



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**Agnė Trubilė**

**ĮMONĖS SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ APTARNAUJANT  
NEĮGALŲ KLIENTĄ**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

**PANEVĖŽYS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**ĮMONĖS SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ APTARNAUJANT  
NEĮGALŲ KLIENTĄ**

Baigiamasis magistro projektas  
Vadyba (kodas 621N20010)

**Vadovas**

(parašas) Doc. dr. Brigita Stanikūnienė  
(data)

**Recenzentas**

(parašas)  
(data)

**Projektą atliko**

(parašas) Agnė Trubilė  
(data)

Trubilė, Agnė. Įmonės socialinė atsakomybė aptarnaujant neįgalų klientą. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: socialinė atsakomybė, aptarnavimas, klientas, neįgalus klientas.

Panevėžys, 2017. 78 p.

## SANTRAUKA

Šiandien įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) klausimais plačiai diskutuojama spaudoje, įmonės afišuoja apie įvairias veiklas, skirtas gamtos apsaugai, gerinančias darbo santykius bei naudingas visuomenei. Paprastam vartotojui dažnai sunku atskirti, kur tai tik viešieji ryšiai, o kur - realus įmonės įsipareigojimas visuomenės gerovei. Kita vertus, plačiai nuskamba pavyzdžiai, kai įmonės dėl vienokių ar kitokių priežasčių elgiasi neatsakingai klientų, darbuotojų ar aplinkosaugos atžvilgiu.

Klientas kaip įmonės SA subjektas daugeliu atvejų nagrinėjamas ĮSA ir vartotojo pasitenkinimo arba poreikių patenkinimo sąsajų aspektu. Tačiau šiame moksliniame diskurse nėra išryškintas požiūris į neįgalų klientą kaip ĮSA subjektą. Didelė dalis tyrimų sprendžia neįgaliųjų integravimo į darbo rinką ar aukštąjį mokslą klausimus. Mokslinėje literatūroje apie ĮSA stokojama gilesnių teorinių įžvalgų, kaip siejama įmonės socialinė atsakomybė su neįgalaus kliento pasitenkinimu suteikiant jam kokybišką aptarnavimą.

Darbo objektas – neįgalaus kliento kaip ĮSA subjekto aptarnavimas. Darbo tikslas yra iširti socialinės atsakomybės raišką neįgaliųjų klientų aptarnavimo požiūriu paslaugų sektoriuje. Siekiant įgyvendinti tikslą, iškelti darbo uždaviniai, lėmę tokią darbo struktūrą: visų pirma konceptualizuojama įmonės socialinės atsakomybės samprata kliento kaip ĮSA subjekto požiūriu, vėliau išanalizuojami klientų, turinčių negalią, aptarnavimo ypatumai. Po to darbe teoriškai pagrindžiami organizacijos socialiai atsakingos elgsenos aptarnaujant neįgalius klientus raiškos kriterijai ir atliekamas ĮSA raiškos aptarnaujant neįgalų klientą paslaugų sektoriuje tyrimas. Galiausiai, pateikiamos įmonės socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalų klientą rekomendacijos.

Tirtose organizacijose atlikus socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalų klientą tyrimą paaiškėjo, kad neįgalius klientus darbuotojams tenka aptarnauti kone kasdien, tačiau jie jaučiasi stokojantys specialių žinių ar kompetencijų. Sudarius neįgaliųjų klientų aptarnavimo rekomendacijas tikimasi, jog jos taps klientų aptarnavimo specialisto ir neįgalaus kliento profesionalių ir empatiją grįstų santykiu pamatu.

Trubilė, Agnė. Corporate Social Responsibility in providing Service for a Client with Disabilities: *Master's* thesis in Management / supervisor assoc. prof. Brigita Stanikūnienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology. Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: social responsibility, services, client, client with disabilities.

Panevėžys, 2017. 78 p.

## SUMMARY

Today, corporate social responsibility (CSR) issues are widely discussed in the press, the companies publish a variety of activities for the protection of nature, industrial relations and the improvement of public welfare. The consumer is often difficult to distinguish where it is just public relations, and where - the real company's commitment to the welfare of society. On the other hand, examples are widely echoed when companies for one reason or another do not behave responsibly with customers, employees or the environment.

The customer as the CSR entity in many cases is dealt with CSR and user's satisfaction or satisfaction of needs interfaces aspect. However, this is not highlighted in the scientific discourse the approach to a disabled customer as CSR entity. Much of the research solves integration of the disabled client into the labor market or higher education issues. The scientific literature on CSR lacks of deeper theoretical insights into how corporate social responsibility is associated with a disabled customer satisfaction by giving them qualified service.

The object is the service of disabled customer as CSR entity. The aim is to investigate the expression of social responsibility in terms of services for clients with disabilities. Objectives: conceptualize the concept of corporate social responsibility in terms of customer as the entity of CSR; analyze features of services providing to customers with disabilities; theoretically justify the criteria of expression of organizations' socially responsible behavior in serving customers with disabilities; conduct CSR expression's in serving disabled clients in the service sector research; make recommendations of corporate social responsibility in serving clients with disabilities.

The research of social responsibility in serving disabled customer in surveyed organizations showed that employees must serve customers with disabilities almost every day, but they feel a lack of knowledge or competence. The recommendations given of serving clients with disabilities are expected to become foundation of customer service specialist and a disabled customer professional and empathy based relations.



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

(Fakultetas)

**Agnė Trubilė**

(Studento vardas, pavardė)

**Vadyba, 621N20010**

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Įmonės socialinė atsakomybė aptarnaujant neįgalų klientą“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 17 m. gegužės 24 d.  
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Agnės Trubilės**, baigiamasis projektas tema „Įmonės socialinė atsakomybė aptarnaujant neįgalų klientą“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)



## TURINYS

<b>Ižanga</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Įmonės socialinės atsakomybės teorinė konceptualizacija</b> .....	<b>11</b>
1.1. Įmonės socialinės atsakomybės samprata, problematika, tikslai .....	11
1.2. Įmonės socialinės atsakomybės ir vartotojo elgsenos sąsajos .....	23
<b>2. Neįgalus klientas kaip ĮSA suinteresuotoji pusė</b> .....	<b>27</b>
2.1. Neįgalumo samprata ir neįgalių klientų aptarnavimo ypatumai .....	27
2.2. Neįgalius klientus aptarnaujančio personalo socialiai atsakinga elgsena .....	32
<b>3. Tyrimas „Įmonės socialinė atsakomybė aptarnaujant neįgalų klientą“</b> .....	<b>38</b>
3.1. Tyrimo metodologija ir kriterijų pagrindimas .....	38
3.2. Paslaugas teikiančių įmonių dokumentų analizė .....	44
3.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas .....	49
3.4. Įmonės socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalų klientą rekomendacijos .....	69
<b>Išvados</b> .....	<b>71</b>
<b>Literatūra</b> .....	<b>73</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>78</b>
<b>1 priedas</b> .....	<b>79</b>
<b>2 priedas</b> .....	<b>81</b>
<b>3 priedas</b> .....	<b>82</b>

## IŽANGA

Šiandien įmonių socialinės atsakomybės (ISA) klausimais plačiai diskutuojama spaudoje, įmonės afišuoja apie įvairias veiklas, skirtas gamtos apsaugai, gerinančias darbo santykius bei naudingas visuomenei. Paprastam vartotojui dažnai sunku atskirti, kur tai tik viešieji ryšiai, o kur - realus įmonės įsipareigojimas visuomenės gerovei. Kita vertus, plačiai nuskamba pavyzdžiai, kai įmonės dėl vienokių ar kitokių priežasčių elgiasi neatsakingai klientų, darbuotojų ar aplinkosaugos atžvilgiu.

Mokslinėje literatūroje ISA yra nagrinėjama įvairiais aspektais. Paprastai ISA apibrėžiama kaip organizacijos veikla, peržengianti teisinius reikalavimus, apimanti ne tik įprastus verslui ekonominius, bet ir socialinius bei aplinkosauginius aspektus ir įnešanti indėlį į darnaus vystymosi užtikrinimą (McWilliams ir Siegel, 2001; Schoemaker et al., 2006; Ruzevičius ir Serafinas, 2007). ISA praktikos apima pažangias žmoniškųjų išteklių valdymo programas, atliekų perdirbimą, mažiau teršiančių technologijų bei instrumentų naudojimą, paramą vietos bendruomenei bei verslui etc. (McWilliams ir Siegel, 2001; Fuentes-Garcia et al., 2007). Esamuose apibrėžimuose labiau akcentuojamas veiklos aspektas, kuris reiškia, jog ISA – tai jau realizuojami tam tikri normatyviniai įsipareigojimai, vertybės, privalomybė. Pagrindiniais ISA subjektais dažniausiai įvardijami vyriausybė, konkurentai, klientai, žiniasklaida, bendruomenė, finansinės institucijos (išoriniai) (Tang, 2012, Juščius, 2009), akcininkai, vadovai, darbuotojai, tiekėjai (vidiniai) (Juščius, 2009). Dialogas su svarbiausiomis suinteresuotosiomis grupėmis turi lemiamą reikšmę, formuojant ir realizuojant ISA. Jis būtinas, siekiant eliminuoti atotrūkį tarp viešai deklaruojamų ISA idealų ir realios verslo praktikos (Juščius, 2009). Arli ir Lasmono (2009) nuomone vartotojas (klientas) yra suprantantis ir suinteresuotas ISA iniciatyvomis ir domisi ISA kaip vienu iš kriterijų, nulemiančių pirkimo ar naudojimosi paslauga veiksniais. Autorių teigimu, kai kurie vartotojai yra pasiruošę mokėti daugiau už socialiai atsakingų įmonių produkciją. Klientas gali gauti ISA pagrindu sukurtą vertę aukštesne prekių ar paslaugų kokybe, didesniu pasitenkinimu prekėmis ar paslaugomis, naujomis prekėmis ar paslaugomis, įsitraukimu į produktų ir paslaugų kūrimo procesą (Jonikas, 2015).

Klientas, kaip įmonės socialinės atsakomybės mokslinėje literatūroje daugeliu atvejų nagrinėjamas ISA ir vartotojo pasitenkinimo arba jo poreikių patenkinimo sąsajų aspektu (Arli ir Lasmon, 2009, McDonald ir Lai, 2011). Vartotojų (klientų) poreikių patenkinimas yra svarbiausia visuotinės kokybės vadybos dalis (Adomėnas, 2002; Dale, Grönroos, 2007, Wiele, 2007;). Pastebėta, jog klientams nedaro įspūdžio vien tai, kad įmonė yra socialiai atsakinga (Green ir Pelosa, 2011). Vartotojai mato ir vertina kiekvieną iniciatyvą, teikiančią papildomą naudą jų



pirkiniui, atskirai. Todėl autoriai siūlo vartotojų suvokiamą ĮSA teikiamą naudą sugrupuoti į tris kategorijas: emocinę vertę, socialinę vertę ir funkcinę vertę. Įmonėje užtikrinti prekių ar paslaugų pardavimų kokybę padeda ne tik modernios technologijos, bet ir darbuotojų kompetencija bei motyvacija dirbti kokybiškai. (Gurevičius, Savickas, Urbanavičius, 2012)

Tačiau šiame moksliniame diskurse nėra išryškinamas požiūris į neįgalų klientą kaip ĮSA subjektą. Didelė dalis tyrimų sprendžia neįgaliųjų integravimo į darbo rinką ar aukštąjį mokslą klausimus ( Gudžinskienė ir Jurgutienė, 2010, Guščinskienė ir Čiburienė, 2011, Bagdonas, Girdzijauskienė, Gruževskis, 2008, Neverauskienė, 2012).

Mokslinėje literatūroje apie ĮSA stokojama gilesnių teorinių įžvalgų, kaip siejama įmonės socialinė atsakomybė su neįgalaus kliento pasitenkinimu suteikiant jam kokybišką aptarnavimą. Šią mokslinę problemą galima detalizuoti klausimais: *Kaip įmonės socialinė atsakomybė siejama su neįgalium klientu kaip ĮSA subjektu? Kokį socialiai atsakingą elgesį demonstruoja įmonė aptarnaudama neįgalų klientą? Koks socialinis sąmoningumas ir kokios kompetencijos turi būti ugdomos, siekiant kokybiško neįgalių klientų aptarnavimo?*

**Darbo teorinį reikšmingumą** sudaro tai, kad teorinės analizės būdu praplėsta įmonės socialinės atsakomybės samprata, įvertinus neįgalų klientą kaip suinteresuotąją pusę bei susiejus tokio kliento aptarnavimo procesą su įmonės įsipareigojimu vystyti savo darbuotojų kompetencijas aptarnauti neįgalų klientą.

**Darbo praktinis reikšmingumas** Organizacijos šiuolaikinėje socialinėje aplinkoje turi suvokti, jog be ekonominių siekių labai svarbūs ir socialiniai aspektai, todėl vykdant socialiai atsakingą veiklą organizacijoms būtina formuoti profesionalius darbuotojo – kliento santykius. Konceptualiai pagrindus ir tyrimu patikrinus, parengtos neįgalių klientų aptarnavimo rekomendacijos padės kitoms organizacijoms ugdyti socialiai atsakingą darbuotojų elgseną, įgalins pagerinti neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybę, prisidės prie neįgaliųjų integracijos į visuomenę.

**Darbo objektas** – neįgalaus kliento kaip ĮSA subjekto aptarnavimas

**Darbo dalykas** – paslaugų sektorius.

**Darbo tikslas** – ištirti socialinės atsakomybės raišką neįgaliųjų klientų aptarnavimo požiūriu paslaugų sektoriuje.

**Siekiant įgyvendinti tikslą, iškelti darbo uždaviniai:**

1. Konceptualizuoti įmonės socialinės atsakomybės sampratą kliento kaip ĮSA subjekto požiūriu.
2. Išanalizuoti klientų, turinčių negalią, aptarnavimo ypatumus.
3. Pagrįsti organizacijos socialiai atsakingos elgsenos aptarnaujant neįgalius klientus raiškos kriterijus.

4. Ištirti įmonių socialinės atsakomybės raišką neįgaliųjų klientų aptarnavimo požiūriu paslaugų sektoriuje.

5. Pateikti įmonės socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalų klientą rekomendacijas.

**Duomenų rinkimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė,
- įmonių dokumentų analizė,
- anketinė apklausa,

**Duomenų analizės metodai:**

- Content analizė;
- Aprašomosios statistikos analizė

Darbą sudaro įžanga, 3 skyriai, išvados, naudotos literatūros sąrašas, 3 priedai, 27 paveikslai, 2 lentelės. Darbo apimtis – 78 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 63 šaltiniai.

