas uždegti ir įkvėpti kitus, gebėjimas pašalinti kilusią įtampą, skatinti darbuotojų kūrybiškumą, gebėti patraukliai pateikti tikslus, kelti ambicingus tikslus sau ir kitiems, gebėti bendrauti su žmonėmis, atsižvelgiant į jų emocinę būseną, kurti teigiamą savo įvaizdį, įtakoti darbuotojų pasitikėjimą ir lojalumą. Būtent šiais elementais bus remiamasi atliekant empirinį tyrimą.

Ruževičius (2010) veiksmingą vadovavimą arba kitaip, lyderystę, apibūdina kaip „įtakojimo procesą, kuriuo iš anksto apgalvota ar susiformuota įtaka yra daromas “elegantiškas” spaudimas vieno asmens kitų asmenų atžvilgiu, siekiant valdyti, struktūrizuoti ir palengvinti veiksmus bei santykius ir sukelti savanoriškas pastangas grupėje ar organizacijoje tikslui pasiekti“. Autoriaus nuomone, lyderystė yra pagrindinis visuotinė kokybės vadybos (VKV) principas ir raktinis šiuolaikinės vadybos elementas. Vadovai - lyderiai turi skleisti pozityvią energiją, komunikuoti visiems teigiamas emocijas ir privalo sukurti organizacijoje: “draugišką” darbo aplinką, laiduojančią aukštą gyvenimo darbe kokybę bei skaidrią ir veiksmingą darbuotojų motyvavimo, ir lojalumo ugdymo sistemą, nes derama veiklos kokybė užtikrinama tik esant motyvuotiems darbuotojams. Vertinant įmonių socialinės

atsakomybės ir vadovams lyderiams būdingo vadybos metodo (VKV) esminius principus matyti, jog jie yra labai panašūs ar net persidengiantys.

Pastaraisiais metais kartu su darnaus vystymosi sąvoka mokslininkų darbuose atsiranda „darnaus vadovavimo“ sąvoka. Dabar vadovavimas yra ne tik veikla, kai siekiant pageidaujamų tikslų veikiama kitų žmonių elgsena tiek individualiai, tiek grupėmis. Dabar vadovams tenka įvertinti (3E) aspektus (ekonominius, ekologinius, etinius / socialinius), veikiant kitų elgseną. Darnaus vadovavimo rezultatas siejamas su visapuse nauda ne tik konkrečioms organizacijos nariams, organizacijai apskritai, bet ir visuomenei, atsižvelgiant į jos poreikius ilgalaikėje perspektyvoje: išsaugoti darną su aplinka tiek ekonominiu, tiek socialiniu, tiek ekologiniu aspektais (Šimanskienė, Župerkienė, 2013). Darnaus vystymosi idėjoms, o konkrečiau, ĮSA įgyvendinti labai svarbu geri lyderiai, kurie turi ilgalaikes vizijas ir aiškiai apibrėžtus kertinius efektyvaus žinių dalijimosi ir darnos siekius, įtraukia ir motyvuoja visus organizacijos narius siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų (Atkočiūnienė, Radiunaitė, 2011).

Apžvelgus įmonių socialinės atsakomybės ir lyderystės teorijas prieinama išvados, jog šiuos abu teorinius konstruktus sieja tamprus ryšys. Iš esmės ĮSA reiškia tokios verslo strategijos vykdymą, kuri atitinka įmonės ir jos suinteresuotųjų šalių poreikius, tuo pat metu apsaugant, palaikant ir stiprinant žmogiškuosius, ir gamtinius išteklius, kurie bus reikalingi ateityje. Organizacijos vadovo lyderystė gali paskatinti aukštesnių moralinių normų, nesavanaudiškumo, didesnės atsakomybės prisiėmimą veiklos procesuose. Vadovo lyderystę galima būtų įvardinti kaip vieną ĮSA principų įtvirtinimo organizacijoje metodą ar priemonę. Lyderiavimas gali tapti įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo sėkmės prielaida. Lyderystės ir ĮSA ryšys pavaizduotas 10 pav.



### 10 pav. Vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšys

Pagal pateiktą paveikslą, vadovas - lyderis, pasitelkdamas savo profesinę kompetenciją, asmenines savybes bei šiuolaikinius vadybos metodus lengvai motyvuos savo darbuotojus prisidėti prie ĮSA principų įgyvendinimo kasdienėje veikloje. Vadovas, suprantantis ĮSA svarbą ir reikšmingumą, sugebės tuo įtikinti savo pasekėjus ir juos paskatins sekti gerosios praktikos pavyzdžiu. Pažymėtina, kad ĮSA yra idėjinė veikla, pačios organizacijos priimtas, o ne iš šalies primestas pasiryžimas veikti socialiai atsakingai. Todėl vadovo gebėjimas būti lyderiu ir paveikti darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, tampa ĮSA įtvirtinimo organizacijoje garantu.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo objektas** – vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšys konkrečiose organizacijose.

**Tyrimo tikslas** - empirinio tyrimo pagalba atskleisti darbuotojų bei padalinių vadovų požiūrį į vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės organizacijoje ryšį.

Tyrimo tikslui pasiekti išsikelti **uždaviniai**:

- 1) Anketinio tyrimo pagalba nustatyti darbuotojų požiūrį į savo organizacijos vadovo lyderystę ir įmonės socialinę atsakomybę;
- 2) Kokybinio tyrimo pagalba atskleisti padalinių vadovų požiūrį į įmonės socialinę atsakomybę ir savo indėlį siekiant įgyvendinti jos principus.

*Tyrimo metodas.* Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas atvejo analizė, apimanti kokybinių ir kiekybinių duomenų rinkimą. Anot Baranauskienės (2013), atvejų tyrimai atskleidžia išsamią kontekstinę analizę, tam tikras esamas įvykių, sąlygų ir jų santykių sąsajas, vykstančias apibrėžtoje socialinėje situacijoje. Atvejo analizė yra žvalgomojo tyrimo modelis, kuris turi aprašomųjų elementų ir yra sukurtas specifinėms žinioms, poreikiams ir sąlygoms. Jis gali būti naudojamas, kai nėra aiškių ribų tarp fenomeno ir konteksto. Šis metodas leidžia užtikrinti, kad tyrimo objektas bus ištiriamas įvairiapusiškai ir tai leis plačiau atskleisti, suprasti bei pamatyti daugiau reiškinio aspektų (Baxter, Jack, 2008). Remiantis Baranauskiene (2013:7), „<...>metodas buvo kritikuojamas teigiant, jog tik nedaugeliu atvejų tyrimas gali būti patikimas, o išvados gali būti priimanamos kaip mokslo tiesa. Tačiau, net jei atvejo analizė ir nėra išgrynintas ir objektyvus mokslinis tyrimas, ekstrapoliuojamas didesnėms tyrimų erdvėms, jis išlieka naudingas kaip tyrimo priemonė, leidžianti skirtingose dimensijose suprasti analizuojamą reiškinį / situaciją. Suprantama, jog intensyvūs sociumo pokyčiai gali sudaryti sąlygas tam tikroms tyrimų išvadų paklaidoms, tačiau jos atskleidžia giluminius procesus, kurie vienaip ar kitaip atsispindi visuomenės gyvenime“.

Atvejo analizei pasirinkti du plačiai naudojami informacijos rinkimo metodai – kokybinis ir kiekybinis. Kokybinis tyrimas, t.y. interviu nuspręsta atlikti su pasirinktų organizacijų padalinių vadovais, o kiekybinis – anketinė apklausa – su organizacijų darbuotojais, išskyrus padalinių vadovus.

Interviu klausimynas padalinių vadovams pateikiamas 2 priede.

Anketos su darbuotojais klausimynas pateikiamas 3 priede.

Kiekybinio tyrimo imties metodas – ištisinė atranka.

*Tiriamų organizacijų pristatymas.*

Tyrimo dalyvavusių organizacijų pavadinimai tyrimo dalyvių pageidavimu neminimi, tad organizacijoms tyrimo suteikiami kodiniai pavadinimai R1 ir R2.

R1 yra įmonė, užsiimanti prekyba aukščiausios kokybės valymo ir dezinfekavimo priemonėmis, įrankiais ir „Kärcher“ įrengimais. Įmonė rinkoje veikia jau daugiau nei 20 metų. Joje dirba daugiau nei 50 specialistų kolektyvas, aptarnaujantis klientus visoje Lietuvoje ir turintis prekybos salonus didžiuosiuose Lietuvos miestuose.

R1 organizacijos tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal miestus ir lytį pateikiamas 6 lentelėje.

**6 lentelė. R1 darbuotojų pasiskirstymas pagal miestus ir lytį**

<i>Lytis</i>	<i>Miestas</i>			
	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Panevėžys
Moterys	7	9	6	7
Vyrai	5	2	5	12

Kaip matyti pagal pateiktą informaciją, įmonėje dirba kiek daugiau moterų nei vyrų, tačiau ypač vyriškas kolektyvas surinktas Panevėžyje, kur yra įsikūręs Kärcher servisas. Vilniaus ir Kauno padaliniai vadovauja moterys, Klaipėdai vyras ir Panevėžiui vadovauja taip pat vyras, įmonės savininkas ir generalinis vadovas.

R2 yra skalbyklos paslaugas jau daugiau nei 17 metų teikianti Klaipėdoje ir Šiauliuose įmonė. Įmonėje dirba 34 darbuotojai, kurių didžioji dauguma dirba nuo įmonės įkūrimo. Jos pagrindinė veikla yra skalbimas, sausas cheminis darbo rūbų valymas ir ekologiškas delikačių drabužių valymas. Įmonėje stengiamasi nuolat atnaujinti savo skalbimo, bei drabužių valymo technologijas. Įsigyta pilnai automatizuota patalynės džiovinimo – lyginimo bei lankstymo linija, kuri suteikia galimybę atlikti paslaugas greitai ir kokybiškai. Pirmieji Lietuvoje įsirengė ketvirtos kartos PRIMUS šlapio valymo technologinę įrangą, kuri atvėrė žymiai platesnes rūbų iš vilnos, „kvėpuojančių“ rūbų, užuolaidų, šilko bei kitų delikačių gaminių valymo galimybes. Įmonėje įsteigtas PRIMUS „SoftWash“ šlapio valymo paslaugų mokymo centras, kuriame dirbti apmokomi specialistai iš Baltijos šalių regiono. Abiems padaliniai vadovauja moterys, didžiąją darbuotojų dalį taip pat sudaro moterys (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. R2 darbuotojų pasiskirstymas pagal miestus ir lytį**

<i>Lytis</i>	<i>Miestas</i>	
	Klaipėda	Šiauliai
Moterys	14	12
Vyrai	5	3

Pagal pateiktą informaciją matyti, jog įmonėje dirba beveik 75 proc. moterų.

Interviu respondentų koduotė ir respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikti 8 lentelėje.



### 8 lentelė. Interviu tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį ir suteikti kodai

<i>Lytis</i>	<i>R1</i>				<i>R2</i>	
<i>Moteris</i>	V1	x	x	V4	V5	V6
<i>Vyras</i>	x	V2	V3	x	x	x

Tyrimui specialiai pasirinktos savo veikla artimos organizacijos, siekiant atskleisti vadovo lyderystės įtaką įmonių socialinei atsakomybei švaros paslaugas teikiančiose organizacijose.

#### *Duomenų rinkimas.*

Tyrimo duomenys rinkti nuo balandžio 4 iki 30 dienos. Interviu metodu apklausti 6 padalinių vadovai. Su padalinių vadovais iš anksto susisiekti ir paprašyta sudalyvauti tyrime kartu su savo darbuotojais. Nors didelio dalyvių entuziazmo nebuvo sulaukta, vis tik gautas sutikimas tyrimui. Padalinių vadovai į klausimus sutiko atsakyti raštu, taip pat sutiko pagelbėti anketų perdavime darbuotojams. Viso anketinėje apklausoje, pagal dirbančiųjų tiriamose organizacijose faktą, turėjo dalyvauti 87 tyrimo dalyviai (6 padalinių vadovai ir 81 darbuotojas), tačiau tinkamai užpildytų anketų surinkta 56. Tad viso tyrime dalyvavo 56 darbuotojai ir 6 padalinių vadovai, arba beveik 74 proc. visų potencialių respondentų.

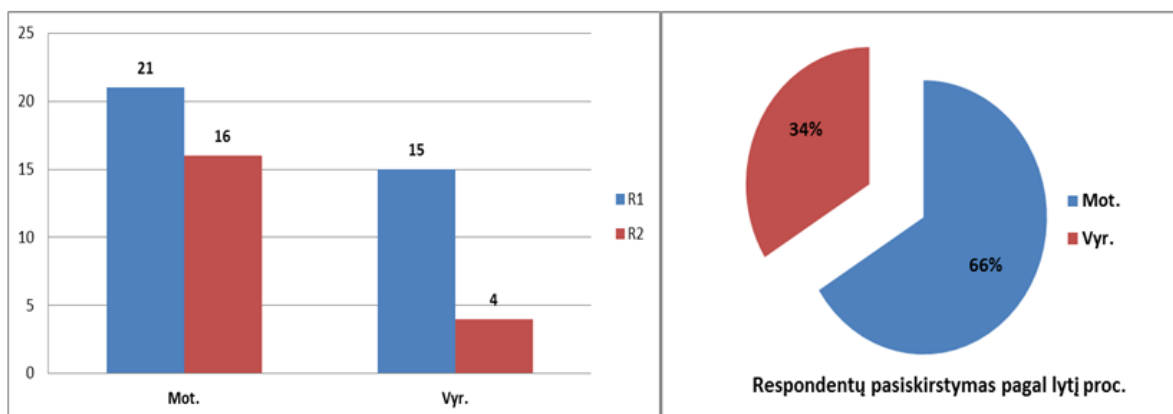
Tyrimo metu laikytasi visų tokiems tyrimams reikalingų etiškumo principų: informavimo, geranoriškumo, savanoriškumo, privatumo ir pagarbos, konfidencialumo, teisingumo.