*Skaityti pranešimai darbo tema:*

2017-04-21 pranešimas tema „Įmonių socialinės atsakomybės ir vartotojų elgsena“ 17-oje studentų mokslinėje konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos – 2017“. Kauno technologijos universitetas Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Panevėžys, Lietuva.

## **1. ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA**

### **1.1. Įmonės socialinės atsakomybės samprata, problematika, tikslai**

Įmonių socialinės atsakomybės koncepcija sukelia vis naujų diskusijų, kintant visuomenės lūkesčiams, vartotojų reklamos suvokimui. Įmonės dabar yra suprantamos kaip organizmai, kurie ne tik gamina prekes ar teikia paslaugas, bet ir rūpinasi visuomenės gerove, yra atsakingos už socialines problemas, saugančios aplinką bei veikiančios vartotojo labui. Kitaip tariant, šios įmonės šalia ekonominės dimensijos turi socialinę.

Socialinę atsakomybę studijavę mokslininkai (Ahmet, 1978, Dündar, 2015, Hopkins, 2012 Boone ir Kurtz, 1992 ir kt.) įmonėms priskiria atsakomybę už visuomenės gerovę bei aplinkos tausojimą, o jų pateiktose įmonės socialinės atsakomybės sampratoje įmonės pelningumas nėra pagrindinis organizacijų veiklos tikslas. Hopkins apibrėžia ĮSA kaip „aukščiausių visuomenės gyvenimo standartų siekimą per tam tikrų etinių vertybių prizmę ir išlaikant įmonės pelningumą“ (Hopkins, 2012). Bartol ir Martin (1994) įmonių socialinę atsakomybę apibūdina kaip įmonės pareigą, identifikavus *visų suinteresuotų asmenų* poreikius, priimti sprendimus ir imtis tam tikrų veiksmų, kurie duotų teigiamą indėlį visuomenei bei prisidėtų prie organizacijos gerovės, kurioje gali būti diegiami socialinės atsakomybės principai. Gruževskio ir kt. (2006) teigimu, įmonių socialinė atsakomybė – tai „savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkosaugos problemas į bendras veiklas ir ryšius su *suinteresuotomis šalimis*“. Pasak Boone ir Kurtz (1992), socialinė atsakomybė skatina įmones riboti veiklas, įskaitant visus etapus pradedant gamyba, baigiant vartojimu, kurios gali būti žalingos visuomenei, skatindama jas prisidėti prie visuomenės gerovės ir priimti draudimus, procedūras ir veiksmus šiuo aspektu (Boone ir Kurtz, 1992). Remiantis šiomis įmonių socialinės atsakomybės sampratomis, ĮSA yra laikoma saugikliu, apribojančiu įmonės elgseną, kalbant apie socialiai žalingas veiklas, ir priverčia kompaniją prisidėti prie žmonių gyvenimo gerovės.

Anot Juščiaus (2007), įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) - tai organizacijos veiklos įgyvendinimo koncepcija, pagal kurią įmonės savanoriškai įtraukia socialinius, aplinkosaugos bei skaidrios veiklos principus į savo vidaus procesus ir į įmonės santykius su suinteresuotosiomis šalimis (Juščius, 2007). Šie principai orientuoti ne tik į veiklos vykdymą vadovaujantis galiojančiomis teisinės bazės ar diegiamų standartų normomis, bet ir į aukštesnių, nei reikalaujama, veiklos tikslų nusistatymą, jų įgyvendinimą kasdieninėje organizacijos veikloje.

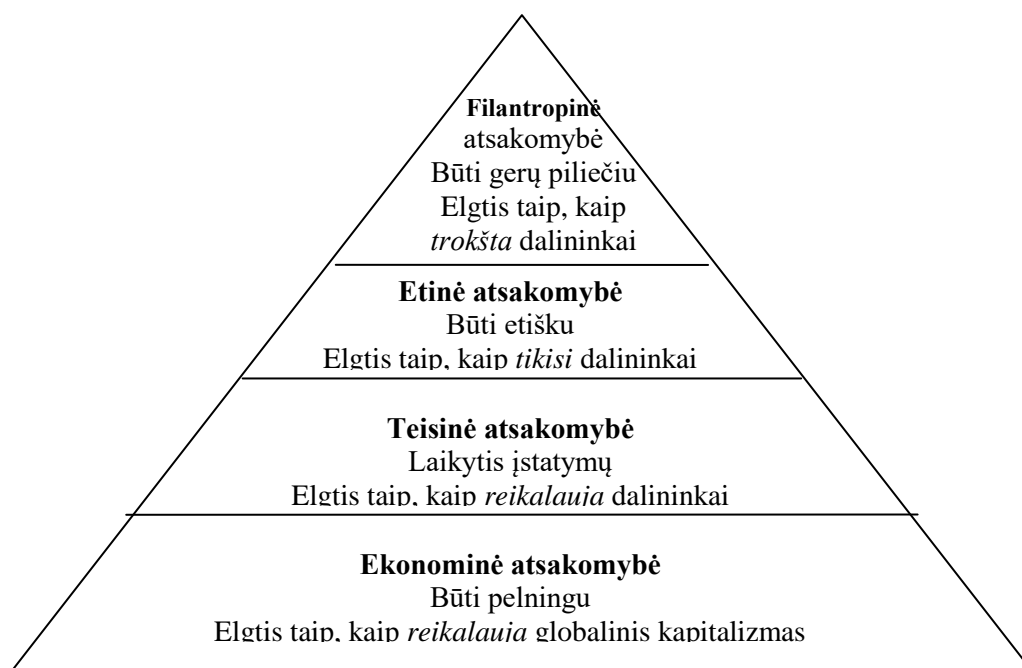
Įmonių socialinės atsakomybės (dar vadinama atsakingo verslo) koncepcija yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto ar paslaugos gamybos bei kūrimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosaugos, socialinius, finansinius bei etinius aspektus. Geriausiai įmonių socialinė atsakomybė integruojama į minėtus procesus per SA8000 vadybos sistemos diegimą. Organizacijoms, siekiančioms veikti socialiai atsakingai, tinkamos gairės, padedančios socialinės

atsakomybės principus paversti rezultatyviais veiksmais, yra aprašytos ISO 26000. Tai yra visa apimantis konceptualus standartas, kurio pagrindu įgyvendinama ĮSA organizacijoje.

Pastaraisiais dešimtmečiais diskusijos apie įmonių socialinę atsakomybę (ĮSA) tampa vis aktualesnės, vystosi nuo pripažinimo socialinių ir aplinkosaugos atsakomybės bendrovių vardu (Bowen, 1953) į ryšius tarp ĮSA ir ekonominės / finansinės veiklos (Vogel, 2005). Šiandien, tyrimai apie socialinę ir verslo atsakomybę gali būti klasifikuojamas į dvi pagrindines kryptis:

- pirmą, susijusią su akcininkų teorijomis - ĮSA nenaudinga ir kenksminga, nes ji nukreipia bendroves nuo jų pirminio tikslo - pelno maksimizavimo (Friedman, 1970; Jensen, 2002)
- antrą, įrėmintą tvarumo perspektyva yra susijusi su akcininkų teorijomis ir ĮSA kaip verslo požiūriu, būtinos organizacijos veiklai ir kurti strategijai, kuri atitiktų suinteresuotųjų šalių poreikius (Freeman, 1984; Carroll ir Shabana, 2010;).

Pirmoji tyrimų kryptis dėmesį skiria steigimo situacijoms, kuriose ĮSA tik generuoja trumpalaikį pelningumą (Fittipaldi, 2004; Callan ir Thomas, 2009). Antrosios krypties tyrimai remiasi prielaida, kad įmonės turi vienu metu padidinti pelną ir tenkinti visuomenės poreikius. Mokslininkai teigia, kad tik taikant šią strategiją galima sukurti pridėtinę vertę įmonėms ir visuomenei (Costanza, 1991; Porter ir Kramer, 2006, 2011; Carroll ir Shabana, 2010).



**1 pav.** Įmonių socialinės atsakomybės piramidė (pagal Carroll, 1991)

Anot amerikiečių mokslininko Carroll (1991), socialiai atsakingos įmonės turi būti visose srityse. Amerikiečių mokslininko sudarytoje piramidėje pateiktos ĮSA sritys nuo mažiau svarbios iki svarbiausios. Pagal Carroll piramidę, filantropija, yra mažiausiai reikšminga, o svarbiausia

laikoma *ekonominė* atsakomybė. Mokslininkas įvardija, jog ekonominę atsakomybę apima saugiu ir gerai apmokamu darbu patenkinti darbuotojai, taip pat kuriantys pridėtinę vertę. Taigi, užtikrintos palankios darbo sąlygos būtinos ne tik norint kurti darnius darbo santykius, bet skatina našiau dirbti pavaldinius ir tuomet padidinti savo kompanijos pelną (Carroll, 1991). Greičiausiai pirkėjas antrą kartą nesugrįš pas pardavėją, pas kurį kainos neadekvačios ar prekės nekokybiškos. Todėl Carroll prie ekonominės atsakomybės priduria, jog vartotojai gali įsigyti geros kokybės produktus už sąžiningą kainą. Tai ypač svarbu laisvos rinkos ekonomikoje, kur egzistuoja konkurencija.

Carroll tikina, jog ne ką mažiau svarbu yra ir *juridinė* atsakomybė, kuri užtikrina sąžiningą veiklą ir atsakingą teisinių įsipareigojimų vykdymą. Atsakingas verslininkas suvokia, jog mokesčių vengimas ar įstatymų ignoravimas šalyje didina skurdą ir socialinę atskirtį. Tai ypač paliečia pensijos laukiančius žmones, kurie, daug metų atlyginimus gavę „vokeliais“, sulaukia garbaus amžiaus ir gyvena nuo pensijos iki pensijos..

Trečioje vietoje pagal svarbą Carroll piramidėje atsiduria *etinė atsakomybė*. Mokslininkas pabrėžia, jog pirmosios dvi kategorijos – ekonominė ir teisinė atsakomybė, užtikrina etikos normų taikymą kasdienėje veikloje (Carroll, 1991). Tai elgesio normos, kurios nėra aprašytos ir reglamentuotos, tačiau atsakinga organizacija visuomet jų laikosi. Šiais laikais, kai pasaulis tampa atviresnis, žmonės mobilesni, neabejotina norma tampa religinių įsitikinimų, seksualinės orientacijos, kitos rasės ar tautybės tolerancija darbo aplinkoje. Be to, svarbu, kaip pati kompanija skatina pilietiškumą ir socialiai atsakingą veiklą už organizacijos sienų: ar organizuoja akcijas rinkti šiukšles purviniuose miesto vietose, ar skatina savanoriauti įvairiose socialinėse akcijose.

Galima teigti, jog paskutinioji sritis – *filantropija* - yra etinės atsakomybės šaka. Tik sąmoningas asmuo neverčiamas, savanoriškai, skirs pelno dalį įvairioms organizacijoms – vaikų namams, ligoninėms, moterų krizių centrams. Tačiau nedera pamiršti, jog parama gali būti ne tik finansinė. Įmonė gali skirti ir savo paslaugas ar paremti įstaigas nebenaudojamais daiktais.

Atliktų mokslinių tyrimų vykdomosios priemonės turėtų įgalinti kartu valdyti ĮSA ir veiksnius, susijusius su bendrovės ekonominės veiklos integravimu (Carroll, 1991). Kalbant apie šias priemones, Carroll ĮSA piramidė yra vienas iš geriausiai žinomų įrankių, kaip sutelkti įsipareigojimus į ekonomines, teisines, etines ir filantropijos problemas, taikant įmonės verslo atsakomybę.

<b>Ekonominė atsakomybė</b>	<b>Juridinė atsakomybė</b>
Įmonių akcininkai sulaukia patenkinamos grąžos iš savo investicijų. Dirba darbuotojai, kurie nori išsaugoti saugų ir gerai apmokamą darbą. Vartotojai gauna geros kokybės produktus už sąžiningą kainą.	Atsakingas teisinių įsipareigojimų vykdymas ir „žaidimas pagal taisykles“.
<b>Etinė atsakomybė</b>	<b>Filantropinė atsakomybė</b>
Įmonė įsipareigoja daryti, tai kas teisinga ir sąžininga net tada, kai tai nėra reglamentuota	Rūpinimasis šalia esančiais. Užsiimti labdaringa veikla, rūpintis darbuotojais, kultūra, menu, nesiekiant sau naudos

Kaip matyti 1 lentelėje, Carroll išskirtos keturios ĮSA sferos – *ekonominė, juridinė, etinė ir filantropinė* – apima visų suinteresuotųjų šalių interesų tenkinimą. *Ekonominė* atsakomybė apima akcininkų interesus patrupinti atsipirkimo terminą ir kuo greičiau gauti pelną, „taip pat tokius klausimus kaip naujų darbo vietų kūrimas <...> naujų išteklių įsisavinimas, technologijų ir inovacijų plėtra, naujų produktų sukūrimas“ (Guogis ir Gudelis, 2009). Kitai dalininkų grupei – darbuotojams – svarbu užtikrinti saugias darbo sąlygas, adekvatų darbo užmokestį. Į ekonominę dimensiją telpa ir vartotojas (klientas), nes pastarajai suinteresuotųjų šalių grupei būtina patenkinti sąlygą – kokybiška prekė už sąžiningą (atitinkamą) kainą. Ekonominę atsakomybę suvokia ir prisiima dauguma įmonių, kadangi šie dalininkų interesai yra bet kokios veiklos pagrindas ir būtina išsilaikymo rinkoje sąlyga. *Juridinė* atsakomybė yra ta sritis, kuri taip pat yra pagrindas organizacijoms egzistuoti ir skaidriai veikti, nes ji apima teisinių įsipareigojimų vykdymą ir „žaidimą pagal taisykles“: „mokėti mokesčius, vengti korupcinių praktikų santykiuose su valdžios institucijomis“ (Guogis ir Gudelis, 2009). Tačiau, anot mokslininkų, teisinė atsakomybė yra reliatyvi, kadangi įmonės gali teoriškai veikti teisėtai, tačiau pažeisti teisingumo principus, o tai reiškia, jog įsipareigojimų nevykdymas reikštų teisinę atsakomybę. Kai organizacija tampa savimoniškesnė ir ima siekti ne tik ekonominės naudos ir juridinio atsakingumo, bet kelti sau aukštesnius tikslus ir įsipareigoja daryti, tai kas teisinga ir sąžininga net kai tai nėra reglamentuota, tuomet ji pakyla Carroll piramidės „laipteliu“ aukščiau ir prisiima *etinę* atsakomybę. Etinė atsakomybė įpareigoja įmones veikti ne tik teisėtai, bet ir teisingai, vadovaujantis moralinėmis normomis ir vertybėmis. „Etinė atsakomybė numato pareigas, kurios nebūtinai yra reglamentuotos įstatymais, bet kurių iš įmonių tikisi visuomenė,

tokias kaip socialinės žalos vengimas, pagarbos žmonėms užtikrinimas“ (Guogis ir Gudelis, 2009). Ketvirtasis organizacinės socialinės atsakomybės laiptelis – *filantropinė* atsakomybė – apima įmonių savanoriškus filantropinius veiksmus, tokius kaip labdara ir parama socialiai pažeidžiamoms asmenų grupėms, nesiekiant sau naudos.

Autoriai Carroll, Kornfeldovy bei Calabrese savo ĮSA modeliuose kaip pamatinę išvelgia *ekonominę* socialinės atsakomybės dimensiją, tačiau šalia jos šie mokslininkai pateikia ir kitas dimensijas, kurios nesutampa. Vis tik dar viena itin svarbi ĮSA dedamoji, atsispindinti šių autorių siūlomuose ĮSA modeliuose, laikytina *socialinė* dimensija. Ekonominė kalba apie tai, jog vartotojas (klientas) turi gauti kokybišką produktą (paslaugą). Tuo tarpu socialinė dimensija akcentuoja žmogiškųjų išteklių svarbą sėkmingai ir socialiai atsakingai organizacijos veiklai, tad čia atsiranda darbuotojas, kaip dėmuo, sąveikaujantis su vartotoju (klientu) ir kuriantis tvarius santykius bei skatinantis vartotojo (kliento) pasitenkinimą.

Martina Kornfeldovy išskiria šiuos ĮSA bruožus (Kubenka, 2008):

- Atsakingos veiklos yra vykdomos savanoriškai – nepriklausomai nuo teisinių prievolių.
- Aktyvus dialogas su suinteresuotaisiais (suinteresuotųjų, turinčių reikšmingą įtaką kompanijai) įtraukimas. Būtina palaikyti dialogą su visomis suinteresuotomis šalimis. Tai yra vienintelis būdas išvengti socialinių ir aplinkosaugos problemų, kurios priešingu atveju gali sąlygoti būsimą konkurencingumą.
- Ilgalaiškumas. ĮSA veiklų realizavimas yra ilgas ir nesibaigia net tada, kai įmonės ekonominė padėtis pablogėja.
- Patikimumas. ĮSA veikla padeda sustiprinti kompanijos patikimumą. Veikla turi būti pastovi ir skaidri.

Pasak Kornfeldovy, ĮSA galima suskaidyti į sritis. Tai yra ekonominė, socialinė ir aplinkosaugos sritys, kurias jungia „socialinė atsakomybė“.

*Ekonominė* sritis susideda iš ekonomikos vietiniu, nacionaliniu ir pasauliniu mastu. Rodiklis gali būti, pavyzdžiui, užimtumo didėjimo įtaka, kova su korupcija ir pan. Tai gali būti: verslo skaidrumas, gero valdymo principų diegimas, gero elgesio, etikos kodekso atitiktis, gerų santykių su dalininkais palaikymas ir pan.

*Socialinė* sritis apima šias problemas: užimtumo politika, švietimas, žmogiškojo kapitalo vystymas, pridėtinė vertė darbuotojams, lygios galimybės, pusiausvyra tarp darbuotojų asmeninio gyvenimo ir karjeros, pagalba kitiems.

Trečioji sritis yra sutelkta *ekologijai*, aplinkos apsaugai. Ji sudaryta iš įmonės dėmesio sutelkimo į neigiamos savo veiklos įtakos aplinkai. Šios ĮSA srities tikslas yra teršalų emisijos

mažinimas, natūralių išteklių išsaugojimas, darbuotojų bei gyventojų sveikatos apsauga, draugiškų gamtai technologijų vystymo rėmimas.

Anot Kornfeldovy, Populiariausi SA plėtros principai:

- Konkurencingos įmonės besikeičiančiomis globalios ekonomikos sąlygomis;
- Saugi, ekologiškai švari aplinka;
- Stipri socialinė sanglauda;
- Skaidri ir etiška verslo praktika (Kubenska, 2008).

Kiekviena įmonė, suvokdama savo socialinę atsakomybę ir savo noru prisiimdama papildomus įsipareigojimus tobulinti verslo praktiką, diegti modernias žmogiškųjų išteklių vadybos technologijas, savo praktikoje naudoja gamtos išteklius tausojančias technologijas, žmogaus sveikatai nekenksmingas medžiagas bei gamybos procesus. Kurdama savo verslo strateginius planus, organizacija numato galimas neigiamas pasekmes gamtai bei socialinei aplinkai, suderina darbo santykius bei aktyviai dalyvauja socialiniame dialoge. Planuodama savo veiklą, organizacija atsižvelgia į suinteresuotų dalyvių pareikštą poziciją bei visuomenės lūkesčius, užtikrina skaidrų valdymą ir plėtoja etiškus santykius su suinteresuotomis grupėmis, garantuoja bendrą teigiamą verslo klimatą šalyje.

Įmonės, įsidiegusios SA8000 vadybos sistemas, ne tik sustiprina savo įvaizdį visuomenėje, bet ir didina darbuotojų lojalumą ir motyvaciją, o tai lemia aukštesnę darbo kokybę, pozityvius pokyčius organizacijose ir efektyvesnį valdymą.

2005 m. gruodžio mėnesį patvirtintame dokumente „Įmonių socialinė atsakomybė 2006-2008 metais: skatinančios priemonės“ yra pateiktas toks apibrėžimas: „ISA tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais. Įmonių socialinės atsakomybės (dar vadinama atsakingo verslo) koncepcija yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto / paslaugos gamybos / kūrimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus“ (Lietuvos respublikos trišalė taryba, 2006/7).

2001 m. liepos mėnesį Europos Komisija (toliau EK) pateikė **Žaliąją knygą** „Europos įmonių socialinės atsakomybės modelio skatinimas“ (*angl. Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*), kurioje pristatė įmonių socialinės atsakomybės plėtros gaires Europoje. Šią knygą EK išleido dėl naujosios ekonomikos iššūkių, kurie reikalauja naujų verslo vykdymo priemonių, o joms pasiekti į verslą turi būti įtrauktas socialinės atsakomybės



vykdymas. Tokiu būdu ĮSA prisidėtų prie strateginių ES tikslų. Šio dokumento tikslas yra skatinti diskusijas apie ĮSA ir Europos Sąjungos vaidmenį skatinant ĮSA tiek Europoje, tiek tarptautiniu mastu. Šiame dokumente daug dėmesio skiriama efektyviam egzistuojančių ĮSA praktikų pritaikymui, naujų praktikų kūrimui, verslo skaidrumui bei pasitikėjimu juo kėlimui ir partnerystę tarp visų suinteresuotųjų šalių stiprinimui. Žaliojoje knygoje teigiama, kad socialinę atsakomybę vykdančių įmonių skaičius Europoje sparčiai didėja. Tapdamos socialiai atsakingos įmonės įsipareigoja įvairioms suinteresuotosioms šalims su kuriomis jos susiduria: darbuotojams, akcininkams, investuotojams, klientams, valdžios bei ne vyriausybės organizacijoms. Įmonių socialinę atsakomybę šis dokumentas apibrėžia kaip organizacijų veiklą, į kurią jos integruoja socialinius ir aplinkosauginius klausimus ir bendrauja su suinteresuotosiomis šalimis savanoriškai. Teigiama, kad būdamos socialiai atsakingos įmonės demonstruoja savo veiklos kokybę, darnų bei sėkmingą verslą ir tokiu būdu skatina darnų vystymąsi tiek nacionaliniame lygmenyje, tiek visoje Europoje.

*Žaliojoje knygoje* EK išskiria pagrindinius veiksnius, lemiančius ĮSA būtinybę ir plėtrą: dėl globalizacijos bei didelių pokyčių pramonėje išaugę visuomenės, vartotojų, valdžios bei investuotojų poreikiai bei lūkesčiai, nauji socialiniai kriterijai, darantys vis didesnę įtaką investicijų klausimu, didėjantis dėmesys ekonominėms veikloms, darančioms žalą aplinkai bei žiniasklaida ir šiuolaikinės informacijos ir komunikacijos technologijos, nuolat informuojančios apie įmonių veiklos skaidrumą (ŽK, 2001).

Šiame dokumente EK taip pat pabrėžia ĮSA naudą pačioms įmonėms teigdama, kad socialinė atsakomybė yra procesas, kuriuo įmonės valdo savo santykius su suinteresuotosiomis grupėmis, turinčiomis realią įtaką įmonės išlikimui. Paversdamos socialinę atsakomybę ilgalaikę strategiją, įmonės gali sumažinti ateities nežinomybės riziką, todėl įmonės turėtų vykdyti socialinę atsakomybę ir vertinti šią veiklą kaip investiciją, o ne išlaidas

Įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) *Žaliojoje knygoje*, yra apibrėžiama kaip „konceptija, kai kompanijos integruoja socialines ir aplinkosaugines normas į savo verslo veiklą ir santykius su akcininkais savanoriškai“ (*Green Paper*, 2001, 12 p.). Idėja yra ta, kad kompanijos elgtųsi atsakingiau, nei tai numato teisiniai reglamentai. Jos turi žengti toliau – už ekonominių ir teisinių normatyvų (Striteska ir kt., 2010). Šis papildomas aspektas yra vadinamas įmonių socialine veikla. Organizacijos kreipia daugiau dėmesio ir investuoja į žmogiškąjį kapitalą, santykius su akcininkais ir aplinkosaugą. Šis interesas gali turėti naudos didinant produktyvumą ir keliant kompetencijas, gerinant įmonės įvaizdį, tuo pačiu didinant pelną. „ĮSA turėtų atsispindėti įmonės veiklos sritys, vieta, tikslas ir visi suinteresuotieji, kurie gali turėti įtaką įmonei ar kuriems gali turėti įtakos pati įmonė“ (Kubenka, 2008).

**Šiuolaikinės įmonių socialinės atsakomybės teorijos.** Šiandien ĮSA tyrinėtojai ir teoretikai išskiria penkias pagrindines įmonių socialinės atsakomybės teorijos:

*Agentavimo teorija.* Pagrindiniu šios teorijos atstovu laikomas Friedmanas. Jis teigė, kad vykdydamos korporacinės socialinės atsakomybės veiklas įmonės eikvoja išteklius. Anot Friedman, atsakingas gali būti arba nebūti tik individas, tuo tarpu verslo socialinė atsakomybė yra naudoti savo išteklius ir vykdyti tokias veiklas, kurios didintų įmonės pelną. Vis dėlto, Friedmanas priduria, kad verslas turėtų veikti atviros ir laisvos konkurencijos principu ir nesukčiauti (Juščius, 2007). Agentavimo teorijos šalininkai buvo įsitikinę, kad lėšos, išleidžiamos ĮSA vystymui, galėtų būti panaudotos daug veiksmingiau – pridėtinei įmonės vertei kurti ar būti grąžintos akcininkams, ir pati ĮSA veikla yra naudinga tik įmonės vadovams, siekiantiems karjeros aukštumų (Solomon, 2007).

**Suinteresuotųjų grupių teorija** išsakė kardinaliai priešingą agentavimo teorijai požiūrį. Suinteresuotųjų grupių teorija teigia, jog įmonės yra socialinės struktūros dalis, todėl organizacija be akcininkų turi būti atsakinga ir visuomenei kaip visumai. Šios teorijos šalininkas Freemanas teigė, jog organizacijos privalo paisyti ne tik akcininkų ir savininkų, bet ir kitų visuomenės grupių interesų: darbuotojų, investuotojų, tiekėjų ir vartotojų. Šalia suinteresuotųjų grupių, pripažįstama ir pačios įmonių socialinės atsakomybės svarba bei su ja susijusių kaštų būtinumas. Nors įmonės socialinė atsakomybė nesiejama su tiesiogine finansine nauda, bet suinteresuotųjų grupių palaikymas sukuria palankią aplinką įmonei egzistuoti ir daro teigiamą įtaką veiklos rezultatams. Šios teorijos propaguotojai į ĮSA veiklą žvelgė labai teigiamai ir teigė, kad nors ĮSA kaštai yra dideli, ilgu laikotarpiu tai pasiteisina. Tai reiškia, jog įmonė sprendžia problemas, kylančias iš daugelio iškeltų tikslų, lydinčių tradicinę suinteresuotųjų šalių teoriją, suteikiant valdytojams aiškų būdą ieškoti kompromisų tarp įmonių suinteresuotųjų šalių (Jensen, 2001). Suinteresuotųjų grupių teorijos šalininkai pateikia ir konkrečias rekomendacijas, kaip įgyvendinti šią koncepciją praktiškai. Kaip teigia Juščius (2007), vienas iš būdų yra siūlymas įtraukti suinteresuotus asmenis į strateginių įmonės sprendimų priėmimo procesą. Tai leidžia teigti, jog ši teorija įgalina pasižiūrėti į visuomeninės politikos klausimus suinteresuotųjų grupių akimis, padeda geriau suvokti santykių kitimą tarp organizacijos ir jos suinteresuotųjų pusių, įgyvendinant konkrečią politiką. Suinteresuotųjų grupių teorijai prieštaravo transakcijos kaštų teorijos šalininkai teigdami, jog per didelis suinteresuotųjų grupių interesų sureikšminimas sukelia įmonėms problemų ir iškraipo tiesioginį akcininkų ir vadovų ryšį.