#### *Duomenų apdorojimo metodai.* Aprašomoji statistika, content analizė, apibendrinimas.

## 4. EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

### 4.1. Darbuotojų požiūrio į vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryši analizė

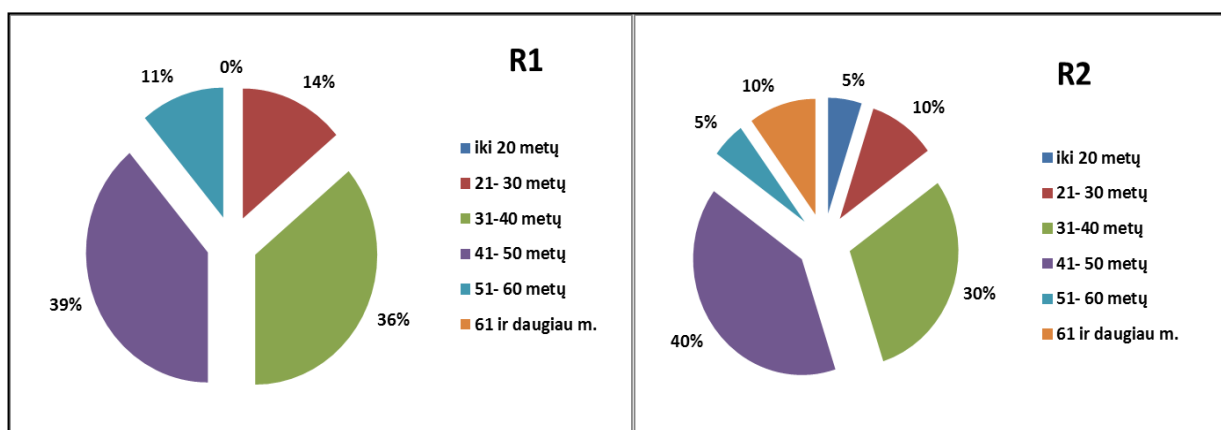
Pirmiausiai pristatomos respondentų demografinės charakteristikos, kurias atskleidžia anketos 1-4 klausimai. Kaip matyti 11 paveiksle, didžiąją dalį respondentų sudaro moterys, t.y. net 66 proc. visų tyrime dalyvavusių tiriamų organizacijų darbuotojų.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį švaros sektoriuje nestebina, nes iki šiol visuomenėje gajūs stereotipai, jog valymas ir švarinimasis labiau moteriškas darbas.

12 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal amžių. Remiantis tyrimo duomenimis, abiejose organizacijose didžiąją darbuotojų dalį sudaro 31-50 metų turintys asmenys, kurie priskiriami vidutiniam ir vyresniam amžiui.

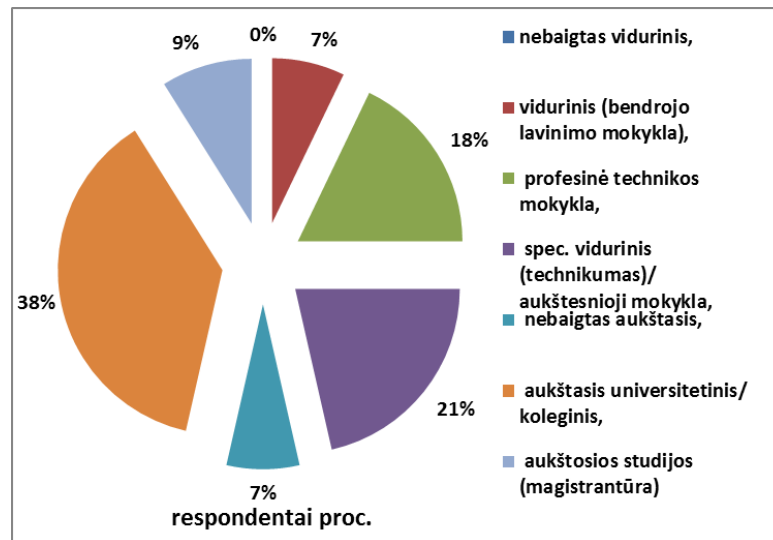


12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Pastebėtina, jog švaros paslaugas teikiančios organizacijos nėra patrauklios naujai į darbo rinką ateinantiems darbuotojams, t.y. jaunimui iki 20 metų.

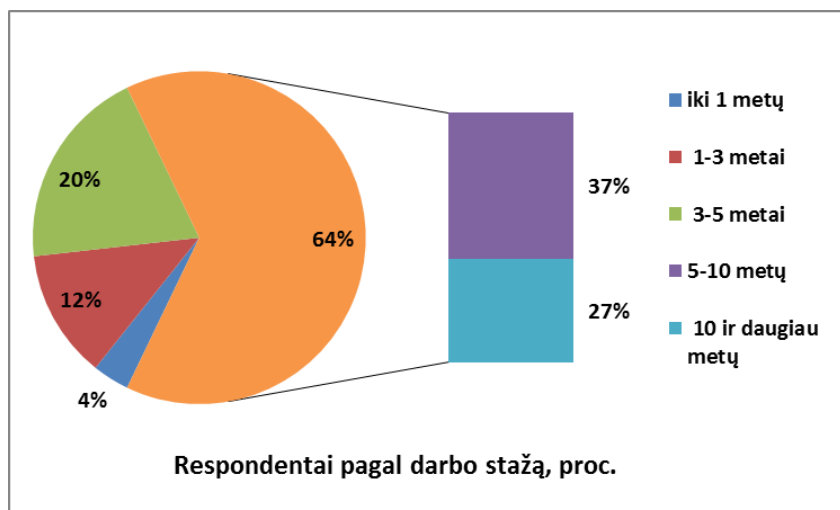
Vertinant 13 paveiksle pateiktus duomenis, respondentų išsilavinimas didžiąja dalimi aukštasis universitetinis / koleginiis (38 proc.) arba specialus vidurinis / aukštesnioji mokykla (21 proc.). Pastebėtas gan ryškus darbuotojų išsilavinimo skirtumas tarp R1 ir R2. R1 dauguma darbuotojų nurodė

turintys aukštesnį, aukštąjį ar įgytą magistrantūros išsilavinimą. Aukštas išsilavinimo lygis organizacijoje R1 nekelia nuostabos, nes daugelio darbuotojų užimamos vadybininko ar techninio darbuotojo pareigos reikalauja aukštesnio nei vidurinis išsilavinimo.



**13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Darbuotojų ilgalaikis darbas įmonėms yra labai svarbus. Kuo mažesnė darbuotojų kaita, tuo mažiau organizacija turi rūpesčių. Vadovų lyderių tikslas – yra darbuotojų motyvavimas siekti tikslų ilgalaikėje perspektyvoje, tad darbuotojų stažo trukmė toje įmonėje gali būti vienas elementų, rodančių vadovo lyderystę. Pagal tyrimo rezultatus, pateiktus 14 paveiksle matyti, jog dauguma darbuotojų išties yra sukaupę ilgametę darbo patirtį. Net 2/3 respondentų tiriamose organizacijose dirba 5 ir daugiau metų.

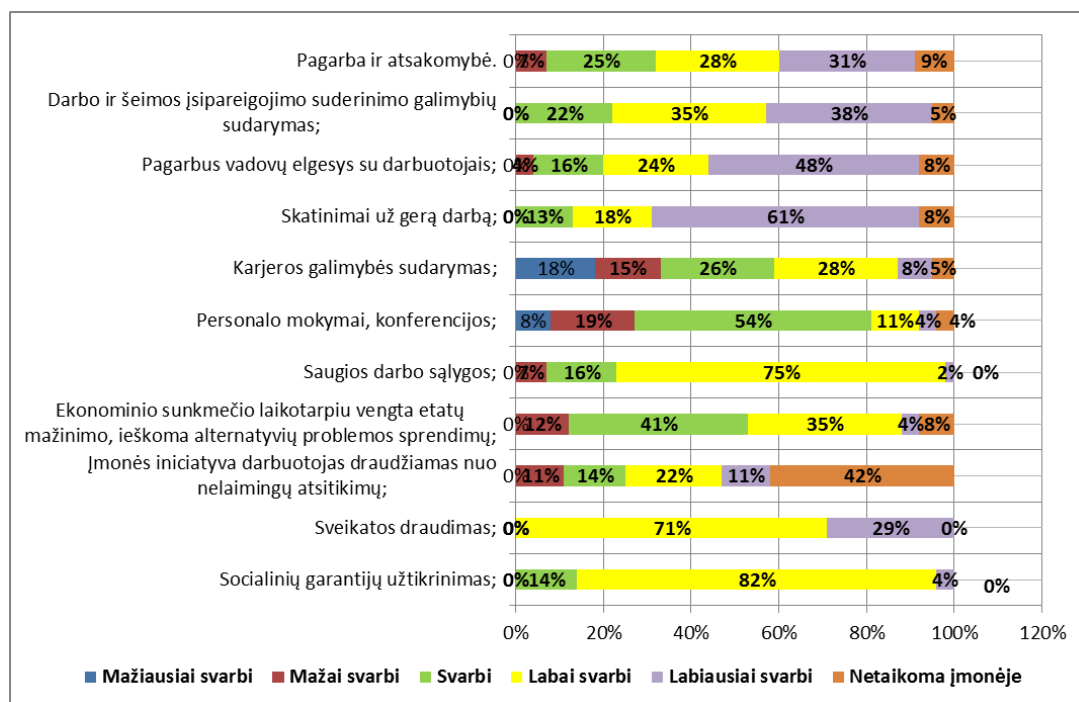


**14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje**

5-8 anketos klausimai skirti atskleisti įmonių socialinės atsakomybės principų taikymą tiriamose organizacijose darbuotojų požiūriu.

15 paveiksle pateiktas respondentų požiūris į jų organizacijose taikomas socialinei įmonių atsakomybei priskiriamas priemones darbuotojų atžvilgiu. Pastebėtina, jog labiausiai svarbiais

laikomas skatinimas už gerą darbą, pagarbus vadovų elgesys ir galimybės derinti darbo bei šeimos įsipareigojimus. Šiuos elementus akcentavo atitinkamai 61 proc., 48 proc. ir 38 proc. tyrimo dalyvių.

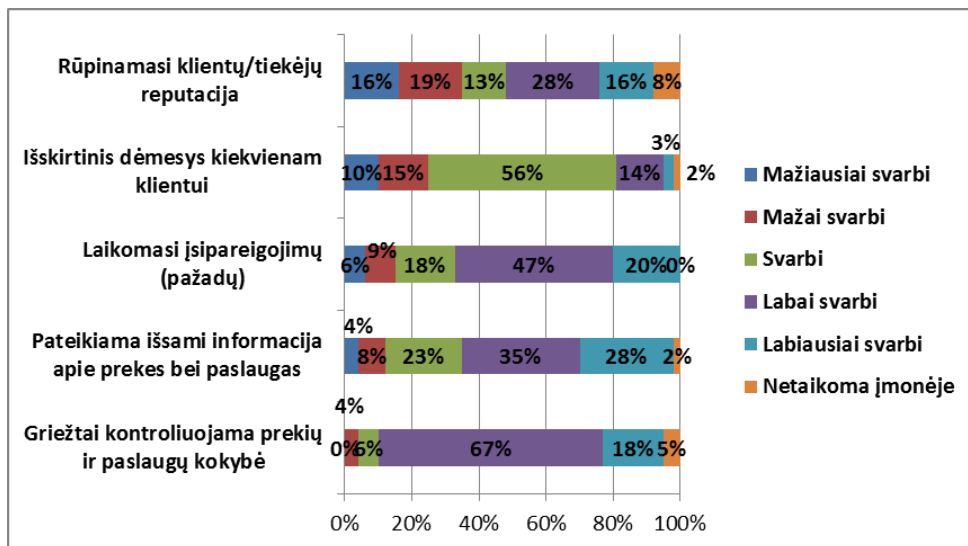


### 15 pav. Respondentų požiūris į jų įmonėje taikomas priemones darbuotojų atžvilgiu

Labai svarbiu laikomas socialinių garantijų, saugių darbo sąlygų ir sveikatos draudimo aspektas. Juos akcentavo atitinkamai 82 proc., 75 proc. ir 71 proc. respondentų. Nenuostabu, kad šiems elementams organizacijose skiriamas didelis dėmesys, nes tai yra reglamentuota šalies teisės aktais, kurių privaloma laikytis.

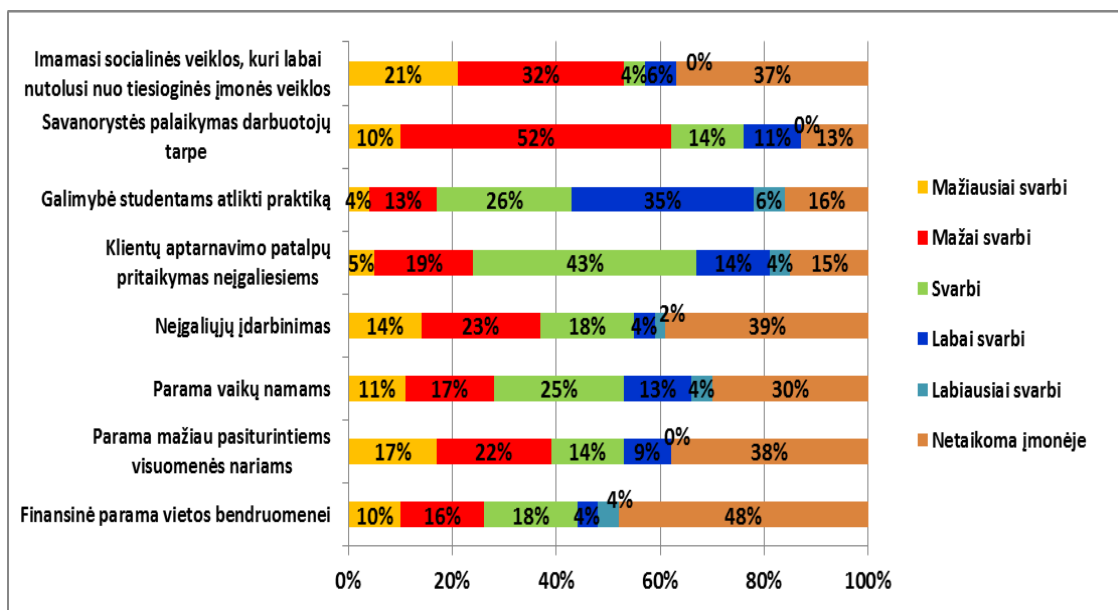
Tyrimo rezultatai atskleidė informaciją, jog tiriamose organizacijose įmonės iniciatyva nuo nelaimingų atsitikimų darbuotojai nėra draudžiami. Tokią poziciją išsakė 42 proc. respondentų. Itin mažai daliai respondentų atrodo, jog jų organizacijoje pagarba ir atsakomybė yra neegzistuojantis reiškinys (9 proc.), vadovai su pavaldiniais elgiasi nepagarbiai (8 proc.), menkai skatinami už gerą darbą (8 proc.) ar ekonominio sunkmečio laikotarpiu vengiama etatų mažinimo (8 proc.). Kadangi nepatenkintų situacija yra iš tiesų mažas procentas, galima daryti išvadą, jog tiriamose organizacijose iš esmės yra taikomi įmonių socialinės atsakomybės principai žmogiškųjų išteklių atžvilgiu.

Socialiai atsakingos organizacijos vienas išskirtinių bruožų – rūpinimasis savo klientais bei tiekėjais, todėl 7-uoju anketos klausimu siekta atskleisti, kokias socialinės atsakomybės priemones taikomos tiriamose organizacijose, respondentų požiūriu. Vertinant 16 paveiksle grafiškai pateiktus tyrimo rezultatus matyti, jog labai ir labiausiai svarbiais laikoma: griežta prekių ir paslaugų kokybės kontrolė (85 proc.), pažadų tesėjimas (67 proc.) bei išsamios informacijos apie prekes / paslaugas pateikimas (63 proc.). Bene mažiausiai dėmesio organizacijoje, respondentų požiūriu, skiriama klientų / tiekėjų reputacijos apsaugai, rūpinimuisi.



**16 pav. Respondentų požiūris į jų įmonėje taikomas priemones klientų atžvilgiu**

17 paveiksle matyti, koks respondentų požiūris į R1 ir R2 organizacijų taikomas socialiai atsakingas priemones bendruomenės atžvilgiu. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, organizacijos nepakankamai skiria dėmesį bendruomenei.

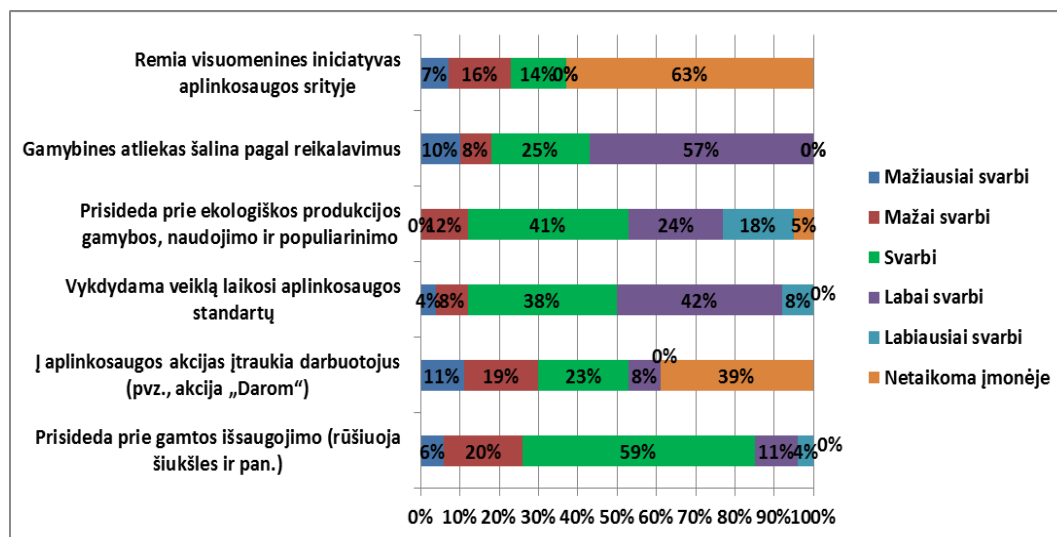


**17 pav. Respondentų požiūris į jų įmonėje taikomas priemones bendruomenės atžvilgiu**

Pagal pateiktas procentines išraiškas matyti, jog svarbiais organizacijos veikloje laikoma: galimybė studentams atlikti praktiką ir klientų aptarnavimo patalpų pritaikymas neįgaliesiems. Kitos socialiai atsakingo verslo veiklos priemonės, didžiosios respondentų dalies požiūriu, nėra taikomos. Tokios priemonės yra: finansinė parama vietos bendruomenei (48 proc.), neįgaliųjų įdarbinimas (39 proc.), parama nepasiturintiems (38 proc.) bei vaikų namams (30 proc.). Pabrėžtina, jog toks respondentų požiūris galėjo susiformuoti ne dėl to, kad įmonė nėra socialiai atsakinga bendruomenės atžvilgiu, o todėl, kad vadovybė nesupažindina darbuotojų su vykdomomis socialinėmis akcijomis ar projektais. Netinkamas visuomenės, tame tarpe ir įmonės darbuotojų informavimas, mokslininkų

atliktuose tyrimuose buvo įvardintas kaip vienas trūkumų, šiai dienai užkertančių sklandų įmonių socialinės atsakomybės principų diegimą organizacijose. Šis aspektas buvo aptartas 1 darbo skyriuje. Nepakankamo darbuotojų informavimo prielaidą, tikėtina, padės patvirtinti arba paneigti padalinių vadovų požiūrio kokybinis tyrimas.

18 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai parodo, jog tiriamose organizacijose labai svarbu yra gamybinės atliekas šalinti pagal reikalavimus (57 proc.) bei savo veikloje laikytis aplinkosaugos standartų (42 proc.).



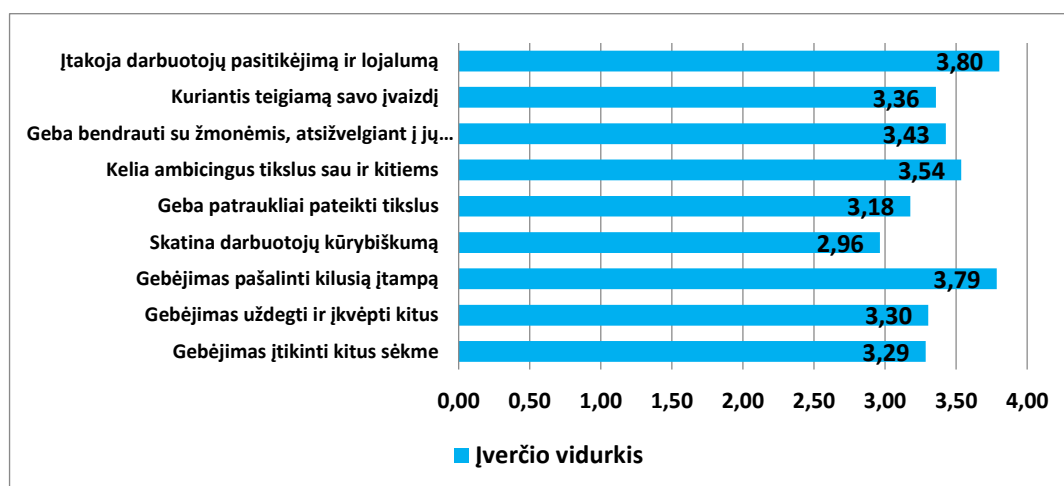
**18 pav. Respondentų požiūris į jų įmonėje taikomas priemones aplinkosaugos srityje**

Taip pat kaip svarbios sritys įvardytos: prisidėjimas prie gamtos išsaugojimo rūšiuojant atliekas ir pan. (59 proc.), ekologiškos produkcijos gamyba, naudojimas bei populiarinimas (41 proc.). Vertinant tyrimo rezultatus matyti, jog organizacija neremia arba silpnai remia visuomenines iniciatyvas aplinkosaugos srityje (63 proc.), taip pat į tokias iniciatyvas darbuotojai silpnai įtraukiami (39 proc.).

Pagal teorinės analizės dalyje suformuotą vadovo lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės ryšio modelį, ryšys atsiranda per vadovo turimas profesines kompetencijas, asmenines savybes ir taikomus vadybos metodus bei turi įtakos įmonės socialinės atsakomybės principų taikymo organizacijoje sėkmei.

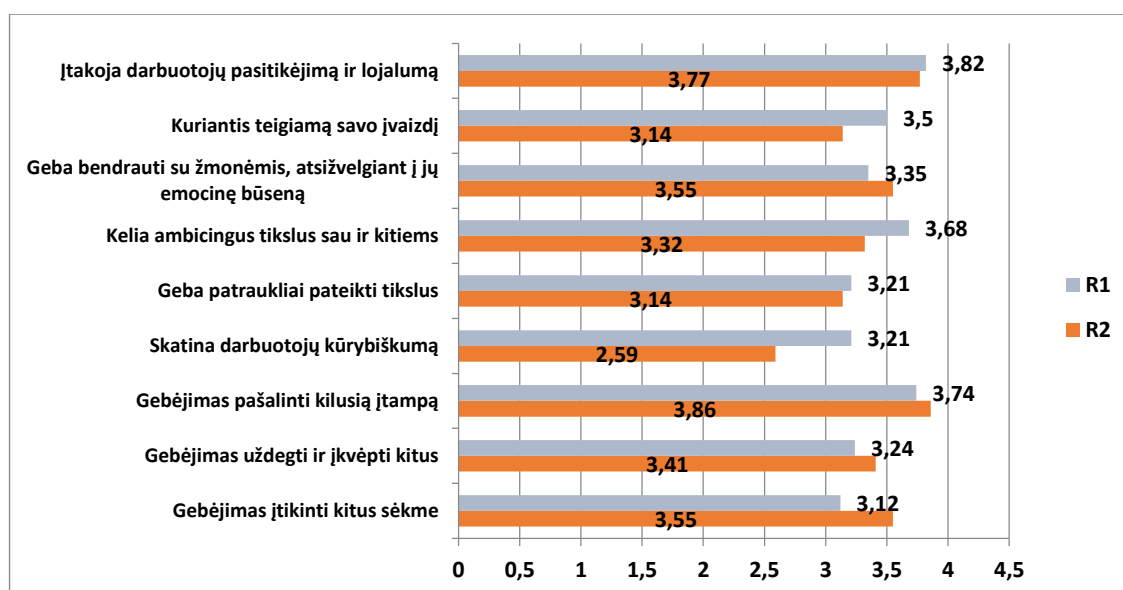
Respondentų buvo parašyta nurodyti, kokiomis profesinėmis kompetencijomis pasižymi jų vadovas. Vertinant abiejų tiriamų organizacijų darbuotojų nuomones (detalus nuomonių pasiskirstymas pateiktas 4 priede), bene labiausiai išvystytos vadovų kompetencijos yra: gebėjimas veikti darbuotojų pasitikėjimą bei lojalumą (3,80), gebėjimas pašalinti įtampą kolektyve (3,79) bei sugebėjimas išsikelti ambicingus tikslus sau ir kitiems (3,54) (žr. 19 pav.). Pastebėtina, jog mažiausiai išvystyta kompetencija, respondentų nuomone, yra gebėjimas skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Tikėtina, jog tokią situaciją gali lemti pats tiriamų organizacijų paslaugų sektorius, tačiau vadovai

lyderiai geba bet kokio tipo organizacijose rasti erdvės personalo kūrybiškumo skatinimui, tad šioje vietoje R1 ir R2 padalinių vadovams reikėtų pasitempti.



### 19 pav. Respondentų nuomonė apie vadovų turimas profesines kompetencijas

19 paveiksle pateikti bendros visų respondentų nuomonių įverčių vidurkiai, tad buvo įdomu į šį klausimą pažvelgti giliau, palyginant abiejų organizacijų tiriamųjų atsakymų duomenis tarpusavyje (žr. 20 pav.).

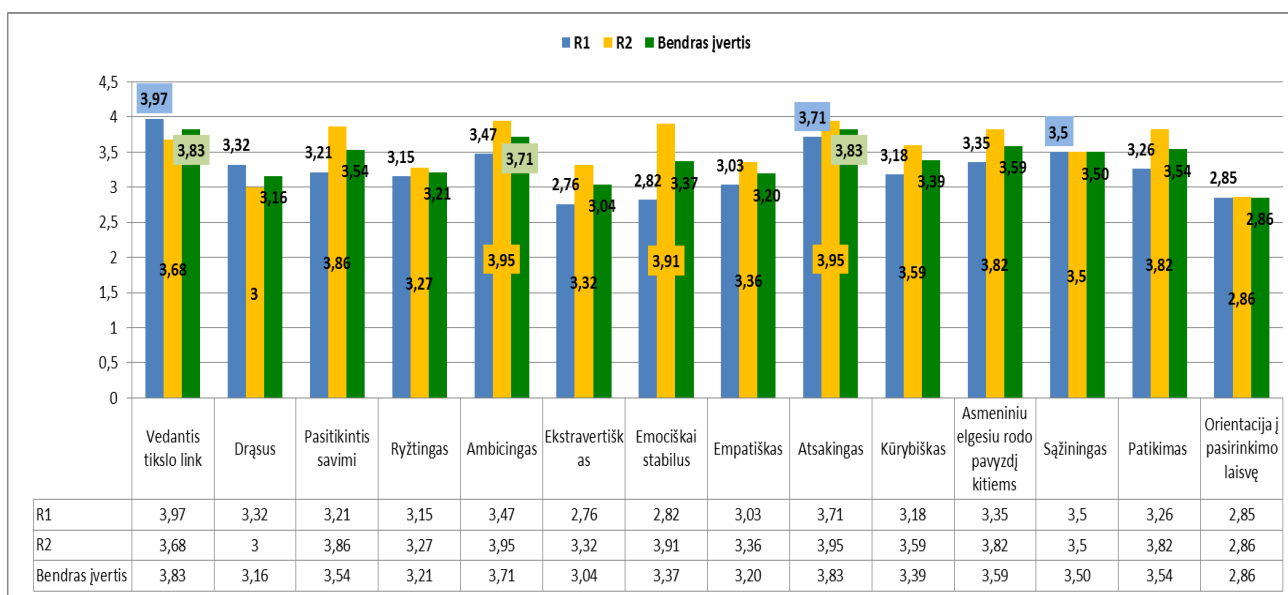


### 20 pav. R1 ir R2 organizacijų darbuotojų nuomonių apie vadovų profesinę kompetenciją palyginimas

2 paveiksle matyti, kad R1 organizacijos darbuotojų požiūriu, padalinių vadovai turi išvystytas tokias profesines kompetencijas: gebėjimą įtakoti darbuotojų pasitikėjimą ir lojalumą (3,82), pašalinti įtampą (3,74) bei kelti ambicingus tikslus sau ir kitiems (3,68). Šie rezultatai visiškai atspindi bendrosios tyrimo dalyvių nuomonės rezultatus. Tačiau R2 organizacijos darbuotojų pozicija šiek tiek skiriasi nuo bendrųjų tyrimo tendencijų. Minėtoje organizacijoje labiausiai vadovams būdingomis nurodytos šios profesinės kompetencijos: gebėjimas pašalinti įtampą (3,86), gebėjimas įtakoti darbuotojų pasitikėjimą bei lojalumą (3,77) ir vienodą įvertį (po 3,55) gavusios kompetencijos –

gabumas bendrauti atsižvelgiant į žmonių emocinę būseną bei gebėjimas kitus įtikinti sėkme. Tyrimo rezultatų lyginamoji analizė atskleidžia, jog silpniausiomis padalinių vadovų profesinėmis kompetencijomis yra: R1 įmonėje – gebėjimas įtikinti kitus sėkme, patrauklus tikslų pateikimas bei darbuotojų kūrybiškumo skatinimas; R2 - darbuotojų kūrybiškumo skatinimas, gebėjimas tikslus pateikti patraukliai ir teigiamo savo, kaip vadovo, įvaizdžio kūrimas.