**Atsakingo valdymo teorija** atsirado kaip priešprieša agentavimo teorijai ir yra kildinama iš psichologijos ir sociologijos mokslų kryptių. Jos šalininkai visiškai atsiribojo nuo ekonominės naudos klausimo ir pateikė požiūrį, kuris skelbė, jog įmonių vadovai privalo priimti moralinę

pareigą elgtis padoriai ir atsakingai, nekreipdami dėmesio į finansinę jų veiksmų baigtį. Anot Juščiaus (2007), ši teorija iš esmės orientuojasi į organizacijos aukščiausius vadovus, kuriems akcininkai privalo suteikti informaciją, priemones ir galią priimti geriausius sprendimus, kurie ilgalaikėje perspektyvoje atneš organizacijai maksimalią naudą. Atsakingo valdymo teorija nesulaukė didelio susidomėjimo ir pritarimo, todėl buvo mažai nagrinėjama, o mokslinių tyrimų grindžiamų šia teorija praktiškai nėra (Juščius, 2007).

**Išteklių požiūrio teorijos** modelio pradininku laikomas Penroseas, kurio idėjas vėliau modifikavo Wernelfeltas ir Barneyus. Šis modelis buvo paremtas glaudžiu įmonių socialinės atsakomybės analizės sąryšiu su organizacijų strateginio valdymo klausimais. Šios teorijos šalininkai remiasi prielaida, jog kiekviena įmonė turi tik jai būdingą išteklių ir kompetencijų rinkinį, ir jeigu šis rinkinys yra vertingas, retas, unikalus ir nepakeičiamas, tuomet jis tampa išskirtiniu konkurenciniu pranašumu rinkoje. Taigi organizacijoms rūpi šį privalumą identifikuoti, palaikyti ir vystyti. Išteklių požiūrio teorijoje pastebima naujų ĮSA teorijos modelių tobulinimų, įtraukiant ne tik ekonominius, bet ir socialinius interesus. Ši teorija demonstruoja socialiai-etiškai atsakingo verslo suderinimą su ekonomine nauda (Juščius, 2007). Aštuntajame ir devintajame XX amžiaus dešimtmėčiuose gamtos apsaugos problemos tapo vis dažniau analizuojamu klausimu. Pirmieji išteklių požiūrio teorijos modelį pritaikė mokslininkai, besirūpinantys aplinkos apsauga. Pasak Juščiaus (2007), buvo įrodyta, jog yra tiesioginis ryšys tarp įmonės lėšų skirtų gamtosaugai ir pagerėjusių jos finansinių rezultatų. Vėliau išteklių požiūrio teoriją pritaikė strateginio valdymo analitikai, kurie nustatė, kad įmonės dalyvaujančios įvairiose socialinėse programose sėkmingiau įgyvendina savo strateginius uždavinius (Juščius, 2007).

2 Lentelė

**Įmonių socialinės atsakomybės teorijų palyginimas (Juščius, 2007, 26 p.)**

Teorijos pavadinimas	Požiūris į ĮSA	ĮSA svarbos laipsnis	Požiūris į ĮSA kaštus	ĮSA tikslai	ĮSA motyvai	Pagrindiniai argumentai
Agentavimo Teorija	Kategoriškai neigiamas	Nesvarbi	Įmonės išteklių švaistymas	Už verslo interesų ribų	Ne ekonominiai	Versle turi būti paisoma tik akcininkų interesų

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

Suinteresuotųjų grupių teorija	Teigiamas	Būtina	Pateisinami ilgu laikotarpiu	Pašalinti arba sumažinti suinteresuotųjų	Veiklos Veiksmingu- mo didinimas	Ilgu laikotarpiu turi teigiamą įtaką įmonių
--------------------------------	-----------	--------	------------------------------	--	----------------------------------	---

				grupių pasipriešinimą		finansiniams rezultatams
Atsakingo valdymo teorija	Teigiamas	Labai svarbi	Neišvengiami	Socialiniai – etiniai	Moraliniai	Vadovai privalo elgtis moraliai neatsižvelgdami į finansinę naudą
Transakcijos kaštų teorija	Sąlygiškai teigiamas	Abejotina	Tik iš dalies pateisinami	Socialiniai, tiesiogiai nesusiję su verslo tikslais	Tik iš dalies gali būti ekonominiai	Griauna privačios nuosavybės teises, skatina tikrosios verslo atsakomybės eroziją
Išteklių teorija	Labai teigiamas	Svarbi idėja	Būtinai	Ekonominių ir socialinių tikslų derinimas	Darni raida	Koreliacija tarp ĮSA kaštų ir ilgalaikio įmonės ekonominio efektyvumo

Aptartos įmonių socialinės atsakomybės teorijos pateikia skirtingus požiūrius ir argumentus į šią veiklos sritį. Nustačius, kokios teorijos bruožai gali būti taikomi konkrečios šalies verslo sektoriaus ĮSA suvokimui apibrėžti, galima atskleisti bendrąjį verslo subjektų sąmoningumą atsakingo verslo sferoje bei jų pasiruošimą šias veiklas vykdyti. Šiame darbe bus remiamasi suinteresuotųjų šalių teorija, kadangi darbo objektas yra klientas, kaip viena iš organizacijos suinteresuotųjų pusių.

***Klientas kaip socialinės atsakomybės dalis.*** Apie socialinę atsakomybę vartotojo (kliento) aspektu savo moksliniuose darbuose kalba Bartol, Martin (1994), Daft (2006), Grundey (2008), Gruževskis ir kt. (2006), Kubenka (2008) ir kiti. Grundey (2008) teigia, jog įmonių socialinė atsakomybė yra savanoriškas, įstatymų nenulemtas verslo organizacijų įsipareigojimas visose savo veiklos srityse atsižvelgti ir derinti savo interesus su *vartotoju*, darbuotoju, visų akcininkų, aplinkos, savo bendruomenės ir kitų susijusių asmenų interesais.

„Manager.LT“ akademijos vadovė Jolanta Mileškienė teigia, kad įmonės, diegdamos klientų aptarnavimo standartą, visų pirma siekia apibrėžti, kokie dalykai yra svarbūs jų klientams, kad įmonės darbuotojai galėtų į tai atsižvelgti juos aptarnaudami. *Klientų aptarnavimo standartuose* įmonės dažniausiai užfiksuoja profesinės etikos ir etiketo reikalavimus, elgesio su klientais taisykles ir principus įvairiuose klientų aptarnavimo etapuose. Taip siekiama, kad kiekvienas įmonės darbuotojas žinotų, kaip jam elgtis, kokie veiksmai būtinai ir kokia jų seka. Vadovai, vadovaudamiesi standarte apibrėžtais principais, gali vertinti ir įvardyti, ar darbuotojas klientą aptarnavo puikiai. Mileškienė įsitikinusi, kad klientų aptarnavimo standartas įmonei sudaro galimybes užtikrinti vienodai kokybišką klientų aptarnavimą visos įmonės mastu bei atlikti reguliarių klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, įvardijant stipriąsias ir silpnąsias aptarnavimo

puses bei kokybės gerinimo gaires. Be to, anot Mileškienės, klientų aptarnavimo standartas yra puiki priemonė siekiant supažindinti naujus darbuotojus su įmonės klientų aptarnavimo kultūra, nuostatomis ir vertybėmis, užtikrinti veiksmingą darbuotojų vertinimo ir skatinimo sistemų veikimą (<http://www.bznstart.lt/>).

Paslaugos kokybę plačiai analizuoja ir A. Jurkauskas (2001), kuris teigia, kad paslaugų kokybė yra integruota koncepcija, jungianti paslaugos teikimo ir paslaugos koncepcijas bei funkcinės proceso kokybės ir vartotojo pasitenkinimo koncepcijas. O tai yra paslaugos kokybės valdymo procesas - dinamiškas reiškinys, nes reikia įvertinti, kad nauda, kurios ieško vartotojas, per laiką keičiasi, todėl keičiasi ir vartotojo paslaugos kokybės suvokimas. Paslaugų kokybė reiškia pasitenkinimo kiekiu, kurį iš tos paslaugos gauna vartotojas. Kuo labiau vartotojas patenkintas, tuo geresnė paslauga. Tuos pačius principus galima pritaikyti ir aptarnavimui, kadangi aptarnavimas yra tarsi paslaugos teikimas. A. Raipa ir D. Urbanavičius (2007) pažymi, kad vis svarbesni tampa darbuotojų ir klientų santykiai. Norint, kad aptarnaujama būtų kokybiškai, reikalingi veiklos pokyčiai, t. y. reakcija į besikeičiantį kokybės supratimą. Autoriai akcentuoja, kad esminė užduotis, gerinant aptarnavimo kokybę, yra paslaugų kokybės valdymo idėjų tobulinimas įgyvendinant išsikeltus kokybės tobulinimo tikslus. Siekiant kokybiškesnės veiklos, svarbiausiu ištekliu tampa darbuotojų žinios ir efektyvus jų panaudojimas. „Pirkėjo ir pardavėjo sąveika yra lemiamas kokybės suvokimo faktorius, visi darbuotojai daro įtaką kliento kokybės sampratai“ - teigia Ross, kurį cituoja Vanagas (2006, 32 p.) ir priduria: „Kokybė nuo vartotojo prasideda ir juo baigiasi“. Apibendrinant galima pasakyti, kad paslaugų kokybė - tai vartotojo poreikio patenkinimas.

Taigi, socialinė atsakomybė – tai ne filantropija. Tai įmonės suvokimas, jog ji turi prisiimti atsakomybę už visuomenę, gamtą, turi atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių interesus, kompensuodama savo vykdomoje veikloje eikvojamus gamtos išteklius, išleidžiamus teršalus, keliamą triukšmą ir pan. Šiandieninis verslas nebegali ignoruoti aplinkosauginių ir socialinių problemų. Kadangi verslas yra šių problemų dalis, jis privalo tapti ir jų sprendimo dalimi. ĮSA lemiamą reikšmę turi dialogas su svarbiausiomis suinteresuotosiomis grupėmis. Pažymėtina, kad prisiimti socialinę atsakomybę naudinga pačioms įmonėms, nes tai leidžia joms tiksliau prognozuoti sparčiai kintančius visuomenės lūkesčius ir nustatyti veiklos sąlygas bei gauti iš to naudos. Įmonės gali užsitarnauti ilgalaikį darbuotojų, vartotojų ir piliečių pasitikėjimą. Akcentuojama, kad socialiai atsakingoms įmonėms labai svarbus yra visuomenės požiūris. 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.

*Etikos kodeksai – instrumentas, reguliuojantis suinteresuotųjų šalių santykius.* Vienu iš instrumentų, stimuliuojančių socialiai atsakingą verslą, yra įmonėse ir organizacijose priimami etikos (elgesio) kodeksai, kuriuose įmonės įsipareigoja vykdyti ĮSA: išreiškiami atskiri įsipareigojimai įvairiems socialiai atsakingo verslo kriterijams, pakankamai detalai suformuluojama atsakomybė visiems suinteresuotiesiems ir išdėstoma to pasiekimo priemonės etinių vertybių visuma: integralumas / sąžiningumas (*Integrity*), skaidrumas, patikimumas, paklusnumas įstatymams (*Compliance*), kurių realizavimas įmonių veikloje užtikrina socialiai atsakingą verslą, tiesiog transformuoja verslo įmones harmoningos raidos link. Kai kur etikos (elgesio) kodeksai diegiami naudojant įvairias programas (*Compliance, Building Moral Competence in Organizations, Building Integrity of Organizations*) arba sukuriamos specialios tarnybos (pvz. *Integrity servis* Lietuvoje kelias verslo etikos konferencijas yra kuravę *Ernst&Yang Integrity servis* tarnautojai) ir pan. (Pruskus, 2003). Įmonės etikos (elgesio) kodeksas:

- Kaip vadybos instrumentas keičia darbinę strategiją, kuria produktyvios veiklos terpę, skatina darbuotojus dorai (kokybiškai) ir efektyviai atlikti savo funkcijas.
- Pagerina žmogiškųjų išteklių produktyvumą, kuria pozityvų žmonių sąveikų tinklą specifinį turtą (pasitikėjimą, sąžiningumą, gerus darbinius santykius, įsipareigojimą savo organizacijai/profesijai, atsakingumą, garbingumą bei našiam darbui motyvuojantį klimatą).
- Instrumentiškai palaiko atsakingumą, paklusnumą įstatymams, profesinį garbingumą, įtvirtina *fair play* taisykles darbinės veiklos baruose. Įmonių žingsnis į kokybiškai naują vadybą kuria tam tikrą valdymo sistemos privalumą, kuris remiasi organizacijos vertybėmis ir tuo didina jos veiklos efektyvumą.
- Padeda organizacijai suvokti savo misiją visuomenėje, sujungia filosofinius/ etinius pareiškimus ir aukštus idealus su optimalia praktika, realizuodamas organizacijos socialinį kontraktą su visuomene.
- Atspindi organizacinę vadybinių formų evoliucionavimą siekiant veiklos maksimalaus efektyvumo ir įrodo kodifikuoto pasirinkimo sėkmę dalykinės veiklos praktikoje.
- Palengvina vadybininkams uždavinį bei atsakomybę racionaliai (tinkamai, optimaliai) organizuojant veiklą.
- Vadybos pokyčių instrumentas; tai įrankis įgyvendinant apgalvotus, tikslingus pokyčius, modeliuojant vertybines (etines) nuostatas, palaiptiesniui (re)konstruojančias organizacinę tikrovę.
- Tai socialiai atsakingos vadybos standartas (Valstybės žinios, 2006).

Tačiau, pasak Vasiljevienės ir Gruževskio (2003), įmonės kodeksas neveiksmingas, jeigu:

- sukurtas „iš viršaus“ ir primestas darbuotojams, nes tada jis susilauks priešinimosi, skepticizmo, cinizmo, kodekso turinio boikotavimo.
- kodeksas nukopijuotas, išverstas ar kitaip pasiskolintas.
- kodeksas įvardina nerealius idealus, svajones, utopijas, o ne konkrečius kokybiškos, optimalios praktikos standartus.
- kodekse per daug draudimų, o per mažai skatinimų elgtis atsakingai, pareigingai.
- jo laikymosi reikalaujama tik iš eilinių darbuotojų.
- kodeksas be sankcijų (kurios jam įstato dantis).
- kodeksas nesusilaukia sistemiško organizacijos palaikymo, t.y. jeigu nėra užtikrintas jo nuostatų bei taisyklių organizavimas, motyvavimas, koordinavimas, vertinimas (auditas) bei koregavimas.

Vadovaujantis įmonės etikos (elgesio) kodeksu, organizacija gali lengviau valdyti savo žmogiškuosius išteklius, vykdyti pokyčius, bet tuo pačiu ir įpareigoja organizacijos vadovus bei darbuotojus veiklą vykdyti remiantis etikos principais, o etišką veiklą galima vadinti socialinės atsakomybės pamatu.

Mokslinės literatūros analizė leidžia apibendrinti, jog ĮSA stipriausiai reiškiasi per dvi dedamąsias – ekonominę ir socialinę, organizacijai siekiant dirbti pelningai ir pritraukus vartotoją (klientą) skatinti jo lojalumą ir pasitenkinimą produktu (paslauga) per darbuotojo – kliento santykį. Kaip vienas iš būdų skatinti įmonių socialinę atsakomybę yra įmonių etikos kodeksai, kurie apibrėžia atsakomybę visiems suinteresuotiesiems ir pateikia jos vykdymo instrumentus. Tokie kodeksai turėtų būti visų įmonių pagrindiniu principiniu dokumentu, vykdant ĮSA ir deklaruojant socialinės atsakomybės ataskaitas.

### **1.1. Įmonių socialinės atsakomybės ir vartotojų elgsenos sąsajos**

Kaip jau minėta, vartotojas (klientas) yra viena iš įmonės socialine atsakomybe suinteresuotų šalių. Daugelis tyrėjų pabrėžia ĮSA veiklą ir iniciatyvų poveikį vartotojų požiūriui į organizaciją bei jų elgsenai, ypač akcentuojant jų apsisprendimą naudotis paslauga ar pirkti prekę pakartotinai. Samoškienė (2011), išnagrinėjusi daugelio autorių tyrimus, vartotojų elgseną apibrėžia kaip veiksmus, kurie atliekami įsigyjant, vartojant ar pašalinant gaminį, paslaugą, idėją, siekiant patenkinti savo poreikius bei norus. Todėl organizacijoms labai svarbu stengtis paveikti vartotojų elgseną ir sutelkti visas priemones vartotojo (kliento) lojalumui skatinti.

Anot Bakanausko ir Pilelienės (2008), tyrusių vartotojų lojalumo stadijas, matuojant vartotojų lojalumą, galima nustatyti veiksnius, kurie pastarąjį skatina. Autoriai, apžvelgę kitų mokslininkų studijas, siūlo išskirti tris lojalumo indikatorius – (1) *pasitenkinimą* organizacija/ jos produktais ir / ar paslaugomis, (2) vartotojo *ketinimą pirkti pakartotinai* ir (3) vartotojo *ketinimą rekomenduoti prekės ženklą* (produktą / paslaugą / parduotuvę). Vartotojų pasitenkinimas paslaugomis yra vienas iš paslaugų kokybės indikatorių (Ayton, 2007). Verslo organizacijoms labai svarbu žinoti vartotojų pasitenkinimo lygį, nes tai gali atspindėti paslaugų kokybę, pačios organizacijos valdymo efektyvumą (Hao, 2012), taip pat nuo jo gali priklausyti piliečių pasitikėjimas viešuoju sektoriumi. Kai kurių autorių teigimu, vartotojų pasitenkinimas paslaugomis parodo, kiek organizacijos sugeba tenkinti konkrečius vartotojų poreikius. Visuomenėje susiformavusi nuomonė, kad organizacijos SA iniciatyvomis naudojasi daugiau kaip vartotojų (klientų) pritraukimo metodu, o ne kaip naudos teikimo visuomenei ir įmonę supančiai aplinkai priemone. Vis dėlto lieka neaišku, ar vartotojai suvokia ĮSA iniciatyvų prasmę ir kaip tai veikia jų elgseną.

Arli ir Lasmono (2009) nuomone, vartotojas suinteresuotas ĮSA iniciatyvomis ir besidomintis ĮSA kaip vienu iš kriterijų, nulemiančių pirkimo ar naudojimosi paslauga veiksmą. Autorių teigimu, kai kurie vartotojai pasirenkę mokėti daugiau už socialiai atsakingų organizacijų produkciją (paslaugą). Išsivysčiusiose šalyse dauguma vartotojų nėra linkę manyti, kad ĮSA yra vienas pagrindinių produkto bruožų, tokių kaip kaina ar kokybė, tačiau ĮSA ugdo pozityvų požiūrį ir lojalumą organizacijai bei jos prekės ženklui. Tarp šalių yra daugybė nacionalinių ir kultūrinių skirtumų, tačiau, nepaisant to, visur yra teigiamas vartotojų nusiteikimas ĮSA atžvilgiu.

Su šia nuomone sutinka McDonald ir Lai (2011), kurie išanalizavo daugelį atliktų tyrimų apie įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikį vartotojų požiūriui į organizaciją ir laikosi tvirtos nuomonės, kad egzistuoja ryšys tarp ĮSA ir vartotojų elgsenos. Ištyrus ĮSA programų poveikį vartotojų požiūriui nustatyta, kad organizacijos dėmesio rodymas visuomenės gerovei ir aplinkos apsaugai tikrai per pačios organizacijos vertinimą veikia vartotojų požiūrį į jos kuriamą produktą. Tie vartotojai (klientai), kurie yra jautrūs ĮSA informacijai, turi žymiai palankesnę požiūrį į įmonę ir didesnes jos produkcijos (paslaugos) pirkimo intencijas, nei tie, kurių ĮSA informacija nedomina. Taip pat pastebėta, kad vartotojams svarbesni humanitariniai poreikiai nei aplinkos apsauga.

Kita vertus, Green ir Pelosa (2011) laikosi kitokios nuomonės. Jų atliktas tyrimas parodė, kad vartotojams nedaro įspūdžio vien faktas, kad įmonė yra socialiai atsakinga. Vartotojai mato ir vertina kiekvieną iniciatyvą, kuri teikia papildomą naudą jų pirkiniui atskirai. Todėl autoriai siūlo vartotojų suvokiamą ĮSA teikiamą naudą sugrupuoti į tris kategorijas: *emocinę vertę*, *socialinę vertę* ir *funkcinę vertę*. Emocinė vertė gaunama, kai įsigyjamas pirkinys su papildoma nauda, pavyzdžiui,



gamtosaugine. Socialinė vertė susijusi su socialine individo gerove. Funkcinė nauda apčiuopiama ir tiesiogiai susijusi su produkto ar paslaugos savybėmis. Šie ĮSA aspektai susiję su konkrečia nauda, kurią vartotojas gauna iš produkto ar paslaugos. Pastarieji naudos šaltiniai laikytini veiksniais, prognozuojančiais vartotojų elgseną. Paaiškinantys elgseną apimančią produkto vartoseną, prekės ženklo įtaką ir susidomėjimą specifiniais produkto bruožais.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė yra visiems žinomas, tačiau vartotojų požiūriu neapibrėžtas vaizdinys. Dažniausiai vartotojai įvertina įmonių socialinės atsakomybės veiksmus tik tada, kai jie susiję su jų pačių interesų tenkinimu. Tai, kaip vartotojai suvokia įmonių teikiamų filantropinių veiksmų naudą, priklauso nuo šalies ir jos kultūros. Kitaip sakant, organizacijų socialinis pasirodymas priklauso ne nuo pačių socialinių veiksmų, o nuo to kaip jie įvertinami.

Shostack (1997) teigė, kad darbuotojas dažnai suvokiamas kaip paslauga, todėl nenuostabu, kad daugelis paslaugų ekspertų teigia, kad darbuotojas yra paslaugų įmonės pagrindas. Klientų nuomone, darbuotojas tapo bendrovės paslaugų kaip visumos atspindys. Klientų pasitenkinimas yra pagrindinis argumentas, kuriant kokybiškas paslaugas. Tai patvirtina Djati (2005), kuris teigė, kad paslaugų teikėjams būdinga tendencija pritaikyti paslaugas kliento poreikiams. Be to, paslaugų kokybė negali būti atskirta nuo paslaugų teikėjo kokybės. Darbuotojas yra svarbus elementas paslaugų teikimo procese. Daugelis tyrimų, susijusių su paslaugų kokybe, parodė, kad, siekiant sukurti maksimaliai kokybiškas paslaugas, reikia derinti nematerialius ir materialius elementus (Djati, 2005). Pasak Liljander ir Strandvick (1994), kliento pasitenkinimas yra asmeninės paslaugų gavimo proceso patirties rezultatas. Klientas įvertina paslaugų vertę, kurią gavo iš paslaugų vartojimo patirties.

Tiek pirmasis, tiek tolimesnis kontaktas su klientu yra svarbus įmonės ir kliento ryšių palaikymui. Palaikant abipusiai naudingus ir sėkmingus ilgalaikius ryšius su produkcijos ar paslaugų vartotojais svarbūs šie aspektai (Pranulis ir kt. 2008):

1. Tinkamas kliento sutikimas: sėkmingas pirmasis kontaktas, priskirtas atsakingas asmuo, tinkama pokalbių technika, savalaikis kontaktas, tinkama aplinka ir pan.
2. Pakankamas rūpinimasis klientu: klientų aptarnavimo kokybės tobulinimas, pakankamas orientavimasis į klientus, klientų poreikių ir lūkesčių žinojimas, sisteminis jų vertinimas, garantijos ir pan.
3. Grįžtamasis ryšys iš klientų: svarbu žinoti, ką klientai galvoja apie įmonę, koks yra jų pasitenkinimo įmone lygis ir pan.

Klientams labai imponuoja tokie veiksniai, kaip pasiekiamumas, komunikacija, lankstumas, vertybės ir pasiruošimas, be to, produktų ar paslaugų kokybė, vertė, patikimumas, inovatyvumas, pristatymas, aplinkos aspektai ir pan.

Klientai turi būti informuojami apie būsimus įmonės veiklos pokyčius, nes atviras bendravimas ir sąžiningumas užtikrina ilgalaikę partnerystę. Pavyzdžiui, organizacija turėtų supažindinti klientus su įvairiomis iniciatyvomis, kurios gali būti pritaikytos įmonės vidinės veiklos praktikoje, kaip antai plastiko, pakuočių, oro kondicionierių naudojimas, maisto produktų sudėtis ar elektros energijos taupymas (JT, 2010).

Atlikus Lietuvos ir užsienio autorių literatūros socialinės atsakomybės, vartotojų elgsenos ir darbuotojo – kliento santykių temomis analizę, galima daryti išvadą, jog organizacijos, savo veiklą vykdančios socialiai atsakingai, ne tik sustiprina įvaizdį visuomenėje, bet ir didina darbuotojų lojalumą ir motyvaciją, o tai lemia aukštesnę darbo (aptarnavimo) kokybę, pozityvius pokyčius organizacijose ir efektyvesnį valdymą. Vis dėlto, mokslininkų darbuose pasigendama teorinių įžvalgų bei tyrimų, kuriuose būtų minimas „kitoks“ klientas. Daug studijų parašyta apie vartotojus, jų elgseną, apie darbuotojus ir jų kompetencijas aptarnaujant vartotojus (klientus), tačiau pasigendama gilesnių studijų – juk klientas ne visada būna „standartinis“.

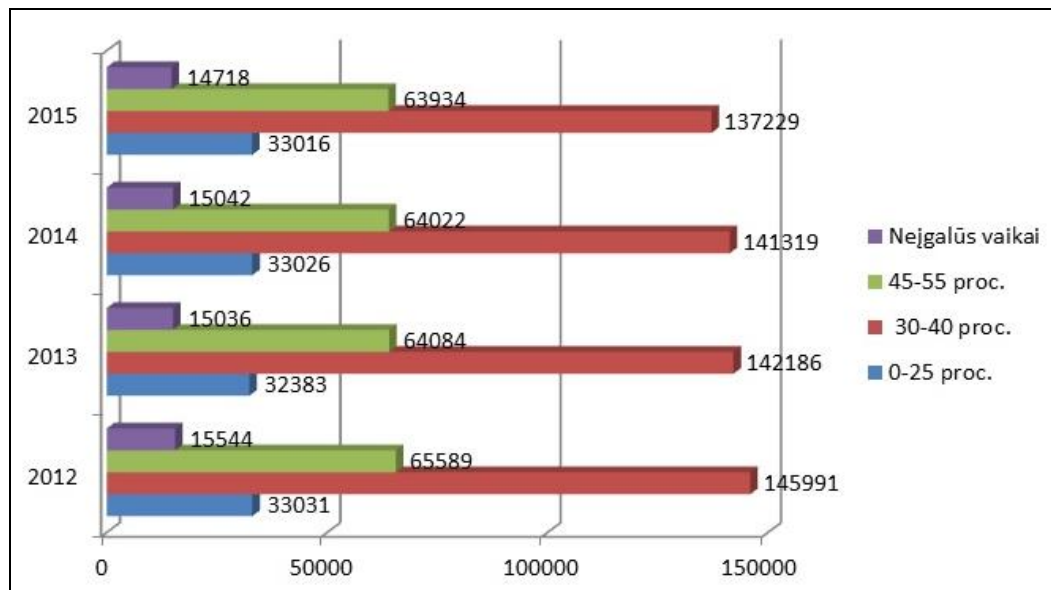
## **2. NEĮGALUSIS KLIENTAS KAIP ĮSA SUINTERESUOTOJI PUSĖ**

### **2.1. Neįgalumo samprata ir neįgaliojo kliento aptarnavimo ypatumai**

Ilgą laiką neįgalieji buvo laikomi nenaudingais visuomenėje asmenimis, kuriems būtina medikų pagalba. Vykstant visuomenės humanizavimo ir demokratijos procesams pasaulyje šis

požiūris keitėsi. Dabar svarbūs teisiniai Jungtinių Tautų organizacijos ir Europos Sąjungos politiniai dokumentai skatina valstybes keisti požiūrį į neįgaliosius ir integruoti juos į visuomenę kaip lygiateisius narius. Keičiantis požiūriui padaugėjo mokslinių tyrimų, nagrinėjančių neįgaliųjų socialinės integracijos bei socializacijos problemas, nurodančių priemones ir būdus, kaip veiksmingiau jas išspręsti (Sherill, 1998). Dėl judėjimo funkcijų apribojimo daugelį sunkumų neįgalieji patiria iš karto po pažeidimo. Pagrindinė problema, su kuria jie susiduria pirmiausia, – dalinis arba visiškas kai kurių funkcijų netekimas. Pažeistos nugaros smegenys dažniausiai sukelia psichoemocinį asmens nestabilumą, beviltiškumą, nepasitenkinimo esama padėtimi jausmą. Po pažeidimo dažnai neįgalieji patiria fizinį, emocinį, psichologinį stresą, todėl tampa nesavarankiški, pasyvūs, nesistengia aktyviai dalyvauti kasdieniame gyvenime (May ir Warren, 2002), o tai sunkina jų socializaciją. Taigi šių asmenų socializacijos tyrimai yra aktualūs ir reikšmingi.