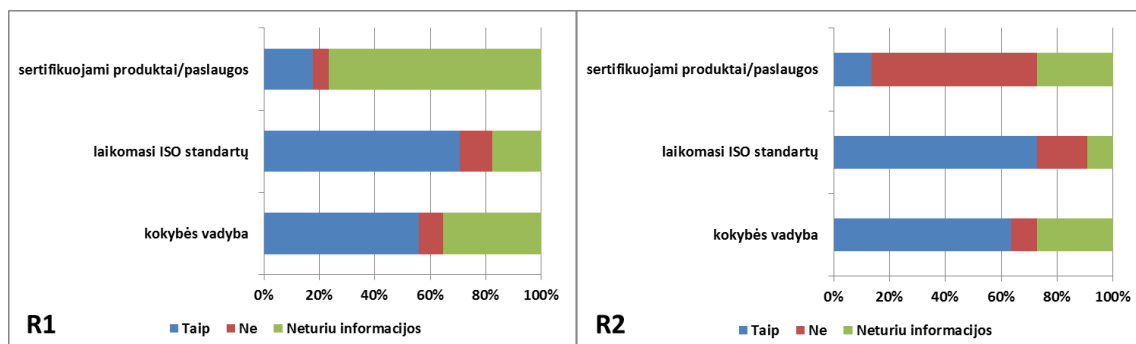
Analizuojant respondentų požiūrį į padalinių vadovų savybes atskleisti ganėtinai ryškūs skirtumai tarp tiriamųjų organizacijų (žr. 21 pav.).



### 21 pav. Respondentų nuomonė apie padalinių vadovų turimas lyderio savybes

Pagal 21 paveiksle pateiktus tyrimo bendruosius rezultatus, tiriamų organizacijų padalinių vadovai yra: vedantys tikslo link (3,83), atsakingi (3,83), ambicingi (3,71), savo asmeniniu elgesiu rodantys dėmesį kitiems (3,59) bei patikimi (3,54), tačiau jiems ypač trūksta – orientacijos į pasirinkimo laisvę (2,85), ekstravertiškumo (3,04) ir drąsos (3,16). R1 organizacijos padalinių vadovai yra labiausiai vedantys tikslo link, atsakingi bei sąžiningi, o štai R2 vadovai labiau ambicingi, atsakingi ir emociškai stabilūs.

Trečiasis vadovo lyderystės elementas – darbe taikomi vadybos metodai. 11-uju klausimu siekta atskleisti, kokie vadybos metodai taikomi tiriamose organizacijose. Remiantis 22 paveiksle pateiktais tyrimo duomenimis, organizacijose laikomasi ISO standartų ir taikomi VKV principai.

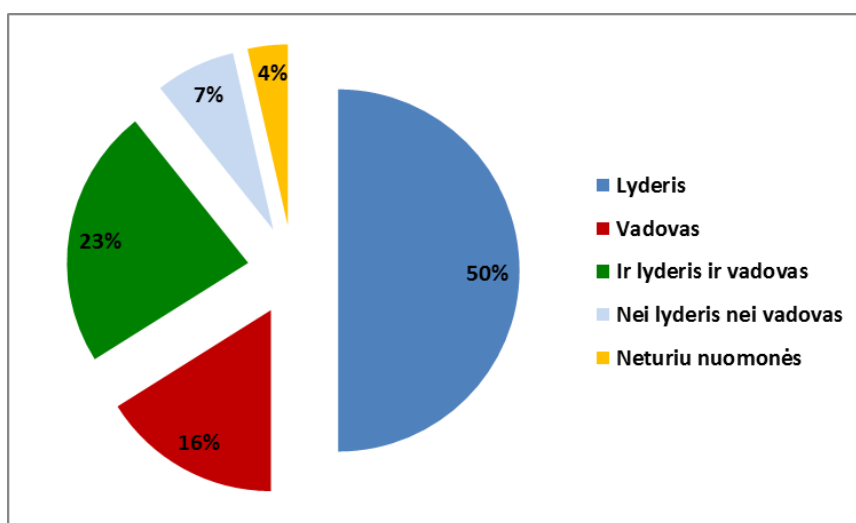




## 22 pav. Respondentų nuomonė apie R1 ir R2 vadovų taikomus vadybos metodus

Pastebėtina, jog didelė dalis respondentų neturėjo informacijos apie organizacijose taikomus vadybos metodus. Remiantis tokiais rezultatais peršasi išvada, jog įmonėse ganėtinai mažas darbuotojų informuotumas. Situacija galėjo susiklostyti dėl įvairių priežasčių, tokių kaip vadovų netinkamas požiūris į personalo informavimą apie darbo procesus arba, didelės darbuotojų apatijos. Tačiau tiksliai išvadas galima padaryti tik atlikus tikslesnius tyrimus.

Priešpaskutiniu anketos klausimu pamėginti tiesiai paklausti respondentų, kokios jie nuomonės apie savo vadovą, ar gali jį pavadinti lyderiu? Tyrimu atskleista, jog lygiai pusės respondentų teigimu, jų padalinio vadovas yra lyderis. Dar beveik ketvirtadalis visų tyrimo dalyvių nurodė, kad jų vadovas yra ir lyderis, ir vadovas (žr. 23 pav.).

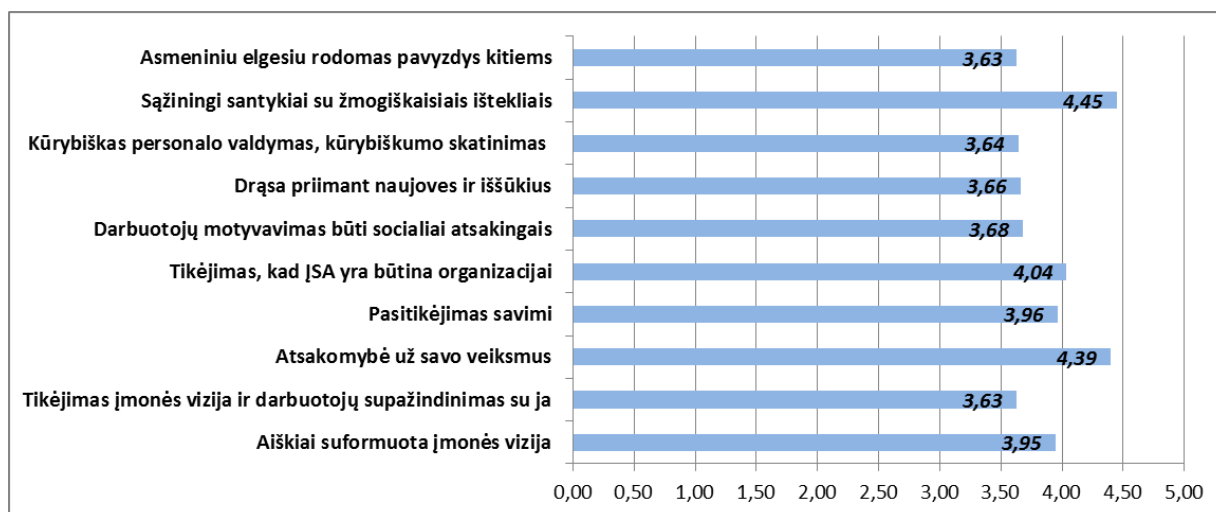


23 pav. Respondentų nuomonė apie padalinio vadovo lyderystę

Vertinant šiame poskyryje aptartus kiekybinio empirinio tyrimo rezultatus galima tvirtinti, jog tiriamose organizacijose R1 ir R2 yra taikomi esminiai socialinės atsakomybės principai, visų šiai sričiai priskiriamų elementų (darbuotojų, klientų / tiekėjų, bendruomenės, aplinkosaugos) atžvilgiu. Taip pat respondentų nuomonė apie padalinių vadovų lyderystės elementus leidžia daryti išvadą, jog vadovams yra būdinga didžioji dalis teorinėje darbo dalyje analizuotų vadovų – lyderių profesinių kompetencijų, savybių bei vadybos metodų.

Anketos paskutiniu klausimu siekta atskleisti respondentų nuomonę, kokie veiksniai padėtų sėkmingam ĮSA principų įtvirtinimui įmonės veikloje. Respondentų vertinimo išsidėstymas pateiktas 24 paveiksle, kuria matyti, jog svarbiausiai veiksniai yra: sąžiningi santykiai su žmogiškaisiais ištekliais (4,45), atsakomybė už savo veiksmus (4,39), tikėjimas, kad ĮSA yra būtina organizacijai (4,04) ir aiškiai suformuluota įmonės vizija (3,95). Tad šie tyrimo rezultatai atskleidžia akivaizdų faktą, jog ĮSA principų įtvirtinimui ir taikymui organizacijose yra reikalinga vadovo lyderystė. Būtent vadovas lyderis žino, kodėl, ką ir kaip reikia padaryti, kad įmonės žmogiškieji ištekliai priimtų ĮSA

kaip būtinybę, deklaruotą ją kaip siekiamybę ir įgyvendintų jos principus savanoriškai, niekieno neverčiami.



**24 pav. Respondentų požiūris į veiksnius, kurie padėtų sėkmingai įgyvendinti ĮSA principus organizacijoje**

Apibendrinant anketinio tyrimo rezultatus pateiktinos tokios kiekybinio tyrimo išvados:

- 1) Abiejose organizacijose dirbantys respondentai pasižymi ilgamečiu darbo stažu šiose organizacijose. Tai reiškia, jog įmonių sudarytos darbo sąlygos tenkina darbuotojus.
- 2) Pirmąją išvadą patvirtina respondentų išreikšta nuomonė apie įmonėse taikomas priemones darbuotojų atžvilgiu. R1 ir R2 darbuotojams suteikiamos visos socialinės garantijos, saugios darbo sąlygos ir sveikatos draudimas. Organizacijų padalinių vadovai su darbuotojais elgiasi pagarbiai, atsakingai, yra pakankamas skatinimas už gerą darbą. Tai rodo, jog tirtose organizacijose iš esmės yra taikomi įmonių socialinės atsakomybės principai žmogiškųjų išteklių atžvilgiu.
- 3) R1 ir R2 galima laikyti socialiai atsakingomis klientų / tiekėjų atžvilgius, nes to yra siekiama griežta prekių ir paslaugų kokybės kontrole, pažadų tesėjimu bei išsamios informacijos apie prekes / paslaugas pateikimu.
- 4) Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiriamų organizacijų veiksmai socialinės atsakomybės kontekste bendruomenės atžvilgiu nėra labai išvystyti. Organizacijose yra sudaromos galimybės studentams atlikti praktiką ir klientų aptarnavimo patalpos pritaikytos neįgaliesiems. Kitos socialiai atsakingo verslo veiklos priemonės, tokios kaip - finansinė parama vietos bendruomenei, neįgaliųjų įdarbinimas, parama nepasiturintiems bei vaikų namams, didžiosios respondentų dalies požiūriu, nėra taikomos. Tikėtina, kad toks respondentų požiūris galėjo susiformuoti ne dėl to, kad įmonė nėra socialiai atsakinga bendruomenės atžvilgiu, o todėl, kad vadovybė nesupažindina darbuotojų su vykdomomis socialinėmis akcijomis ar projektais.

- 5) Tirtose organizacijose atsakingai šalinamos gamybinės atliekos ir laikomasi aplinkosaugos standartų. Respondentų požiūriu, organizacijos prie gamtos išsaugojimo prisideda rūšiuodamos atliekas, veikloje naudodamos / gamindamos ekologiškas priemones bei jas populiarina.
- 6) Tirtų organizacijų padalinių vadovus galima laikyti lyderiais nes: jie pasižymi reikalingomis profesinėmis kompetencijomis (geba veikti darbuotojų pasitikėjimą bei lojalumą, pašalinti įtampą kolektyve, sugeba išsikelti ambicingus tikslus sau ir kitiems), turi esmines lyderiams būdingas savybes (vedantys tikslo link, atsakingi, ambicingi, savo asmeniniu elgesiu rodantys dėmesį kitiems bei patikimi) ir taiko naujus vadybos metodus (kokybės vadyba, ISO standartų laikymasis). Net pusė respondentų pabrėžė, jog jų padalinių vadovai yra lyderiai.
- 7) Prie sėkmingų ĮSA principų organizacijose gali prisidėti sąžiningi santykiai su žmogiškaisiais ištekliais, atsakomybė už savo veiksmus, tikėjimas, kad ĮSA yra būtina organizacijai ir aiškiai suformuluota įmonės vizija.

Remiantis tirtų įmonių darbuotojų požiūriu, R1 ir R2 galima laikyti socialiai atsakingomis organizacijomis. Jų vadovai turi lyderiams būdingų bruožų ir tai prisideda prie ĮSA integravimo į veiklą sėkmės.

Kokia yra padalinių vadovų nuomonė R1 ir R2 socialinės atsakomybės klausimais, padės atskleisti kokybinio tyrimo content analizė.

#### **4.2. Padalinių vadovų požiūrio į lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšio analizė**

Interviu metodu apklausti 4 R1 ir 2 R2 organizacijų padalinių vadovai. Interviu pradėtas nuo tiesaus klausimo, ar respondentai laiko savo įmonę socialiai atsakinga. Tyrimu atskleista, jog visi padalinių vadovai savo įmones laiko socialiai atsakingomis:

- „<...>Mūsų pardavinėjami produktai yra saugūs aplinkai. Taip pat rūpinamės savo darbuotojais, suteikiame visas socialines garantijas, griežtai laikomės darbo kodekso. Mūsų darbuotojai visada gali jaustis komandos dalimi<...>“ (V1);
- „<...>stengiamės kuo daugiau atsigręžti į įmonės socialinę atsakomybę <...>, kad mano vadovaujama įmonė būtų atpažįstama kaip visuomenei priimtina organizacija“ (V2);
- „<...>Mes rūpinamės savo darbuotojais, todėl galima teigti, kad esame socialiai atsakingi“ (V3);
- „<...>produkcijos didelė dalis yra draugiška aplinkai, prekiaujame ekologiškais valymo priemonėmis. Keletą kartų esame prisidėję prie švarinimosi akcijų mieste. Rūpinamės savo darbuotojais, formuojame draugiškus santykius“ (V4);
- „<...>mes teikiame ekologiškas paslaugas - reiškia, kad mums rūpi. Rūpi ne tik įmonės pelnas, bet ir jaučiamės atsakingi už mus supančią aplinką, <...> mes dalyvaujame įvairiuose

socialiniuose projektuose <...> įmonės darbuotojams stengiamasi sudaryti socialiai patogią terpę: pradėdant nuo visiškų socialinių garantijų, absoliutaus Darbo įstatymo paisymo, ir baigiant tokiomis berods smulkmenomis, kaip premijų/paskatinimo sistemos ir panašiai...“ (V5);

- „<...>Savo veikloje naudojame tik ekologiškus produktus, visi dirbame tausodami savo klientus ir aplinką. Prisidedame prie mieste vykdomų iniciatyvų socialinės pagalbos klausimais. Mes dažnai apmokome savo personalą, supažindiname su naujovėmis, susijusiomis su darbu<...>“ (V6).

Interviu atskleista, jog respondentų požiūriu socialiai atsakingomis įmonėmis laikomos tos, kurios: prekiauja aplinkai saugiais produktais, laikosi įstatymų, rūpinasi darbuotojais (griežtas Darbo kodekso laikymasis, skatina personalą premijomis, dalyvauja socialiniuose projektuose, su žmogiškaisiais ištekliais formuoja pagarbius ir draugiškus santykius.

Teorinėje darbo dalyje suformuotas vadovo lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės ryšio modelis rodo, jog vadovas lyderis savo kompetencijomis, savybėmis ir valdymo metodais aktyviai prisideda prie socialinės atsakomybės principų įtvirtinimo ir taikymo organizacijose. Interviu metu siekta atskleisti, koks tiriamų organizacijų padalinių vadovų indėlis siekiant įmonės socialinės atsakomybės, pačių vadovų požiūriu. Respondentai teigė jog:

- „<...>pirma didelį dėmesį skiriu darbuotojams. Darbuotojai yra mūsų įmonės pagrindas. Mūsų įmonė laikosi nuomonės, kad net puikiausių produktų neparduosime, jeigu neturėsime gerų pardavėjų bei geros komandos.<...>stengiuosi uždegti kolektyvą optimizmu, noru gerinti veiklos rezultatus. Mano siūlymu vykdomos iniciatyvos darbuotojų darbo sąlygų gerinimui.“ (V1);
- „<...>mano indėlis siekiant įmonės socialinės atsakomybės yra didelis. Aš socialinę atsakomybę suvokiu ne tik kaip, ekologišką produkciją, bet ir rūpestį darbuotojais“ (V2);
- „<...>Padedame darbuotojams siekti karjeros, aprūpiname visomis socialinėmis garantijomis todėl manau esame socialiai atsakingi“ (V3);
- „<...>savo elgesiu rodu pavyzdį savo darbuotojams, kaip turėtume elgtis darbe vieni su kitais. Stengiuosi palaikyti pasitikėjimu grįstus darbinius santykius, motyvuoti savo pavaldinius efektyviai ir teisingam darbui. Man labai svarbu siekti aukštų mūsų padalinio rezultatų, vis ieškau įvairių naujovių, kurias pritaikau savo darbe“ (V4);
- „Vadovo indėlis be darbuotojų / kolektyvo palaikymo yra niekinis. Pirmiausia sėkmingo vadovo užduotis - suburti kolektyvą, kuris jaustųsi esąs kolektyvu, o ne tiesiog „bendradarbiais“. O jau tada, turint gerą ir patikimą kolektyvą, vadovo iniciatyva kolektyvo darbo rezultatai nukreipiami ne tik į įmonės pelningumo siekimą, bet ir socialinę

atsakomybę. Įmonės vadovas nustato tiek vidinės, tiek išorinės socialinės atsakomybės ribas bei siekius ir vadovaujamo kolektyvo padedamas tuos tikslus įgyvendina“ (V5);

- „Kiek leidžia įgaliojimai, stengiuosi prisidėti prie bendros organizacijos vizijos, palaikau pagarbius ir kultūringus santykius su darbuotojais, stengiuosi būti pavyzdžiu tiek darbuotojo, tiek žmogaus“ (V6).

Vertinant interviu gautus duomenis galima prieiti išvados, jog respondentai gali būti laikomi vadovais lyderiais, nes prie socialinės atsakomybės principų taikymo veikloje prisideda visais lyderiams būdingais veiksmais – suburia kolektyvą ir siekia užsibrėžtų tikslų, orientuodamiesi į atsakomybę prieš pačius organizacijos žmogiškuosius išteklius, visuomenę ir gamtinę aplinką. Tačiau vienas R1 padalinių vadovų laikosi gan skeptiškos nuomonės socialinės atsakomybės klausimu. Jo požiūriu, „<...>visų pirma turi būti geri įmonės rezultatai, o socialinė atsakomybė yra tiesiog naujas mados šauksmas. Aš prisidedu prie įmonės socialinės atsakomybės kūrimo tik tiek, kiek man liepia mūsų direktorius. Nesu už ekologiją, nes tai dažniausia kainuoja gerokai brangiau už tokią pat produkciją, tad šiuo metu nematau prasmės pasiduoti šiai madai“ (V3). Tikėtina, jog šiame padalinyje socialinės atsakomybės principai įgyvendinami ne savanoriškumo principu. Tokia situacija gali kelti tam tikrų problemų kolektyve, tačiau tai tik prielaida, kurios patikrinimui būtinas išsamus to padalinio tyrimas.

Toliau tyrimu mėginta išsiaiškinti, kokie šiuolaikiniai vadybos metodai taikomi organizacijose bei kaip jie prisideda prie ĮSA įgyvendinimo. Pasak tyrimo dalyvių:

- „<...>organizacija yra valdoma profesionaliai. Vadovai tobulinasi žinias bei stengiasi taikyti naujus vadybos metodus, tačiau konkrečių šiuolaikinės vadybos metodų nėra taikoma <...> Konkrečių standartų nesilaikome, tačiau neatmetame galimybės taikyti kokybės standartus ateityje“ (V1);
- „<...>vadovaujame padalinyje didelis dėmesys teikiamas šiuolaikinės vadybos metodams. Domiuosi naujausiais vadovavimo metodais ir stengiuosi juos pritaikyti padalinyje tiek, kiek man yra leidžiama tiesioginio direktoriaus ir tiek kiek tai sutampa su įmonės vizija ir požiūriu į verslą. <...> laikomės aukštų kokybės standartų, visa mūsų parduodama produkcija yra sertifikuota ir tinkama saugiam naudojimui. Vis daugiau parduodame ekologiškos produkcijos <...> kuo toliau tuo vartotojai linkę saugoti aplinką ir rinktis būtent ekologiškas priemones“ (V2);
- „<...>Mano padalinyje nėra taikomi jokie šiuolaikiniai metodai. Vadovauju padaliniui taip, kaip manau esant teisingiausia ir kol rezultatai yra geri, aš neprivalau keisti savo vadovavimo stiliaus ir šiuo metu nesivaikau naujovių. <...> visa parduodama produkcija yra žinomų gamintojų, tad manau gamintojai ir užtikrina kokybę, o mes galime užtikrinti tik klientų aptarnavimo kokybę, kuri šiuo metu yra gana gera“ (V3);

- „<...>neturime oficialiai patvirtintos ir visuose padaliniuose taikomos vadybos sistemos, stengiuosi kūrybiškai žiūrėti į savo padalinio valdymą, tiek kiek man suteikti tam įgaliojimai.<...> prekyboje esantys produktai atitinka ISO standartus, yra sertifikuoti“ (V4);
- „<...>šiuolaikiniai vadybos metodai yra sąlyginai simbolinis teiginys. Vieno pirmųjų pramonės magnato Fordo darbo organizavimas paskirstant atsakomybes pagal sugebėjimus buvo modernus, bet šiuo laikmečiu jo negalėtume pavadinti „šiuolaikiniu vadybos metodu“. Nors toks paskirstymo metodas ir išlieka efektyviausiu valdymu. Jei kalbant apie „modernų“ kokybės valdymą, galima paminėti šiuolaikinių technologijų pasitelkimą kokybės kontrolei, darbo organizavimui ir pan.<...>Kokybė, standartų laikymasis, įsipareigojimų vykdymas - tai yra viena sudėtinių išorinės socialinės atsakomybės dalių. Laiku ir kokybiškai suteikta paslauga, savo kaina tenkinanti vartotojus ir yra socialinė atsakomybė. Tai išpildant, mes nesustojame ties tuo ir imamės dar platesnės socialinės atsakomybės“ (V5);
- „<...>veikloje siekiame kuo didesnio efektyvumo, tuo tikslu įsigijome pilnai automatizuotą patalynės džiovinimo – lyginimo bei lankstymo liniją, kuri suteikia galimybę atlikti paslaugas greičiau ir kokybiškiau. Pirmieji Lietuvoje įsirengėme ketvirtos kartos PRIMUS šlapio valymo technologinę įrangą, kuri atvėrė žymiai platesnes rūbų iš vilnos, „kvėpuojančių“ rūbų, užuolaidų, šilko bei kitų delikačių gaminių valymo galimybes.<...> kokybės valdymo metodai nėra oficialiai patvirtinti, tačiau dirbdami siekiame kokybės, kainos ir draugiškumo aplinkai dermės, naudojame sertifikuotas valymo priemones, aukštos klasės darbo mašinas, kurios supaprastina personalo darbo užduotis“ (V6).

Apibendrinant surinktą informaciją vadybos metodų taikymo organizacijose klausimu, galima padaryti išvadą, jog abi įmonės neturi standartizuotų, vidaus dokumentais įtvirtintų kokybės vadybos metodų. Kiekvienas respondentų padalinio veiklą organizuoja remdamasis generalinio direktoriaus pavedimais, bendra organizacijos vizija, savo asmeniniu požiūriu.

Vadovų lyderystę apibūdina jų turimos profesinės kompetencijos. Respondentų buvo paprašyta atsakyti, kaip save vertina kaip vadovą ir kaip savo veiklos specialistą? Vertinant gautus atsakymus, respondentai laiko save itin kompetentingais savo srities darbuotojais:

- „Kiekvienas žmogus save vertina gerai, daug investuoju laiko savęs tobulinimui, knygų skaitymui, ryšių su darbuotojais puoselėjimui. Visada norisi santykių su pavaldiniais geresnių, tačiau džiaugiuosi pasiektais rezultatais“ (V1);
- „Save vertinu savikritiškai. Siekiu darbuotojams būti lyderis ne tik darbo metu, bet ir stengiuosi laisvalaikiu išlaikyti bendravimą su darbuotojais<...> labiausiai noriu įdiegti savo vadovaujamame padalinyje, kad darbuotojai nebijotų savo vadovo, o priešingai, kreiptųsi ne tik darbo reikalais bet ir asmeninio patarimo“ (V2);

- „Vadovas turi vadovauti, o ne draugų ieškoti, tad savo darbą vertinu gerai. Rezultatai atitinka direktoriaus keliamus lūkesčius, todėl mano vadovavimas yra geras. Turiu sukaupęs didelę patirtį, todėl esu gerbiamas ir vertinamas“ (V3);
- „Manau esu specialistė savo srityje, nes šioje įmonėje dirbu jau 15 metų. Kasmet dalyvauju parodose su įmonės parduodama produkcija, domiuosi naujovėmis, dalyvauju su darbo sfera susijusiuose mokymuose, stengiuosi tobulėti ir mokytis. Nors tobulėjimui ribų nėra, galiu pasidžiaugti dabar pasiektu kompetencijos lygiu“ (V4);
- „Jeigu vertinčiau save blogai - būčiau prastas vadovas, jei vertinčiau save labai gerai - irgi būčiau prastas vadovas. Mano sritis labai daug apimanti - nuo kokybės valdymo, darbo organizavimo, iki viešo, socialiai atsakingo žmogaus. Mano savivertės kertinis akmuo - supratimas, kad nuolat yra galimybių tobulėti“ (V5);
- „Esu nuolat besitobulinantis ir to iš kitų reikalaujantis žmogus. <...>Pokyčiai neišvengiami, tad nuolat reikia mokytis ir tobulėti. Domiuosi viskuo, kas susiję su mano darbu, man įdomu dirbti tai, ką dirbu. Vertinčiau save kaip puikų šios srities specialistą, nes šioje veikloje dirbu keletą metų“ (V6).

Pastebėtina, jog respondentas V3 yra itin išsiskiriantis iš kitų. Jis itin pasitikintis savimi, nesileidžia į asmeniškumus, nesiekia betarpiško bendravimo su įmonės darbuotojais, kaip, kad pavyzdžiui V1 ar V2. Į pateiktus klausimus atsakinėja glaustai, gal net kiek su nepasitenkinimu. Todėl ypač įdomu buvo palyginti tarpusavyje 6-uju klausimu gautus atsakymus apie asmenines savybes, kurios respondentams padeda socialiai atsakingai vadovauti. Respondentai paminėjo tokias svarbiausias socialiai atsakingai vadovauti padedančias savybes:

- „<...>norėčiau išskirti žmogiškumą bei pagarbą darbuotojams. Nuolatos vadovaudamas bandau save įsivaizduoti darbuotojų vietoje. Stengiuosi būti pažangus lyderis ir nuolat galvoju ne tik apie darbuotojus, bet ir apie aplinką“ (V1);
- „<...>siekiu žiūrėti į priekį, kad įmonė gyvuotų ilgą laiką. <...>stengiuosi ugdyti savo lyderystės savybes. Manau, svarbiausios savybės būtų novatoriškumas, ambicijos bei lyderystė“ (V2);
- „Rezultatų siekimas. Esu griežtas, bet teisingas, visi darbuotojai yra patenkinti konkrečiais formuojamais tikslais<...>“ (V3);
- „<...>atsakinga ir kruopšti. <...>entuziastinga, nemėgstu ilgai tupėti vienoje vietoje. Itin nemėgstu tinginių ir egoistų. Optimistiškas požiūris į situaciją man būtinas, kada galėčiau judėti pirmyn ir paskui save vesti kolektyvą“ (V4);
- „<...>pasitikėjimas tiek savimi, tiek kolektyvu, organizuotumas, principingumas, bei neišvengiamai socialinis atsakingumas<...>“ (V5);

- „<...> sąžininga, gerbiu kitus ir jų darbą. Mėgstu išsireikalauti iš darbuotojų maksimumą, kai matau, kad jie tikrai tą gali. Nemėgstu įtampos ir stengiuosi jos vengti savo kolektyve. Komfortiškų santykių kūrimas yra mano prioritetas“ (V6).

Vertinant respondentų paminėtą socialiai atsakingai vadovauti padedančių savybių sąrašą, galima teigti, jog dauguma šių savybių yra priskiriamos vadovams lyderiams. Į lyderio savybių sąrašą galbūt nelabai tiktų: kruopštumas, kuris veikia būdo bruožas; organizuotumas, kuris priskiriamas vadovavimui; griežtumas, kurio taip pat nepavyko rasti lyderio savybių sąrašė, analizuojant mokslininkų darbus.