2016 m. pradžioje mūsų šalyje netekto darbingumo pensijos buvo mokamos 249 tūkst. Gyventojų. Palyginus su 2015 m., šis skaičius šiek tiek sumažėjo. Neįgalumo pensijas gauna apie 48 proc. vyrų ir apie 52 proc. moterų. Neįgaliųjų asmenų skaičiaus dinamika pagal darbingumo lygį (invalidumo grupes) ir neįgalumo lygį 2012–2015 metais pateikta 2 pav. (socmin.lt).



**2 pav.** Neįgaliųjų asmenų skaičiaus dinamika pagal darbingumo lygį (invalidumo grupes) ir neįgalumo lygį 2012–2015 metais

2 paveiksle pavaizduotoje Lietuvos neįgaliųjų asmenų skaičiaus dinamikoje matyti, kiek šalyje buvo neįgaliųjų asmenų pagal darbingumo grupes ar nedarbingumo lygį 2012-2015 m. Galima daryti išvadą, jog nuo 2012 m. neįgaliųjų asmenų skaičius visose darbingumo grupėse tendencingai mažėjo. Tam įtakos galimai turėjo kintanti šalies demografinė padėtis (auganti

emigracija, mažėjantis gimstamumas, visuomenės senėjimas ar kt.), tobulėjanti sveikatos paslaugų sistema bei teisinis reglamentavimas.

### ***Negalios apibūdinimas***

Anot Ruškaus (2002), *žmogus su negalia* - tai asmuo, kuris dėl įgimtos ar įgytos fizinės ar protinės negalios iš dalies ar visiškai negali kontroliuoti savo asmeninio ar socialinio gyvenimo, atlikti savo pareigų ar naudotis teisėmis.

*Negalia* – tai bet koks sutrikimas, sindromas, liga, trauma ar pakenkimas, kuris atima, sumažina arba apriboja asmens galimybę užsiimti kasdiene veikla ir jaustis visaverčiu visuomenės nariu.

*Negalių rūšys pagal atsiradimo priežastį*: įgimta negalia - tai būklė, pasireiškianti gimimo metu. Ji gali būti paveldėta, atsirasti dėl problemų nėštumo metu ar dėl vaisiaus pažeidimo gimdymo metu; įgyta negalia - tai būklė, išsivysčiusi po gimimo gyvenimo eigoje. Ji gali atsirasti dėl traumos, ligos ar avarijos; senėjimas – natūralus ir neišvengiamas žmogaus organizmo senėjimas, kuris gali nepriklausyti nuo biologinio amžiaus ir dažniausiai prasideda dar brandos laikotarpiu.

Taip pat svarbu išsiaiškinti, kokios yra *negalių rūšys pagal sutrikimo pobūdį*.

Anot Ruškaus (2002), *fizinė negalia*. Ši negalia pasitaiko gana dažnai. Fizinė negalia nėra vien tik judėjimas naudojantis vežimėliu ar kitomis pagalbinėmis priemonėmis. Yra nemažai priežasčių, kurios išoriškai nepastebimos, tačiau šių ligų pasekmė – fizinė negalia. Fizinė negalia skirstoma į judėjimo negalią ir somatinių sutrikimų sukeltą negalią. Esant judėjimo negaliai yra apribota asmens galimybė judėti, valdyti rankų ar kojų judesius (paraplegija, kvadraplegija, paralyžius, cerebrinis paralyžius, raumenų / kaulų ligos), Somatinių sutrikimų sukelta – chroniškų ligų sukelta negalia gali būti išoriškai nematoma (išsėtinė sklerozė, širdies ligos, retosios ligos).

*Sensorinė negalia* – jutimo organų sutrikimas, trukdantis priimti informaciją jutimo organais. Klausos negalia – visiškas negalėjimas arba ribota galimybė priimti garsinę informaciją. Klausos reikalinga norint išmokti kalbėti ir kontroliuoti kalbą, todėl klausos sutrikimas labai dažnai eina kartu su kita sensorine negalia – kalbos sutrikimu. Kurčiasis – tai žmogus, visiškai praradęs klausą, negalintis suprasti kalbos. Asmuo, turintis klausos sutrikimą, – žmogus, kurio galimybės girdėti ribotos, tačiau jis gali suprasti kalbą. Regos negalia – tai visiškas ar dalinis negalėjimas priimti regimąją informaciją. Aklumas – tai visiškas negalėjimas matyti. Silpnaregiais arba turinčiais regėjimo sutrikimų vadinami asmenys, kurie turi tam tikrą, kad ir ribotą, galimybę priimti regimąją informaciją (Ruškus, 2002).

*Kalbos ir kalbėjimo sutrikimai*. Kalbėjimo sutrikimams priskiriami: Kalbos tempo sutrikimai – greitakalbystė, lėtakalbystė. Balso sutrikimai – visiškas balso netekimas, balso

silpnumas, dalinis balso sutrikimas. Kalbos sutrikimai – kalbos neišsivystymas, visos kalbos sistemos neišlavėjimas, apimantis fonetiką, leksiką ir gramatinę kalbos sandarą, sutrikusi kalbos raida, rašymo sutrikimai, įvairūs kiti komunikacijos sutrikimai – neurozinis ir organinis mikčiojimas.

*Protinė negalia* - tai žymus protinių sugebėjimų nukrypimas nuo normos, pasireiškiantis elgesio, emocijų ir socialinio prisitaikymo sutrikimais. Kaip teigia Ruškus (2002), ši negalios rūšis yra įgimta. Ji pasireiškia ankstyvoje vaikystėje. Dauno sindromas. Fiziniai sergančiojo Dauno sindromu požymiai - apkūnus kūnas, nedidelė galva; trumpos ir storos rankos, išsikišęs liežuvis, įstriži akių plyšiai bei odos raukšlės vidiniuose akių kampuose. Dauno sindromą turintys asmenys patiria sunkumų kasdieninėse gyvenimiškose situacijose, silpnos yra jų kalbinės išraiškos priemonės, savarankiško gyvenimo įgūdžiai. Žmonės, turintys Dauno sindromą, yra labai mieli ir šilti, tą šilumą jie nori skleisti kitiems, linkę liestis, apkabinti, bučiuoti ir bandyti būti arčiau kito žmogaus. Autizmas – tai neurologinis raidos sutrikimas, kuriam būdingi socialinio bendravimo, komunikacijos ir elgesio sutrikimai. Pagrindiniai šį sindromą turinčių asmenų bruožai – sutrikęs asmens socialinis bendravimas, sutrikusi kalbos raida, keistas, neįprastas elgesys, pasikartojantys judesiai. Autistai turi sunkumų bendraujant su žmonėmis, bet gali turėti išskirtinių gabumų kitose veiklos srityse, pvz. muzikai, dailei, turėti gerą atmintį.

*Psichinė negalia* – sudėtingas sutrikimas, paveikiantis smegenų funkcijas, sutrikdantis mąstymą, jausmus, suvokimą, bendravimą, bei kasdieninę asmens veiklą. Ši negalios rūšis nėra akivaizdžiai matoma, todėl bendraujant su žmogumi, kai nėra ryškių ligos požymių, sutrikimo galima ir nepastebėti. Anot Ruškaus (2002), skiriami šie psichinės sveikatos sutrikimai: Šizofrenija – tai girdėjimas, matymas ir jautimas dalykų, kurių tikrovėje nėra, t. y. kontakto su realybe praradimas. Depresija – giliai ir stipriai išgyvenamos neigiamos emocijos, sukelia žmogui menkavertiškumo jausmą, prarandamas noras gyventi. Bipolinis sutrikimas – vienas kitą keičiantys ciklai, turintys priešingą emocijų krūvį. Vieno ciklo metu asmuo jaučia energijos ir teigiamų emocijų antplūdį, kito metu – panyra į gilią depresiją. Nerimo sutrikimai – panikos priepuoliai, potrauminio streso sutrikimas. Valgymo sutrikimai – anoreksija (nevalgymas), bulimija (persivalgymas ir vėmimas).

*Raidos negalia* – bet kokia fizinė ar protinė būklė, išsivysčiusi iki 18 m. (kitoje literatūroje rašo, kad iki 22 m.) amžiaus, ir nulemianti lėtesnį naujų žinių ir įgūdžių įgijimą. Vaikų cerebrinis paralyžius – negalia, pasireiškianti kūno padėties, judėjimo bei pusiausvyros sutrikimais dėl smegenų centrų, kontroliuojančių raumenų veiklą ir valingus judesius pažeidimo. Šią negalią turintys asmenys dažnai turi ir kalbos sutrikimų. Epilepsija – tai užslėpta negalia, kurios pagrindinis

požymis – pasikartojantys centrinės nervų sistemos priepuoliai „konvulsijos“. Priepuoliai žmogų išstinka tada, kai staiga sutrinka smegenų elektrinis aktyvumas (Ruškus, 2002).

*Kompleksinė negalia* – turinti visų, arba keletą kitų negalios rūšių požymių. (Ruškus, 2002).

Dažniausiai darbingo amžiaus asmenys pripažįstami neįgaliais dėl piktybinių navikų, kraujotakos sistemos, jungiamojo audinio ir skeleto bei raumenų sistemos ligų. Sunkiausių negalią dažniausiai lemia navikai, kraujotakos sistemos ligos ir psichikos bei elgesio sutrikimai (socmin.lt).

Nuo 2005 m. liepos 1 d., įsigaliojus Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymui, Lietuvoje veikia nauja neįgalumo ir darbingumo lygio nustatymo tvarka. Svarbiausias naujosios sistemos akcentas - pasikeitęs požiūris į žmones su negalia ir naujos galimybės jiems. Įstatyme numatyti pagrindiniai neįgaliųjų socialinės integracijos principai ir apibrėžta pati neįgaliųjų socialinės integracijos sistema - išaiškinta, kas yra neįgaliųjų socialinė integracija bei kokios jos sudedamosios dalys. Numatytos ir pagrindinės neįgaliųjų socialinės integracijos prielaidos bei sąlygos - kas besąlygiškai turi būti, kad tokia integracija vyktų ir būtų užtikrinta neįgaliųjų gyvenimo kokybė. (socmin.lt). Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymu įteisintos ne tik naujas sąvokos bei terminai, pakeisti invalidumo nustatymo vaikams ir suaugusiems metodai, bet ir, priartinant neįgaliųjų socialinės integracijos modelį prie ES šalių modelio, teisiškai įtvirtintos neįgaliųjų lygios teisės ir galimybės visuomenėje.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2015 m. sausio 28 d. nutarimu Nr. 46 patvirtino Nediskriminavimo skatinimo tarpinstitucinį veiklos planą (socmin.lt), kurio tikslas – mažinti diskriminaciją Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatyme nustatytais pagrindais didinant visuomenės sąmoningumą ir ugdant pagarbą žmogui. Įgyvendinant šį planą bus siekiama didinti visuomenės sąmoningumą nediskriminavimo skatinimo ir lygių galimybių srityje bei įvertinti asmenų grupių, kurioms reikalinga teisinė apsauga, padėtį.

Neįgaliųjų teisių konvencijoje 9 straipsnis apibrėžia neįgaliųjų žmonių (klientų) galimybes gauti paslaugą:

#### 9 straipsnis *Prieinamumas*

1. Valstybės, šios Konvencijos Šalys, siekdamos, kad neįgalieji galėtų gyventi savarankiškai ir visapusiškai dalyvauti visose gyvenimo srityse, imasi atitinkamų priemonių, kad užtikrintų neįgaliesiems lygiai su kitais asmenimis fizinės aplinkos, transporto, informacijos ir ryšių, įskaitant informacijos ir ryšių technologijų bei sistemų, taip pat kitų visuomenei prieinamų objektų ar teikiamų paslaugų prieinamumą tiek miesto, tiek kaimo vietovėse. Šios priemonės, kurios apima prieinamumo kliūčių ir trukdžių nustatymą ir pašalinimą, *inter alia* taikomos:

a) pastatams, keliams, transporto priemonėms ir kitokiems vidaus ir lauko objektams, įskaitant mokyklas, būstą, medicinos įstaigas ir darbo vietas;

b) informacijos, ryšių ir kitokioms tarnyboms, įskaitant elektronines ir avarines tarnybas.

2. *Valstybės, šios Konvencijos Šalys, taip pat imasi atitinkamų priemonių, siekdamos:*

a) rengti ir skleisti visuomenei prieinamų objektų ar jai teikiamų paslaugų prieinamumo būtiniausius standartus ir gaires bei kontroliuoti, kaip jie įgyvendinami;

b) užtikrinti, kad privačios įmonės, siūlančios visuomenei prieinamus objektus ar jai teikiamas paslaugas, atsižvelgtų į visus neįgaliųjų prieinamumo aspektus;

c) apmokyti suinteresuotus asmenis prieinamumo sunkumų, su kuriais susiduria neįgalieji, klausimais;

d) pastatuose ir kituose visuomenei prieinamuose objektuose įrengti ženklus Brailio raštu ir kitomis aiškiai perskaitomomis ir suprantamomis formomis;

e) suteikti galimybę pasinaudoti įvairių pagalbininkų ir tarpininkų paslaugomis, įskaitant gidus, skaitovus ir profesionalius gestų kalbos vertėjus, kad sudarytų sąlygas patekti į pastatus ir kitus visuomenei prieinamus objektus;

*f) skatinti kitokias atitinkamas pagalbos ir paramos neįgaliesiems formas, kad užtikrintų jiems galimybę gauti informaciją;*

g) skatinti naujų informacijos ir ryšių technologijų ir sistemų, taip pat ir interneto, prieinamumą neįgaliesiems;

h) ankstyvuojų etapu skatinti prieinamų informacijos ir ryšių technologijų ir sistemų projektavimą, kūrimą, gamybą ir platinimą, kad šios technologijos taptų prieinamomis už mažiausią įmanomą kainą.