Taip pat padalinių vadovų buvo paprašyta atsakyti, kaip jų išvardintos asmeninės savybės padeda arba trukdo sėkmingam vadovavimui. Tyrimo dalyviai teigė jog:

- „<...> Viskas priklauso nuo žmogaus savybių, ar žmogus linkęs naujovėms, ar žmogus siekia tik veiklos rezultatų. <...> galima pasiekti gerų rezultatų ir būnant socialiai atsakingiems, nes taip įmonė susikuria didesnę prestižą bei gerina klientų nuomonę apie save“ (V1);
- „<...> mano asmeninės savybės padeda siekti organizacijos tikslų, esu gana atviras naujoms idėjoms ir stengiuosi, kad darbuotojų siūlomos naujovės būtų mažų mažiausiai bent apsvarstytos ir neatmestos iškart“ (V2);
- „kiekvienas vadovas turi savo vadovavimo stilių. Mano padalinys dirba efektyviai, todėl esu patenkintas mūsų rezultatais. Mano asmeninės savybės padeda siekti šių rezultatų, nes esu darbuotojų gerbiamas ir mano nuomonės yra klausomasi“ (V3);
- „<...> vadovai tiesiog privalo turėti lyderių savybes, nes tik taip dabartinėmis konkurencinėmis sąlygomis galima išlikti rinkoje. Nemanau, kad lyderiais yra gimstama, jais padeda tapti nuolatinis savęs tobulinimas, siekis aukštesnių tikslų. <...> Ambicijos, arogancija, savo jėgų pervertinimas gali būti dideliu trukdžiu siekiant organizacijos sėkmės“ (V4);
- „<...> apie trukdančias galima ilgai diskutuoti, bet aišku viena: arogancija, neišklausymas, nenoras pripažinti savo klaidų (o tokių tikrai būna) ir aklas pelno siekimas nė vienai organizacijai neatnešė jokios naudos“ (V5);
- „<...> labiausiai padeda tikslus savo pajėgumų įsivertinimas, sąžiningumas, pagarba, entuziazmas ir emocinis stabilumas. Trukdo ambicijos ir negebėjimas suprasti savo kolektyvo, priešinimasis pokyčiams“ (V6).

Įvertinant respondentų atsakymus galime suformuluoti tokią išvadą, jog efektyviai vadovauti padeda vadovo lyderystė, pokyčių siekis ir visapusiškai kaita, o labiausiai trukdo arogancija, ambicijos, nesugebėjimas išklaudyti, klaidų nepripažinimas, savęs pervertinimas.

Paskutinis interviu klausimas buvo skirtas įžvalgai, koks, respondentų požiūriu, turi būti sėkmingas šiuolaikinis vadovas. Respondentai išsakė tokias nuomones:



- „Geras vadovas turi visų pirma būti lyderis. Tai turi būti bendraujantis žmogus, o ne užsidaręs savo kabinete. <...> geras vadovas neturėtų būti diktatorius, tai turėtų būti žmogus gebantis suderinti vadovavimą su žmogiškumu“ (V1);
- „<...>kuris uždega komandą, kuriuo galima pasitikėti bei sekti paskui. Tai turi būti žmogus gerbiamas darbuotojų, turi turėti stiprų atsakomybės pojūtį“ (V2);
- „<...>didelę patirtį sukaupęs žmogus, teisingai vadovaujantis ir siekiantis iškeltų tikslų“ (V3);
- „<...>drąsus, nebijantis pokyčių ir siekiantis aukštų tikslų žmogus. <...>turi neprarasti žmogiškumo, pagarbos ir sąžinės. Tik sąžiningas prieš save ir kitus žmogus, gali pasiekti užsibrėžtų organizacijos tikslų“ (V4);
- „<...>kuris pats norėtų dirbti savo vadovaujamoje įmonėje, bet ne vadovu, o ant paties žemiausio karjeros laiptelio“ (V5);
- „<...>intelektualus, gebantis valdyti save ir aplinkinius, asmuo. Pasižymėti taktiškumu, aštriu protu, sąmojingas ir pasitikintis savimi. Vadovas turi žinoti ko siekia ir kaip tai pasiekti. Jis turi būti komandos lyderis“ (V6).

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus galima suformuluoti tokios šio tyrimo išvadas:

- R1 ir R2 organizacijas galima laikyti socialiai atsakingomis, nes jose taikomi pagrindiniai socialinės atsakomybės principai: rūpestis darbuotojais, visuomene ir aplinka.
- Visi respondentai, išskyrus V3, suvokia socialinės atsakomybės reikšmingumą organizacijos veikloje. V3 požiūriu ĮSA yra labiau mados banga, nei apčiuopiamas ir įmonei vertingas veiklos pagrindas.
- Kokybės vadyba organizacijose nėra įtvirtinta dokumentais ar kaip kitaip reglamentuota, tačiau įmonių padaliniuose siekiama veiklos efektyvumo ir darnumo.
- Tyrimo dalyviai aukštai vertina savo, kaip srities specialisto kompetencijas, taip pat pažymi, jog tobulumui ribų nėra ir tobulinimasis vyksta nepertraukiamai.
- Respondentai pasižymi dauguma lyderiams būdingų savybių, tokių kaip pagarba, sąžiningumas, teisingumas, aukštų tikslų siekis, emocinis stabilumas.
- Teigiama, jog sėkmingai organizacijos veiklai labiausiai kenkia vadovų ambicijos, arogancija, nesugebėjimas išklausti oponento.
- Kaip sėkmingas šiuolaikinis vadovas įvardijamas pokyčių nebijantis lyderis, gebantis uždegti komandą siekti tikslų, intelektualus, taktiškas, aštraus proto ir gebantis suburti kolektyvą.

Autoriaus nuomone, abiejų tyrimų rezultatai patvirtina teorinį vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšio modelį, nes vadovas lyderis nesibaimina pokyčių, siekia aukštesnių tikslų

ir geba suburti komandą tų tikslų siekimui. ĮSA šiuolaikinėse organizacijose neturi būti suvokiama kaip mada, nes tai būdas dirbti visapusiškai draugiškai su aplinka, žmogiškaisiais ištekliais ir visuomene. Vadovo lyderystė prisideda prie ĮSA principų įgyvendinimo sklandumo organizacijose.

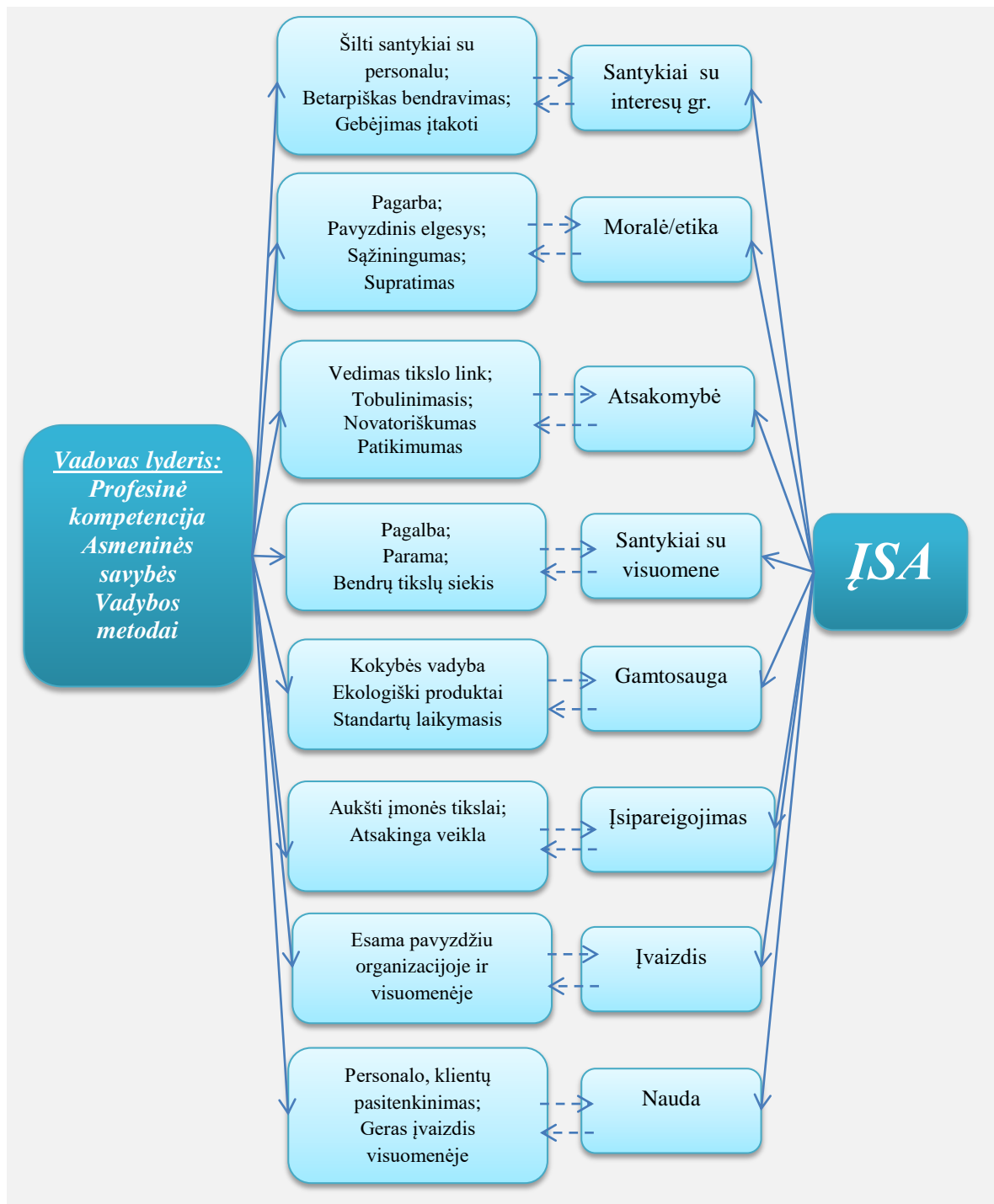
### **4.3. Tyrimo rezultatų aptarimas**

Atlikus kiekybinį organizacijų darbuotojų ir kokybinį įmonių padalinių vadovų tyrimą, atskleistas išsamus vadovo lyderystės ir ĮSA ryšio poveikslas, nors atliekant tyrimą ir renkant kiekybinio bei kokybinio tyrimo duomenis susidurta su tam tikrais sunkumais. Nors organizacijų savininkai sutiko, kad būtų atliktas empirinis tyrimas magistro darbo temai pagrįsti, tiriamų organizacijų padaliniuose jis nebuvo sutiktas itin palankiai.

Nepaisant tyrimą apsunkinusių problemų, pirmiausiai reikėtų pradėti nuo to, jog abiejų tyrimų rezultatai patvirtina, kad tirtos įmonės R1 ir R2 laikytinos socialiai atsakingomis. Rūpinimasis svarbiausiais ĮSA elementais pagrįstas respondentų atsakymais. Atitinkamas dėmesys yra skiriamas darbuotojams, klientams, aplinkosaugos klausimams ir, šiek tiek mažesnis, bendruomenei. Apjungiant į bendrą visumą kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, gauname 25 poveiksle pateiktą vadovo lyderystės ir ĮSA ryšio modelį. Poveiksle pavaizduota, jog kiekvieną vadovo lyderystę apimančią elementą sudaro tam tikros kompetencijos, savybės ar vadybos metodai, kurie susiję su įmonių socialinės atsakomybės taksonomiją sudarančiais elementais. Pavyzdžiui moralės / etikos elementas turi glaudų ryšį su padalinių vadovų tyrimo metu išgrynintomis asmeninėmis savybėmis, tokiomis kaip: pagalba, pavyzdingas elgesys, sąžiningumas, supratimas; atsakomybei gali būti priskirti - vedimas tikslo link, tobulinimasis, novatoriškumas, patikimumas.

Pastebėtina, jog sąžiningumas ir pagarba respondentų buvo pabrėžti tiek kiekybinio, tiek kokybinio tyrimo metu. Tai rodo, jog žmogiškieji organizacijų ištekliai itin „pasiilgę“ vadovų atsakingo ir etiško elgesio.

Vertinant išanalizuotą vadovo lyderystės ir įmonių socialinės atsakomybės elementų ryšį galima teigti, jog ĮSA yra sėkminga šiuolaikinio organizacijos vadovo veiklos forma, be kurios sunkiai beįsivaizduojamas verslas ateityje.



**25 pav. Vadovų lyderystės ir ISA ryšio modelis, paremtas empirinio tyrimo rezultatais**

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Įmonių socialinė atsakomybė šiuolaikinėse organizacijose laikoma ne mados užgaida, o realią naudą organizacijai suteikianti veiklos forma. ĮSA įmonėse projektuojama jų strategijose, o konkrečios organizacijos socialinės atsakomybės projekcija organizacijos strategijoje ypač priklauso nuo vadovų socialinės atsakomybės, jos principų ir įgyvendinimo naudos suvokimo. Nuolatinės kaitos ir aštrios konkurencijos sąlygomis veikiančių organizacijų vadovai turi pasižymėti išskirtinėmis savybėmis ir gebėti prisitaikyti prie pokyčių, t.y. efektyvus organizacijos valdymas ir sėkminga ateitis neįmanoma be vadovų lyderystės. Lyderiai veda pirmyn. Kadangi vadovų lyderystė reiškia, jog organizacijų veikloje siekiama naujovių, aukštų tikslų, vertybių puoselėjimo, pagarbos žmogui ir aplinkai, akivaizdu, kad yra užsimezges ryšys tarp vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės, tačiau mokslininkų darbuose vadovų lyderystės bei įmonių socialinės atsakomybės ryšys nėra tyrinėtas ir analizuotas.
2. Įmonės socialinė atsakomybė pasižymi sampratų gausa, tačiau darbe laikytasi pozicijos, kad ĮSA yra tokia organizacijos elgsena, kai į veiklą savanoriškai įtraukiami socialiniai ir aplinkosaugos klausimai, o santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais. Išanalizavus mokslinę literatūrą suformuotas vadovo lyderystės ir ĮSA ryšio teorinis modelis, kuriame vadovo lyderystę sudaro: profesinės kompetencijos, asmeninės savybės ir veikloje taikomi vadybos metodai, o ĮSA apima taksonomija: nauda, etika ir moralė, gamtosauginių tikslų laikymasis, santykiai su visuomene, santykiai su suinteresuotomis grupėmis, atsakomybė, įsipareigojimas ir įvaizdis.
3. Norint patikrinti konceptualųjį vadovo lyderystės ir ĮSA ryšio modelį, buvo pasirinktas atvejo tyrimas dviejose panašia veikla užsiimančiose organizacijose taikant kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus. Kokybinio tyrimo tikslas buvo atskleisti, ar socialinės atsakomybės principai taikomi tiriamose organizacijose iš esmės, vadovų požiūriu. Taip pat mėginta įvertinti, koks vadovų kaip lyderių indėlis į ĮSA įgyvendinimo procesą. Kiekybinis tyrimas buvo atliktas siekiant atskleisti darbuotojų požiūrį į vadovų lyderystę ir įmonės socialinę atsakomybę. Skirtingi tyrimai atlikti siekiant atskleisti realią situaciją, nes neretai darbuotojų ir vadovų požiūriai gan skiriasi.
4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais daromos šios išvados:
  - 4.1 tirtose organizacijose elgiamasi socialiai atsakingai žmogiškųjų išteklių, klientų / tiekėjų atžvilgiu ir laikomasi aplinkosaugos reikalavimų. Darbuotojams suteikiamos visos socialinės garantijos, saugios darbo sąlygos, sveikatos draudimas, elgiamasi pagarbiai, atsakingai, yra pakankamas skatinimas už gerą darbą.

- 4.2 Klientų / tiekėjų atžvilgiu siekiama griežta prekių ir paslaugų kokybės kontrolė, tęsimi pažadai bei pateikiama išsami informacija apie prekes / paslaugas. Organizacijos prie gamtos išsaugojimo prisideda rūšiuodamos atliekas, veikloje naudodamos / gamindamos ekologiškas priemones bei jas populiarina.
- 4.3 Tyrimu atskleistas neigiamas aspektas, jog organizacijų veiksmai socialinės atsakomybės kontekste bendruomenės atžvilgiu nėra labai išvystyti. Nors įmonėse yra sudaromos galimybės studentams atlikti praktiką, klientų aptarnavimo patalpos pritaikytos neįgaliesiems, kitos socialiai atsakingo verslo veiklos priemonės, tokios kaip - finansinė parama vietos bendruomenei, neįgaliųjų įdarbinimas, parama nepasiturintiems bei vaikų namams, didžiosios respondentų dalies požiūriu, nėra taikomos. Tikėtina, kad toks respondentų požiūris galėjo susiformuoti ne dėl to, kad įmonė nėra socialiai atsakinga bendruomenės atžvilgiu, o todėl, kad vadovybė nesupažindina darbuotojų su vykdomomis socialinėmis akcijomis ar projektais.
- 4.4 Tirtų organizacijų padalinių vadovus galima laikyti lyderiais nes: jie pasižymi reikalingomis profesinėmis kompetencijomis (geba veikti darbuotojų pasitikėjimą bei lojalumą, pašalinti įtampą kolektyve, sugeba išsikelti ambicingus tikslus sau ir kitiems), turi esmines lyderiams būdingas savybes (vedantys tikslo link, atsakingi, ambicingi, savo asmeniniu elgesiu rodantys dėmesį kitiems bei patikimi) ir taiko naujus vadybos metodus (kokybės vadyba, ISO standartų laikymasis).
- 4.5 Prie sėkmingų ĮSA principų organizacijose gali prisidėti sąžiningi santykiai su žmogiškaisiais ištekliais, atsakomybė už savo veiksmus, tikėjimas, kad ĮSA yra būtina organizacijai ir aiškiai suformuluota įmonės vizija.
- 4.6 Kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog tyrimo dalyves galima laikyti socialiai atsakingomis, nes jose taikomi pagrindiniai socialinės atsakomybės principai: rūpestis darbuotojais, visuomene ir aplinka. Nors kokybės vadyba organizacijose nėra įtvirtinta dokumentais, įmonių padaliniuose siekiama veiklos efektyvumo ir darnumo.
- 4.7 Tirtų įmonių padalinių vadovai pasižymi dauguma lyderiams būdingų savybių: pagarba, sąžiningumu, teisingumu, aukštų tikslų siekiu, emociniu stabilumu, bet sėkmingai organizacijų veiklai labiausiai kenkia vadovų ambicijos, arogancija, nesugebėjimas išklaudyti oponento. Sėkmingu šiuolaikiniu vadovu įvardijamas pokyčių nebijantis lyderis, gebantis uždegti komandą siekti tikslų, intelektualus, taktiškas, aštraus proto ir gebantis suburti kolektyvą.
5. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtina teorinį vadovo lyderystės ir įmonės socialinės atsakomybės ryšio modelį, nes vadovas lyderis nesibaimina pokyčių, siekia aukštesnių tikslų ir geba suburti komandą tų tikslų siekimui. ĮSA šiuolaikinėse organizacijose neturi būti

suvokiama kaip mada, nes tai būdas dirbti visapusiškai draugiškai su aplinka, žmogiškaisiais ištekliais ir visuomene. Vadovo lyderystė prisideda prie ĮSA principų įgyvendinimo sklandumo organizacijose.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, suformuluotos rekomendacijos tirtoms organizacijoms:

- 1) Labiau atkreipti dėmesį į bendruomenės poreikius, nes socialinė atsakomybė nėra susijusi tik tu aplinkosaugos ar rūpesčio darbuotojais klausimu. Siūlytina apsvarstyti neįgaliųjų įdarbinimo galimybes ar finansinę paramą bendruomenei;
- 2) Nuolat informuoti įmonės darbuotojus apie organizacijos vykdomas akcijas ar projektus, kurie susiję su socialine įmonės veikla. Sklandi komunikacija ir informavimas svarbi ĮSA principų įtvirtinimo procese;
- 3) Padalinių vadovams skatinti savo pavyzdžiu darbuotojus, dalyvauti socialiniuose renginiuose ir būti socialiai atsakingais;
- 4) Periodiškai atlikti darbuotojų apklausas padaliniuose, kad būtų galima įsivertinti darbuotojų poreikius ir jų galimybes prisidėti prie ĮSA principų įgyvendinimo organizacijose.

## LITERATŪRA

1. Atkočiūnienė, V. (2014). Darbo vietų plėtojimo darnumą Lietuvos kaimiškuose regionuose lemiantys veiksniai // *Regional Formation and Development Studies*, Vo.12, No.1. [interaktyvus], prieiga internete: <http://193.219.76.12/index.php/RFDS/article/view/682>, žiūrėta: 2016.02.17.
2. Atkočiūnienė, Z.O., Radiunaitė, R. (2011). Žinių vadybos įtaka darnaus vystymosi reikšmėms įgyvendinti organizacijoje // *Informacijos mokslai*, Nr.58, p.56-73.
3. Atsakingas verslas. Nr.4. Red. A. Vilkė. [interaktyvus], prieiga internete: [http://www.baltojibanga.lt/uploads/atsakingas\\_verslas.pdf](http://www.baltojibanga.lt/uploads/atsakingas_verslas.pdf), žiūrėta: 2016.02.15.
4. Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas // *Ekonomika ir vadyba*, Nr.15:366-373. [interaktyvus], prieiga internete: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-366.pdf>, žiūrėta: 2016.03.04.
5. Bakanauskienė, I., Katilienė, R. (2013). Vadybinės transformacijos socialiai darniai visuomenei ir konkurencingai valstybei plėtoti: lyderystės transformacijos Lietuvos verslo įmonėse // *Vytauto Didžiojo universiteto mokslo klasteriai*. [interaktyvus], prieiga internete: [http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2012/02/VDU\\_klasteriu\\_knyga.pdf](http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2012/02/VDU_klasteriu_knyga.pdf), žiūrėta: 2016.03.03.
6. Baltrušienė, A., Karčiauskienė, D. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės studijos Lietuvoje bei jų tobulinimo galimybės // *Šiuolaikinio specialisto kompetencijos: teorijos ir praktikos dėmė, Tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*. [interaktyvus], prieiga internete: <https://ojs.kauko.lt/index.php/ssktpd/article/view/87>, žiūrėta: 2016.03.02.
7. Baranauskienė, I. (2013). Inovatyvūs studijų metodai II pakopos Socialinio darbo studijų programoje. Vilnius: UAB „BMK Leidykla“.
8. Barvydienė, V., Skaržauskienė A. (2005) Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. VDU, Nr. 36, p. 7-15.
9. Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*. Vol. 13, No 4. Nova Southeastern University.
10. Bitinaitė, S. (2012). Įmonių socialinės atsakomybės ir darnaus vystymosi svarba įmonėse. Geriausi Kauno kolegijos studentų tiriamieji/kūrybiniai darbai. Vol.4, no.1. [interaktyvus], prieiga internete: <https://ojs.kauko.lt/index.php/stmd/article/view/253/252>, žiūrėta: 2016.02.19.
11. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2009). Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos // *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 30, p. 68–81.
12. Česynienė, R., Diskienė, D., Česynaitė, E. (2011). Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektorių analizė. *Viešasis administravimas*, Nr. 29, p. 19–26. Kaunas.
13. Česynienė, R., Neverkevič, M. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse // *Verslas, vadyba ir studijos*, 261-270.

14. Čiegis, R., Norkutė, R. (2012). Lietuvos bankų socialinė atsakomybė darnaus vystymosi kontekste // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.63:19-33.
15. Dagilienė, L., Bruneckienė, R. (2010). Savanoriškai atskleidžiamos informacijos vaidmuo įmonių socialinės atsakomybės aspektu // Ekonomika ir vadyba, Nr.15:451-456.
16. Daft, R.L. (2008). The leadership experience. Mason, OH:Thompson South Western.
17. Dukynaitė, R. (2015). Lyderystė: sampratos, klasifikacijos, požymiai. Vilnius.
18. Gudonienė V., Leipuvienė K. (2007) Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“ ataskaita. Vilnius.
19. Guogis A., Gudelis D. (2009) Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 28, p. 23-28.
20. Įmonių socialinė atsakomybė: gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos, (2013). [interaktyvus], prieiga internete: <http://www.desur.eu/wp-content/uploads/2013/02/GuideGoodPracticesandRecommendations.pdf>, žiūrėta: 2016.03.03.
21. Išoraitė, M. (2013). Alaus gamybos įmonių socialinės atsakomybės tyrimas // Verslo sistemos ir ekonomika, Vol. 3 (2):248-264.
22. Jasinskas, E., Simanavičienė, Ž. (2010). Genetiškai modifikuotų produktų gamyba ir įmonių socialinės atsakomybės suderinamumas // Ekonomika ir vadyba, Nr.15:549-555.
23. Jucevičienė, P., Gudaitytė, D., Karenauskaitė, V., Lipinskienė, D., Stanikūnienė, B., Tautkevičienė, G. (2010). Universiteto edukacinė galia. Atsakas XXI amžiaus iššūkiams. Kaunas: technologija.
24. Juščius, V., Šneiderienė, A. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka regionų plėtrai. Regional Formation and Development Studies, Vo.9, No.1. [interaktyvus], prieiga internete: <http://193.219.76.12/index.php/RFDS/article/view/594/pdf>, žiūrėta: 2016.02.17.
25. Juščius, V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste // Ekonomika ir vadyba, Nr. 14:264–271.
26. Karalytė, K. (2014). Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos gyvendinimas TEO LT, AB. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos 2014. XI-osios respublikinės moksleivių-studentų mokslinės-praktinės KONFERENCIJOS MEDŽIAGA. [interaktyvus], prieiga internete: <http://www.ltvk.lt/file/manual/Studentu%20konferencija%202014/LIETUVOS%20VERSLO%20KOLEGIJA.pdf>, žiūrėta: 2016.03.06.
27. Katilienė, R., (2014). Dvasinės lyderystės raiška Lietuvos verslo organizacijų kultūroje. Daktaro disertacija. [interaktyvus], prieiga internete: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2014~D\\_20141205\\_101052-33127/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2014~D_20141205_101052-33127/DS.005.0.01.ETD), žiūrėta: 2016.03.02.



28. Kiyak, D., Šneiderienė A. (2014). Įmonių socialinės atsakomybės veiklos sričių integravimas į vertės kūrimo modelį kainodaroje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 36. No. 3:547-560.
29. Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, No. 29(2), p.13-17.
30. Kriščiūnas, K., Greblikaitė, J. (2007). Verslininkystės novatoriškumas harmoningoje plėtroje: SVV įmonių inovatyvumas Lietuvoje. *Inžinerinė ekonomika*, Nr.4(54):20-26.
31. Lantos, G.P., (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No.7: 595-630.
32. Lileikis, S. (2014). Jūrų lyderystė – iššūkis mokslui ir praktikai: valdymo psichologijos strateginė perspektyva // *Vadyba - Journal of Management*, Nr. 2(25), 43-49.
33. Mauricienė, I., Paužuolienė, J. (2014). Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris // *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (10):125-132.
34. Mellahi K., Frynas J.G., Finlay P. (2005). *Global strategic management*. Oxford university press, New York, 400.
35. Narbutaitė, S., Sakalauskaitė, T. (2009) Ikimokyklinės įstaigos vadovų lyderystės raiška nuolatinės švietimo kaitos kontekste. Mokytojų rengimas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos. VI, VII tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga.
36. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste // *Pedagogika*, Nr.29, 35-46p.
37. Northouse, P. G. *Lyderystė (2009) Teorija ir praktika*. - Vilnius: Poligrafija ir informatika.
38. Orlitzky, M., Siegel D.S., Waldman D.A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business and Society* 50 (1): 6–27.
39. Paulavičienė E. (2007) Lyderystė visuotinės kokybės kontekste // *Ekonomika ir vadyba*: 12.
40. Paužuolienė, J. (2010). Socialinės atsakomybės įtaka darniai verslo plėtrai // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr.1 (26):115-121. [interaktyvus], prieiga internete: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN\\_1648-8776.N\\_1\\_26.PG\\_115-121/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1648-8776.N_1_26.PG_115-121/DS.002.0.01.ARTIC), žiūrėta: 2016.03.06.
41. Petkevičiūtė, N., Giedraitis, A. (2013). Gamybos įmonių žemiausiojo lygmens vadovų lyderystės įgūdžių formavimas darbo grupėje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.67, p. 69-82.
42. Petkevičiūtė, N., Kaminslytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika // *Pinigų studijos*, Nr.1.
43. Pileckienė, D., Žadeikaitė, L. (2009). Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose // *Socialinis ugdymas*, Nr.10(21), p.44-49.

44. Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas. T. 13, Nr. 4, p. 590–600.
45. Ruževičius, J. (2010). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. [interaktyvus], prieiga internete: [http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui\\_J.Ruzevicius\\_2010.pdf](http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf), žiūrėta: 2016.04.12.
46. Sapiėgienė, L., Juknevičienė, V., Stoškus, S. (2009). Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 2 (15). 237–249
47. Seiliūtė, J., (2013). Socialinės atsakomybės įtvirtinimo potencialo verslo organizacijose vertinimas. Daktaro disertacija. [interaktyvus], prieiga internete: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D\\_20130327\\_100805-31865/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130327_100805-31865/DS.005.0.01.ETD), žiūrėta: 2016.03.04.
48. Simanavičienė, Ž., Kovaliov, R., Šubonytė, J. (2011). Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos Lietuvoje SSGG analizė // Ekonomika ir vadyba, Nr. 16:605-611.
49. Smaliukienė, R. (2005). Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 12. P.69-76.
50. Sosik, J. J., Dionne, S. D. (1997). Leadership styles and Deming's behaviour factor // Journal of Business and Psychology, 11 (4), 447-462.
51. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai // Psichologija, Nr.40, p.88-102.
52. Stundžė, L., (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu // Informacijos mokslai, Nr. 53, p.63-85.
53. Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Technologija.
54. Šilingienė, V., (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste // Ekonomika ir vadyba, Nr.16. [interaktyvus], prieiga internete: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177864476/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>, žiūrėta: 2016.02.18.
55. Šimanskienė, L., Petrulis, A. (2014). Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms// Regional Formation and Development Studies, Vo.12, No.1. [interaktyvus], prieiga internete: <http://193.219.76.12/index.php/RFDS/article/view/698/pdf>, žiūrėta: 2016.02.17.
56. Šimanskienė, L., Župerkienė E. (2013). Darnus vadovavimas. Klaipėdos universiteto leidykla.
57. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20 (1). [interaktyvus], prieiga internete: <http://vadyba.asu.lt/20/138.pdf>, žiūrėta: 2016.03.05.
58. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos // Vadyba, Nr. 20(1), p.