Apibendrinant galima teigti, jog dažnai, kalbant apie neįgaliųjų aptarnavimą, susikoncentruojama į technines detales: privažiavimą, pasikėlimą liftu, Brailio raštu parašytas instrukcijas ir pan. Tačiau literatūroje, o ir kasdieniame gyvenime mažai kreipiama dėmesio į neįgalaus kliento aptarnavimą, suteikiant paslaugą, konsultaciją, parduodant prekę, juolab užmirštama, jog toks klientas yra ypatingai jautrus ir reiklus dėmesio bei kompetencijos.

## **2.2. Neįgaliuosius klientus aptarnaujančio personalo socialiai atsakinga elgsena**

Lietuvoje egzistuoja Neįgaliųjų Reikalų Departamento prie Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministerijos Direktoriaus įsakymas „Dėl neįgaliųjų aptarnavimo viešajame ir privačiame paslaugų

sektoriuose rekomendacijų patvirtinimo“ (2012 m. gruodžio 31 d. Nr. V-37). Jame nurodoma, jog šios Rekomendacijos skirtos „valstybės ir savivaldybių įstaigoms bei įmonėms, viešajame ir privačiame sektoriuose paslaugas teikiantiems asmenims, įstaigoms, įskaitant gydymo, švietimo, kultūros įstaigas, ir organizacijoms“. Šių Rekomendacijų tikslas – padėti viešajame ir privačiame paslaugų sektoriuje dirbantiems specialistams pasirengti sutikti, bendrauti ir aptarnauti negalią turinčius asmenis. Šiose Rekomendacijose pateiktos bendravimo su neįgaliaisiais nuostatos yra bendravimo kultūros su žmonėmis, turinčiais negalią, pavyzdžiai. Įmonėms, įstaigoms ir organizacijoms rekomenduojama organizuoti darbuotojams mokymus, kad paslaugų sektoriuje dirbantys specialistai būtų geriau pasirengę bendrauti su neįgaliaisiais.

Neįgaliųjų aptarnavimo viešajame ir privačiame paslaugų sektoriuose rekomendacijose yra pateikiami tinkami ir netinkami vartoti žodžiai, bendraujant su neįgalium klientu. Toliau supažindinama su bendravimo su neįgaliaisiais žmonėmis bendrosiomis nuostatomis. Kituose skyriuose aptariamas bendravimas su žmonėmis, turinčiais judėjimo negalią, klausos, regėjimo, kalbos sutrikimų, turinčiais psichinę ar protinę negalią, sergančiais autizmu ir netgi pateikiamos pagalbos epilepsija sergančiam žmogui, kai jį ištinka priepuolis rekomendacijos.

Bendraujant su neįgaliaisiais individualiai bei teikiant viešą informaciją, kalba neturi formuoti neigiamo žmogaus įvaizdžio dėl turimos negalios ir turi būti neįžeidžiantys. Tinkami vartoti žodžiai: „neįgalusis“, „žmogus, turintis negalią“, „neįgalus žmogus“, „žmogus su negalia“. Netinkami vartoti žodžiai: „invalidas“, „žmogus, turintis invalidumą“, „žmogus su nukrypimais“, „luošas“, „nesveikas“ (Neįgaliųjų Reikalų Departamento prie Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministerijos Direktorius įsakymas, 2012). Taigi, jei reikia kalbėti apie žmogaus ligą ar būklę, galima paklausti paties žmogaus su negalia, kaip jam pačiam tinkamiausia įvardinti jo būklę, o asmens negalima vadinti jo turimo sutrikimo „vardu“.

Bendraujant su žmogumi, turinčiu negalią ar kitokį sutrikimą, pageidautina išlikti dėmesingiems, ramiems. Dera priimti žmogų tokį, koks jis yra, priimti asmens kitoniškumą ir su kiekvienu elgtis kaip su individu. Minėtame dokumente „Neįgaliųjų aptarnavimo viešajame ir privačiame paslaugų sektoriuose rekomendacijos“ patariama, jog prieš padedant neįgaliajam, visada turi būti klausama jo, ar jam reikalinga pagalba. Taip parodoma pagarba jo laisvei. Paprastai žmonės su negalia apie savo būklę patys žino geriausiai, todėl galima jų pačių paklausti, ar (kaip) jiems padėti. Nereikia pagalbos siūlyti primygtinai, o jei siūlymas padėti nebus priimtas, nereikėtų įsižeisti.

Su kiekvienu žmogumi, turinčiu negalią, reikėtų kalbėti pagal jo amžių (jei turima informacijos apie jo amžių), o ne pagal jo išvaizdą ar elgesį (Neįgaliųjų Reikalų Departamento prie Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministerijos Direktorius įsakymas, 2012). Jei atvyko žmogus su



negalia, lydimas kito žmogaus, bendrauti derėtų pirmiausiai su neįgaliuoju. Lydinčio asmens pagalbos paprašyti reikėtų paskiausiai, tik tuo atveju, jei su neįgaliuoju bendravimas neveiksmingas.

Rekomendacijoje su neįgaliu žmogumi bendrauti patariama atvirai, nesivaržant pasakyti, jeigu kas neaišku, paprašyti pakartoti. Daugeliu atvejų žmonės būna patenkinti, kai jų paprašoma pakartoti, kad juos išgirstų ir suprastų.

Fizinio kontakto atveju reikėtų būti atsargiems, kadangi kai kuriems neįgaliems asmenims rankos padeda išlaikyti pusiausvyrą. Tokiais atvejais, bandant paimti už rankos, galima sutrikdyti neįgalaus žmogaus pusiausvyrą. Žmonių, turinčių negalią, pagalbinės priemonės (neįgaliojo vežimėliai, ramentai, vaikštytynės ir pan.) yra jų privačios erdvės dalis, todėl rekomenduojama jų neliesti.

Apibendrinant, nevertėtų daryti prielaidų dėl žmogaus su negalia gebėjimų ir spręsti už jį, o reikėtų elgtis taip, kaip su žmogumi, neturinčiu negalios, tik būti pasiruošusiam suteikti ypatingą pagalbą.

***Bendravimas su žmogumi, turinčiu judėjimo negalią.*** Judėjimo negalia laikomos ribotos galimybės judėti, valdyti rankas ar kojas. Paraplegija – žmogus negali valdyti abiejų rankų arba abiejų kojų. Tetraplegija – žmogus negali valdyti nei kojų, nei rankų. Cerebrinis paralyžius – negalia, pasireiškianti kūno padėties, judėjimo bei pusiausvyros sutrikimais, kalbos sutrikimais dėl smegenų centrų, kontroliuojančių raumenų veiklą ir valingus judesius, pažeidimo. Somatinių sutrikimų sukelta negalia – įvairūs chroniški sutrikimai (ligos, pvz., išsėtinė sklerozė, diabetas, inkstų nepakankamumas ir kt.) sukelia negalią, kuri išoriškai sunkiai pastebima, tačiau žmogus gali jausti kūno silpnumą, nerimą, sunkiai kvėpuoti ir pan. (lietuviuzodynas.lt)

Žmonės, turintys judėjimo sutrikimų, dažniausiai naudojami techninės pagalbos neįgaliesiems priemonėmis. Neįgaliųjų vežimėliai, ramentai, kojų stabilizatoriai, vaikštytynės, lazdos palengvina žmonių, turinčių fizinę negalią, judėjimą. Protezai reikalingi žmonėms, turintiems amputuotas galūnes (koją, ranką ir kt.).

Bendravimo su žmogumi, judančiu neįgaliojo vežimėlio pagalba, rekomendacijos (Neįgaliųjų Reikalų Departamento prie Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministerijos Direktorius įsakymas, 2012):

- jei bendravimas užtruks ilgiau nei keletą minučių, derėtų atsisėsti ar pritūpti, kad akys būtų tame pačiame lygmenyje, kaip ir žmogaus vežimėlyje. Jei tai neįmanoma, reikia stovėti truputį toliau nuo vežimėlio, kad žmogui, sėdinčiam vežimėlyje, į pašnekovą nereiktų žiūrėti įsitempus;

- jei bendraujama pirmą kartą, vertėtų paklausti, kokios yra sėdinčiojo vežimėlyje galimybės, tai yra, ar žmogus gali bent kiek vaikščioti. Tai padės suteikti kuo tinkamesnę pagalbą, jei to reikės;
- žmogui persikėlus iš vežimėlio į kėdę ar ant kitos sėdimos vietos, vežimėlio nereikėtų nustumti per toli – jis turi būti žmogui lengvai pasiekiamas;
- jei asmuo, judantis neįgaliųjų vežimėliu, pageidautų persėsti ant kėdės, geriau, kad kėdė būtų be ranktūrių arba su žemesniais ranktūriais;
- jeigu žmogus vežimėlyje paprašė pagalbos nukelti jį nuo šaligatvio ar pakylos, reikėtų paklausti jo, kaip tai padaryti. Kiekvienas vežimėlis gali būti skirtingos konstrukcijos. Žmogus pats pasakys, už kurios vežimėlio dalies geriau paimti ir kaip pakelti.

Rekomendacijose taip pat pateikiami netinkami veiksmai, bendraujant su žmogumi, judančiu neįgaliojo vežimėlio pagalba, tokie, kaip „nestumkite vežimėlio be neįgalaus asmens leidimo tai daryti“ ar „nesiremkite ant neįgaliojo vežimėlio“. Bendraujant su žmogumi, vaikštančiu su ramentais patariama nestverti žmogui už rankos ar ramento, nes galima sutrikdyti jo pusiausvyrą bei neatidarinėti staigiai durų, nes žmogus su ramentais, norėdamas atidaryti, į jas atsiremia. Jei žmogui sunku valdyti rankas ir negali pasirašyti dokumentų, derėtų pasisiūlyti savo pagalbą prilaikyti popierių, kol žmogus pasirašys. Dirbtinę asmens galūnę ar protezą reikėtų vertinti kaip tikrą. Taigi, klientas su judėjimo negalia turėtų būti aptarnaujamas labai atidžiai ir aptarnaujantis personalas privalo turėti omenyje, jog tokiam klientui bet kada gali prireikti ir fizinės pagalbos.

Apibendrinant neįgaliųjų klientų aptarnavimo siūlymus, pateiktus Neįgaliųjų Reikalų Departamento prie Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministerijos Direktorius įsakyme (2012), galima teigti, jog bendraujant su neįgaliaisiais individualiai bei teikiant viešą informaciją, kalba neturi formuoti neigiamo žmogaus įvaizdžio dėl turimos negalios ir turi būti neįžeidžiantys. Dera priimti žmogų tokį, koks jis yra, priimti asmens kitoniškumą ir su kiekvienu elgtis kaip su individu. Ypatingą dėmesį reikėtų skirti klientui, turinčiam judėjimo negalią, kadangi jam labai svarbu suteikti reikiamą fizinę pagalbą arba jos nesuteikti, klientui neprašant.

ĮSA įgyvendinimas reikalauja didelių finansinių išteklių ir jie pirmiausia skiriami toms programoms, kurios padeda įgyvendinti organizacijos misiją ir dera prie neatidėliotųjų įtakingiausių suinteresuotųjų grupių lūkesčių. Šioms programoms įgyvendinti sutelkiamos ir įmonės organizacinės pastangos. (Juščius, 2009). Anot Juščiaus (2009), svarbu tai, kad apie įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvas ir jų įgyvendinimą būtų informuojamos viso suinteresuotosios grupės.

Organizacijos socialinių – etinių vertybių formavimo procese Juščius (2009) išskiria keletą nuoseklių etapų:

1. Parengiamasis: šiame etape organizacija sudaro darbuotojų grupę, kuriai patiki parengti socialiai atsakingo elgesio principus ir nuostatas;
2. Konkretizavimo: šiame etape sudaromi socialiai atsakingo elgesio aprašymai, profesinės etikos kodeksai, specialaus mokymo planai, suteikiami atitinkami įgaliojimai;
3. Integravimo: šiame etape socialiai atsakingo elgesio normos tampa įgūdžiais, kadangi yra integruojamos į organizacijos valdymo praktiką, jos strateginius planus, pagrindinių vertybių sistemą (Juščius, 2009).

Socialinės atsakomybės ugdymas suprantamas kaip procesas, kurio metu kinta žmogaus supratimas, mąstymas, jo požiūriai į tą veiklą, kurią jis atlieka, taigi, darbuotojas išmoksta formuoti socialinės veiklos tikslus, pripažįsta socialinės atsakomybės deklaruojamas vertybes. Tokio socialinės atsakomybės ugdymo proceso rezultatu tampa geresnė aptarnavimo kokybė, palankesnis darbuotojo požiūris į savo darbą ir klientą ir didesnis kliento pasitenkinimo suteikta paslauga lygis.

Socialiniame darbe ar teikiant socialines paslaugas atskirus veiksmus į bendrą sistemą jungia santykiai, ir jie tampa veiksmų sistemos kokybės katalizatoriumi. Tačiau galima šį požiūrį pritaikyti ir paslaugų versle, aptarnaujant ir bendraujant su vartotoju (klientu), kur labai svarbu bendradarbiavimo procese plėtoti profesionalius pagalba ir empatija paremtus santykius vadovaujantis klasikiniiais santykių palaikymo principais (pagal Biesteką):

1 principas: *Individualizacija*. Šis principas – tai kliento unikalių bruožų pripažinimas ir supratimas bei skirtingų principų ir metodų taikymas. Darbuotojas vadovaujasi šiuo principu be išankstinio nusistatymo taikydamas žinias ir atsižvelgdamas į žmonių skirtybes, klausydamas ir norėdamas geriau suprasti klientą, su juo bendraudamas, įsigilindamas į jo situaciją.

2 principas: *Tikslinė jausmų išraiška*. Šis principas susijęs su kliento poreikiu laisvai reikšti savo jausmus, ypač neigiamus. Darbuotojas vadovaujasi šiuo principu kurdamas aplinką, kurioje klientas jaustųsi patogiai, išreikšdamas norą padėti, ragindamas klientą parodyti jausmus ir stengdamasis juos suprasti. Kartu darbuotojas vengia duoti patarimų ar daryti išvadas, kol gerai neperprato kliento situacijos.

3 principas: *Kontroliuojamas emocinis atsakas*. Taikant šį principą reikia jautriai reaguoti į kliento jausmus, suprasti jų reikšmę, tikslingai ir atitinkamai į juos atsakyti. Darbuotojas šį principą taiko atsakydamas į kliento jausmus atrinkdamas ir panaudodamas žinias taip, kad jo atsakas būtų skirtas kliento poreikiams tenkinti.