59. Vaikevičius, S., Stukaitė, D. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės formavimas racionalaus veikimo kontekste // *Ekonomika ir vadyba*, Nr.14:624-632.
60. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: titnagas.
61. Vasiljevienė N., Vasiljevas A. (2008) *Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė*. Kaunas.
62. *Verslo psichologija*. (2012). Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniienė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Pilkauskaitė – Valickienė, R. vadovėlis. Vilnius.
63. Žitkus, L. (2010). *Features of the European Style of Management as Core Competencies of Managers* // *Business, Management and Education 2010: tarptautinė mokslinė konferencija*. Vilnius.
64. Žvirdauskas D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės raiška: Tyrimo ataskaita*. Kaunas, 218 p.

SAV<sup>1</sup>/ISA principų taikymas skirtingose srityse

SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO PRINCIPAI					
	Ekonominiai veiksniai		Socialiniai veiksniai		Aplinkosauginiai veiksniai
	Rinka	Organizacija	Visuomenė	Aplinkosauga	
<b>Pagrindinės suinteresuotos grupės</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vartotojai</li> <li>Tiekėjai</li> <li>Verslo partneriai</li> <li>Investuotojai</li> <li>Viešasis sektorius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vietinė bendruomenė</li> <li>Verslo organizacijos</li> <li>Valstybinės institucijos ir kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valstybinės institucijos</li> <li>Aplinkos apsaugos, nevyriausybines institucijos (ligoninės, mokyklos ir kt.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplinkos apsaugos nevyriausybines organizacijos, piliečiai/vartotojai</li> <li>Valstybės institucijos</li> </ul>	
<b>Pagrindiniai klausimai, keliami SAV/ISA ir darniai verslo plėtrai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atsakingas tiekimo grandinės valdymas</li> <li>Kokybė, inovacijos</li> <li>Šažininga kainodara</li> <li>Etiška reklama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lygios galimybės</li> <li>Sveikata ir sauga</li> <li>Mokymai ir tobulinimo kursai</li> <li>Pasitenkinimas darbu</li> <li>Atlygis ir priedai</li> <li>Darbuotojų teisės ir kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialinė integracija</li> <li>Sveikatos apsauga</li> <li>Švietimas</li> <li>Gyvenimo kokybė</li> <li>Ekonominis vystymasis, užimtumas ir kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Susiję su produktu / procesu: žaliavos, vanduo, energija</li> <li>Atliekos</li> <li>Užterštumas: oro, vandens, dirvožemio</li> </ul>	
<b>Pagrindiniai instrumentai naudojami SAV/ISA ir darniai verslo plėtrai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etiketės</li> <li>Klientų teisių įstatai</li> <li>Rinkodara</li> <li>Standartai ir kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbuotojų teisių išmanymas</li> <li>Lankstumas darbe</li> <li>Darbuotojų dalyvavimas priimančiam sprendimams</li> <li>Santykiai su profesijomis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansinė parama</li> <li>Nefinansinė parama</li> <li>Nemokamai suteikiamos paslaugos</li> <li>Darbuotojų įsitraukimas ir savanoriavimas ir kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplinkosauginės valdymo sistemos</li> <li>Produkto gyvavimo ciklo įvertinimas</li> <li>Ekologinis ženklavimas ir kt.</li> </ul>	

Šaltinis: Socialiai atsakingas verslas: kur link mes judame? (2015:8)

<sup>1</sup> Socialiai atsakingas verslas (SAV) - plačios reikšmės terminas apimantis sistemingą aplinkosaugos, socialinių, etinių ir finansinių aspektų integravimą. Lietuvoje kaip SAV sinonimai yra vartojamos ir „organizacijų socialinės atsakomybės“ (OSA) bei „įmonių socialinės atsakomybės sąvokos“ (ISA), tačiau ISA dažnai suvokiama kaip siauresnis, tik įmonių veiksmus apimantis apibrėžimas. Iš esmės, socialiai atsakingo verslo paradigma turėtų būti suvokiama kaip atsakas į globalizacijos keliamus iššūkius: klimato kaitą, grėsmes, kylančias natūraliai aplinkai, socialinius iššūkius (netolygus gimstamumas, senėjimas, maisto perteklius/ skurdo ir bado problemos, kt.), senkančius gamtinius išteklius, ir kt.

**Interviu klausimynas**

1. Ar pavadintumėte savo organizaciją socialiai atsakinga? Kodėl?
2. Koks Jūsų kaip vadovo indėlis siekiant įmonės socialinės atsakomybės?
3. Ar Jūsų organizacijoje taikomi šiuolaikiniai vadybos metodai, tokie kaip kokybės valdymas ar panašiai?
4. Kokie vadybos metodai (kokybės vadyba, standartų laikymasis ir pan.) Jūsų organizacijoje prisideda prie įmonės socialinės atsakomybės?
5. Kaip vertinate save kaip vadovą ir savo srities specialistą?
6. Kokios asmeninės savybės Jums padeda socialiai atsakingai vadovauti?
7. Kaip manote, kaip asmeninės savybės padeda / trukdo siekti organizacijos tikslų, organizacijos veiklos efektyvumo?
8. Jūsų nuomone, koks turėtų būti geras vadovas šiuolaikinėje organizacijoje? Kodėl taip manote?

Dėkoju už atsakymus!

## ANKETA

KTU studentas atlieka tyrimą magistro darbo tema „Vadovo lyderystės reikšmė įmonių socialinei atsakomybei“. Šio tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų požiūrį į vadovų lyderystės reikšmę įmonių socialinei atsakomybei.

Anonimiškumas garantuojamas, vardo ir pavardės nurodyti nereikia! Tyrimo metu gauti rezultatai bus panaudoti magistro darbo temai atskleisti. Prašome anketoje pažymėti Jums priimtina atsakymo variantą. Iš anksto dėkoju už Jūsų dalyvavimą apklausoje. Sėkmės pildant anketą!

- Jūsų lytis:**  moteris  vyras
- Koks Jūsų amžius:**  iki 20 metų,  21- 30 metai,  31-40 metai,  41- 50 metai  
 51- 60 metai,  61 ir daugiau.
- Koks Jūsų išsilavinimas?**
  - nebaigtas vidurinis,
  - vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla),
  - profesinė technikos mokykla,
  - spec. vidurinis (technikumas)/ aukštesnioji mokykla,
  - nebaigtas aukštasis,
  - aukštasis universitetinis/ koleginis,
  - aukštosios studijos (magistrantūra)
- Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:**
  - iki 1 metų;
  - 1-3 metai;
  - 3-5 metai;
  - 5-10 metų;
  - 10 ir daugiau metų.

5. Įvertinkite Jūsų įmonėje taikomas priemones, kurios naudojamos *darbuotojų atžvilgiu*? (pažymėkite nuo 1 – mažiausiai svarbi iki 5 labiausiai svarbi).

Įmonėje taikomos priemonės	Mažiau-siai svarbi (1)	Mažai svarbi (2)	Svarbi (3)	Labai svarbi (4)	Labiausiai svarbi (5)	Nėra įmonėje
Socialinių garantijų užtikrinimas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sveikatos draudimas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonės iniciatyva darbuotojas draudžiamas nuo nelaimingų atsitikimų;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonominio sunkmečio laikotarpiu vengta etatų mažinimo, ieškoma alternatyvių problemos sprendimų;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saugios darbo sąlygos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo mokymai, konferencijos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjeros galimybės sudarymas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinimai už gerą darbą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagarbus vadovų elgesys su darbuotojais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo ir šeimos įsipareigojimo suderinimo galimybių sudarymas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagarba ir atsakomybė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Įvertinkite Jūsų įmonėje taikomas priemones, kurios naudojamos *klientų / tiekėjų atžvilgiu*? (pažymėkite nuo 1 – mažiausiai svarbi iki 5 labiausiai svarbi).

Įmonėje taikomos priemonės	Mažiau-siai svarbi (1)	Mažai svarbi (2)	Svarbi (3)	Labai svarbi	Labiausiai	Nėra įmonėje
----------------------------	------------------------	------------------	------------	--------------	------------	--------------

				(4)	svarbi (5)	
Griežtai kontroliuojama prekių ir paslaugų kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pateikiama išsami informacija apie prekes bei paslaugas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laikomasi įsipareigojimų (pažadų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išskirtinis dėmesys kiekvienam klientui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinamasi klientų/tiekėjų reputacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Įvertinkite Jūsų įmonėje taikomas priemones, kurios naudojamos bendruomenės atžvilgiu? (pažymėkite nuo 1 – mažiausiai svarbi iki 5 labiausiai svarbi).**

Įmonėje taikomos priemonės	Mažiausiai svarbi (1)	Mažai svarbi (2)	Svarbi (3)	Labai svarbi (4)	Labiausiai svarbi (5)	Nėra įmonėje
Finansinė parama vietos bendruomenei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parama mažiau pasiturintiems visuomenės nariams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parama vaikų namams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neįgalųjų įdarbinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientų aptarnavimo patalpų pritaikymas neįgaliesiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė studentams atlikti praktiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savanorystės palaikymas darbuotojų tarpe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imamasi socialinės veiklos, kuri labai nutolusi nuo tiesioginės įmonės veiklos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Įvertinkite, kurie išvardintų aplinkosaugos veiksmų yra svarbūs Jūsų įmonės veikloje. (pažymėkite nuo 1 – mažiausiai svarbi iki 5 labiausiai svarbi).**

Įmonėje taikomos priemonės	Mažiausiai svarbi (1)	Mažai svarbi (2)	Svarbi (3)	Labai svarbi (4)	Labiausiai svarbi (5)	Nėra įmonėje
Prisideda prie gamtos išsaugojimo (rūšiuoja šiukšles ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Į aplinkosaugos akcijas įtraukia darbuotojus (pvz., akcija „Darom“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykdydama veiklą laikosi aplinkosaugos standartų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prisideda prie ekologiškos produkcijos gamybos, naudojimo ir populiarinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gamybines atliekas šalina pagal reikalavimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remia visuomenines iniciatyvas aplinkosaugos srityje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Kokiomis profesinėmis kompetencijomis pasižymi Jūsų organizacijos vadovas? (pažymėkite nuo 1 – visiškai nepritariu iki 5 visiškai sutinku).**

Kompetencija	Visiškai Nepritariu (1)	Nepritari (2)	Nežinau (3)	Pritariu (4)	Visiškai Pritariu (5)

Gebėjimas įtikinti kitus sėkme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebėjimas uždegti ir įkvėpti kitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebėjimas pašalinti kilusią įtampą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatina darbuotojų kūrybiškumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geba patraukliai pateikti tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kelia ambicingus tikslus sau ir kitiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geba bendrauti su žmonėmis, atsižvelgiant į jų emocinę būseną	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuriantis teigiamą savo įvaizdį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įtakoja darbuotojų pasitikėjimą ir lojalumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Atsakykite, prašom, kokiomis savybėmis pasižymi Jūsų organizacijos vadovas? (pažymėkite nuo 1 – visiškai nepritariu iki 5 visiškai sutinku).**

<i>Savybė</i>	<i>Visiškai Nepritariu (1)</i>	<i>Nepritariu (2)</i>	<i>Nežinau (3)</i>	<i>Pritariu (4)</i>	<i>Visiškai Pritariu (5)</i>
Vedantis tikslo link	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drąsus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasitikintis savimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryžtingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambicingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekstravertiškas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emociškai stabilus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatiškas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybiškas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeniniu elgesiu rodo pavyzdį kitiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sąžiningas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientacija į pasirinkimo laisvę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Kokie Jums žinomi vadybos metodai yra taikomi Jūsų organizacijoje:**

<i>Metodas</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Neturiu informacijos</i>
kokybės vadyba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
laikomasi ISO standartų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sertifikuojami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



produktai/paslaugos			
---------------------	--	--	--

**12. Kuris apibūdinimas geriau tiktų Jūsų vadovui – Jis yra:**

- Lyderis (Asmuo, kuris yra atsakingas, kad tikslai padedant kitiems žmonėms būtų pasiekti. Asmuo, sukuriantis sąlygas, kuriomis tie žmonės sėkmingai veikia, kuria ir palaiko komandą, kurios narys yra ir jis pats.);
- Vadovas (Asmuo, kuris turi reikiamų žinių, moka vadovauti grupei ir pasiekti iškeltus tikslus pačiai grupei to norint.);
- Ir lyderis ir vadovas;
- Nei lyderis nei vadovas;
- Neturiu nuomonės.

**13. Kaip manote, kokie veiksniai lemia įmonės socialinės atsakomybės principų sėkmingą įgyvendinimą įmonės veikloje: ? (pažymėkite nuo 1 – visiškai nepritariu iki 5 visiškai sutinku).**

<i>Elgesys</i>	<i>Visiškai Nepritariu (1)</i>	<i>Nepritari (2)</i>	<i>Nežinau (3)</i>	<i>Pritariu (4)</i>	<i>Visiškai pritariu (5)</i>
Aiškiai suformuota įmonės vizija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tikėjimas įmonės vizija ir darbuotojų supažindinimas su ja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakomybė už savo veiksmus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasitikėjimas savimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tikėjimas, kad ĮSA yra būtina organizacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų motyvavimas būti socialiai atsakingais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drąsa priimant naujoves ir iššūkius					
Kūrybiškas personalo valdymas, kūrybiškumo skatinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sąžiningi santykiai su žmogiškaisiais ištekliais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeniniu elgesiu rodomas pavyzdys kitiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DĖKOJU UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS!

## Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į vadovo turimas profesines kompetencijas

	Visiškai nepritariu (1)	Nepritariu (2)	Nežinau (3)	Pritariu (4)	Visiškai pritariu (5)	Įverčio vidurkis
Gebėjimas įtikinti kitus sėkme	6	5	16	25	4	3,29
Gebėjimas uždegti ir įkvėpti kitus	5	8	11	29	3	3,30
Gebėjimas pašalinti kilusią įtampą	3	7	7	21	18	3,79
Skatina darbuotojų kūrybiškumą	9	15	10	13	9	2,96
Geba patraukliai pateikti tikslus	7	16	7	12	14	3,18
Kelia ambicingus tikslus sau ir kitiems	4	9	8	23	12	3,54
Geba bendrauti su žmonėmis, atsižvelgiant į jų emocinę būseną	6	13	2	21	14	3,43
Kuriantis teigiamą savo įvaizdį	4	7	18	19	8	3,36
Įtakoja darbuotojų pasitikėjimą ir lojalumą	3	5	8	24	16	3,80