4 principas: *Priėmimas*. Vadovaudamasis šiuo principu darbuotojas turi priimti klientą tokį, koks jis yra. Tai kliento silpnybių ir pranašumų, teigiamų ir neigiamų jausmų, konstruktyvių ir destruktivių požiūrių ir elgesio pripažinimas.

5 principas: *Neteisiantis požiūris*. Šis principas pagrįstas įsitikinimu, kad į darbuotojo funkcijas neįeina kaltės priskyrimas ar, atvirkščiai, jos atmetimas. Klientas nekaltinamas, kad sukėlė problemų dėl savo situacijos.

6 principas: *Kliento apsisprendimo teisė*. Pripažįstama klientų teisė ir poreikis laisvai daryti sprendimus, pasirinkti. Šio principo darbuotojas laikosi padėdamas klientui pažvelgti į problemą ir poreikius aiškiai ir perspektyviai, supažindindamas klientą su turimais bendruomenės ištekliais ir sukurdamas tokią aplinką, kurioje abu gali dirbti kartu.

7 principas: *Konfidencialumas*. Šis principas garantuoja kliento teisę į slaptos informacijos išsaugojimą – konfidencialumą. Tai susiję su slapta informacija apie jį patį, kuri atskleidžiama palaikant profesinius santykius. Darbuotojas turi paaiškinti klientui konfidencialumo ribas bei darbuotojo ir kliento teises neperžengdamas profesinių ir teisinių ribų (Biestek, 1957).

Bet kurios organizacijos darbuotojui taip pat labai svarbu žinoti ir plėtoti pagalbos santykių savybes (pagal Compton ir Galaway):

1. Rūpinimasis kitu žmogumi – tai požiūris, atspindintis šilumą, nuoširdumą, draugiškumą, paramą, domėjimąsi klientu, norą suprasti klientą ir jo situaciją.

2. Atsidavimas ir įsipareigojimas – atsakomybė už situaciją. Darbuotojas turi suprasti kitų pasaulį, jų džiaugsmus ir skausmus, neviltį.

3. Priėmimas – nekritiškas požiūris, pasitikėjimas klientu, jo jausmų gerbimas. Tikėjimas, kad klientas pats gali spręsti savo problemas ir pasirūpinti savimi.

4. Empatija – sugebėjimas bendrauti su klientu, leisti klientui suprasti, kad iš tiesų rūpi jo problema, jį norima suprasti.

5. Aiškus bendravimas – gebėjimas taip bendrauti su klientu, kad jis būtų kuo geriau supastas.

6. Nuoširdumas – darbuotojas turi nuoširdžiai reikšti savo jausmus. Tai gebėjimas skirti kliento ir darbuotojo patirtį ir jausmus. Darbuotojo nuoširdumas padeda klientui tapti tuo, kuo jis nori tapti. Darbuotojo, teikiančio pagalbą, darbo stilius neturėtų būti tik įprastų būdų taikymas. Kiekvienu atveju turi būti taikoma lanksti pagalba.

7. Valdžia ir galia – tikėjimas, kad klientas bendradarbiaus ir norės kartu spręsti problemas. Tai kliento padrąšinimas pagerinti savo dabartinio funkcionavimo lygį, nurodant gaires ir šaltinius, kad būtų galima pasiekti užsibrėžtus tikslus. Tai reikalavimas, kad klientas darytų tai, ką gali, kad padėtų sau. Valdžios ir galios pagrindas yra darbuotojo žinios ir įgūdžiai.

8. Tikslas – tiek darbuotojas, tiek klientas suvokia, ko abu sieks (Compton ir Galaway, 1973).

Sėkmingą klientų aptarnavimą lemia daug veiksnių, yra sukurta įvairių standartų ir patarimų, tačiau labai didelį vaidmenį čia turi ir vadovybės pozicija šiuo aspektu. Daugumoje atvejų aukščiausiojo lygmens vadovas yra pats įtakingiausias asmuo organizacijos kultūrai (Dailey, 1988). Jeigu vadovai suvokia organizacijos filosofiją, viziją ir misiją ir organizuoja veiklą pagal jų apibrėžtus kriterijus, o tuo tarpu kiti tos organizacijos nariai neturi aiškaus šių sąvokų reikšmės suvokimo, tada jos neturi pradinės esmės.

Apibendrinant neįgalaus kliento kaip ĮSA subjekto suvokimą, teigtina, jog įmonės socialinė atsakomybė, turi atitikti suinteresuotųjų asmenų interesus, o viena iš svarbiausių grupių yra klientas. Atsižvelgdamos į tai, jog organizacijų socialinė atsakomybė reiškiasi per dvi dedamąsias – ekonominę ir socialinę, įmonėms turi rūpėti skirtingų socialinių grupių klientai, o ypač neįgalieji, kadangi vykdydamos socialiai atsakingą veiklą jos gali prisidėti prie neįgaliųjų integracijos į visuomenę.

Apibendrinant galima teigti, jog klientų aptarnavimas turėtų remtis septyniais esminiais santykių palaikymo principais: individualizacija, tikslinė jausmų išraiška, kontroliuojamas emocinis atsakas, priėmimas, neteisiantis požiūris, kliento apsisprendimo teisė, konfidencialumas, nesvarbu, ar tai būtų sveiko, ar negalia turinčio kliento aptarnavimas. Laikantis šių principų, būtų užtikrinta profesionali pagalba ir empatija paremti santykiai. Darbuotojui, dirbančiam su klientu, svarbu disponuoti ir pagalbos santykių savybėmis, tokiomis kaip rūpinimasis kitu žmogumi, atsidavimas ir įsipareigojimas, priėmimas, empatija, aiškus bendravimas, nuoširdumas, valdžia ir galia.

### 3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKOS NEĮGALIŲJŲ KLIENTŲ APTARNAVIMO POŽIŪRIU PASLAUGŲ SEKTORIUJE TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodologija ir kriterijų pagrindimas

**Tyrimo tikslingumo pagrindimas.** Teorinė mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad socialinės atsakomybės įgyvendinimas yra sudėtingas organizacijos valdymo etapas, reikalaujantis sudėtingo pasiruošimo, sąnaudų ir pastangų. Mokslinėje literatūroje negausu socialinės atsakomybės įgyvendinimo modelių, be to, pasigendama struktūruotų, praktiškų socialinės atsakomybės paslaugų sektoriuje įgyvendinimo metodų, kurie atspindėtų vieną pagrindinių socialinės atsakomybės integravimo būdų - efektyvų strateginį planavimą. Be to, keičiantis aplinkai ir transformuojantis organizacijoms, iškyla būtinybė konstruoti naujas, lanksčias, modernios organizacijos poreikius atitinkančias, aptarnavimo metodikas, kurios atitiktų naujausias sociokultūrinės integracijos organizacijų vadyboje kryptis.

**Tyrimas sukonstruotas suformulavus šias metodologines pozicijas:**

*Pirmoji pozicija remiasi prielaida, jog kiekviena įmonė, suvokdama savo socialinę atsakomybę, savo noru prisiima papildomus išpareigojimus tobulinti verslo praktiką ir aktyviai vykdo įvairias socialiai atsakingas veiklas.*

*Antroji pozicija remiasi teoriniais pastebėjimais, kad ĮSA turėtų reikštis per dvi esmines dimensijas – ekonominę ir socialinę.*

*Trečioji pozicija siejasi su bendriniais darbuotojo – kliento santykių principais ir neįgaliųjų klientų aptarnavimo ypatumais.*

**Tyrimo tikslas:** *išanalizavus pasirinktų paslaugų verslo organizacijų ĮSA dokumentus, darbuotojų patirtį bei įgūdžius - parengti rekomendacijas, leisiančias pagerinti neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybę paslaugas teikiančiose organizacijose.*

**Tyrimo organizavimo metodika.** Teorijai empiriškai patikrinti (Kardelis, 2002) ir teorinėms išvalgoms pagrįsti, *kiekybinio tyrimo strategijas*. **Kokybinis tyrimas** pasirinktas dėl teikiamų minimalių materialinių sąnaudų, galimybės tiriamą reiškinį nagrinėti platesniu aspektu, gauti įvairiapusę informaciją ir stebėti reiškinio vystymosi dinamiką. **Kokybinio metodo strategija** yra probleminės situacijos atviro, nestructūrizuoto pobūdžio analizė, ir taikoma, siekiant tyrimą atlikti natūralioje aplinkoje, ir gauti detalų vaizdą apie tiriamą reiškinį (Tidikis, 2003). Atliekant tyrimą nėra formuluojamos hipotezės, o ieškoma naujų teiginių remiantis pirminiais šaltiniais, t.y. tyrimo eiga atvira naujoms idėjoms. Taip apibūdinama *induktyviai grindžiamoji kokybinio tyrimo*

*strategija*, kurios metu reiškinys yra konceptualizuojamas iš naujo interpretuojant duomenis ir juos siejant su asmenine tyrėjo patirtimi (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

***Kokybinio tyrimo strategija grindžiama dokumentų analize ir gauta duomenų analize: apdoravimo, kokybinio turinio (angl. k. Content), interpretavimo ir lyginimo metodais.*** Kokybinio tyrimo metodai taikomi keliant teorines problemas, ir turint tikslą nustatyti tam tikros gyvenimo srities norminius vystymosi lygmenis. Pasak R. Tidikio (2003), kokybiniai tyrimo metodai yra multimetodai, apimantys interpretacinį, natūralistinį požiūrį į tiriamąjį subjektą (Tidikis, 2003).

***Dokumentų analizės metodas*** – tai pirminių duomenų rinkimas, kai pagrindiniai informacijos šaltiniai naudojami kaip pirminiai dokumentai, pasirinkti objektyvios teorinės informacijos rinkimui, kurių duomenys, tiriant tekstinius, oficialius, tiek priminius, tiek antrinius dokumentus, buvo analizuojami, taikant *tradicinį bendrąjį* dokumentų analizės metodą. Analizuojant koncentruojamasi į teksto žodžių ir vaizdinių reikšmę, taigi atliekama dokumentų teksto analizė (Tidikis, 2003). *Mokslinės literatūros analizei* rinkta dokumentų tekstų informacija iš: mokslinių knygų ir žurnalų, interneto išteklių, vyriausybinių dokumentų ir oficialiosios statistikos, privačios organizacijos dokumentacijos. *Teksto informacijos pasirinkimo kriterijai: kokybė, naujumas, patikimumas* (Bitinas ir kt., 2008). Šis analizės metodas leis padėti išspręsti ketvirtąjį darbo uždavinį - ištirti įmonių socialinės atsakomybės raišką neįgaliųjų klientų aptarnavimo požiūriu paslaugų sektoriuje.

***Taip pat pasirinkta ir kiekybinio tyrimo strategija, naudojama jau atlikto kokybinio tyrimo interpretacijoms pagrįsti bei tyrimo duomenų validumui padidinti.*** Kiekybinis tyrimas užtikrina objektyvumą aplinkos atžvilgiu ir tiria tai, kas yra, o ne kas turėtų būti. Šiame darbe kiekybinio tyrimo duomenys apdorojami statistiškai, (šiuo atveju naudojant *Microsoft Excel* programą) ir vėliau interpretuojami.

Taikytas kiekybinio tyrimo metodas - ***anketinė apklausa***, naudojamas surinkti papildomai informacijai, gilesniam procesų paaiškinimui, tendencijų įvertinimui, taip pat siekiant apimti didesnę generalinę aibę – apimti daugiau kintamųjų (Tidikis, 2003; Valackienė, 2007). Atliekant tyrimą, pateikta anoniminė anketa, siekiant, kad apklausiamas asmuo liktų nežinomas. Pasirinkta *pusiau uždaro tipo anketa*, pateikiant tiek uždaro tipo klausimus, tiek paliekant tuščią eilutę informacijai įrašyti (Tidikis, 2003). Tiriamos grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamos populiacijos specifikos (Tidikis, 2003). Kaip teigia Kardelis (2007), laikoma, kad yra du pagrindiniai tiriamųjų grupių pasirinkimo būdai – tikimybinė ir netikimybinė atranka. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, pasirinkta tikimybinė atranka. Anketa paruošta apklausti tik tuos organizacijų darbuotojus, kurie tiesiogiai aptarnauja klientus.

*Tyrimo geografija ir imtis.* Tyrimo generalinę aibę sudaro LAVA asociacijai priklausančios paslaugas teikiančios įmonės, savo veiklą vykdančios Panevėžyje. Remiantis analoginio generalizavimo principu, pasak A. Smaling (2003), kai iš vieno atvejo sprendžiama apie kitus formas, tikslingai pasirinkti, tyrėjo nuomone, tipiški atvejai, kurie gali būti naudingi ir kitoms organizacijoms (Bitinas ir kt., 2008). Anketinei apklausai trys įmonės pasirinktos todėl, kad tai yra lyderiaujančios paslaugų verslo įmonės Panevėžio regione (ir Lietuvoje), įgyvendinančios socialinės atsakomybės iniciatyvas: **AB „Telia Lietuva“**, **AB „Swedbank LT“**, **AB „ESO“**.

VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS (Sodra) duomenimis 2017-04-12 dienos pradžioje įmonėje Telia Lietuva dirbo 2230 darbuotojų (apdraustųjų), įmonėje Energijos skirstymo operatorius (ESO) - 2561 darbuotojas (apdraustasis), o AB Swedbank Lietuvos filialas dirbo 347 darbuotojai (apdraustieji). Iš viso tai sudaro 5138 darbuotojų – potencialių respondentų aibę. Vis dėlto, siekiant maksimalaus tyrimo tikslumo ir informatyvumo, tikslinga buvo išsiaiškinti, kiek darbuotojų tiesiogiai dirba klientų aptarnavime. Pasiteiravus šio skaičiaus centrinėse visų trijų tiriamųjų organizacijų būstinėse, gautas tikslesnis rezultatas – 2776 darbuotojai.

*Imties tūrio patikrinimas.* Norint patikimų ir neiškreiptų rezultatų, nustatant imtį naudotasi Paniotto formule (Kardelis, 2007):

$$n=1/(\Delta^2+1/N), \text{ kai:}$$

n – imties dydis;

$\Delta$  - leistina paklaida;

N – populiacijos dydis.

$$\text{Imties tūrio patikrinimas: } n=1/(0,05^2+1/2776)=338.$$

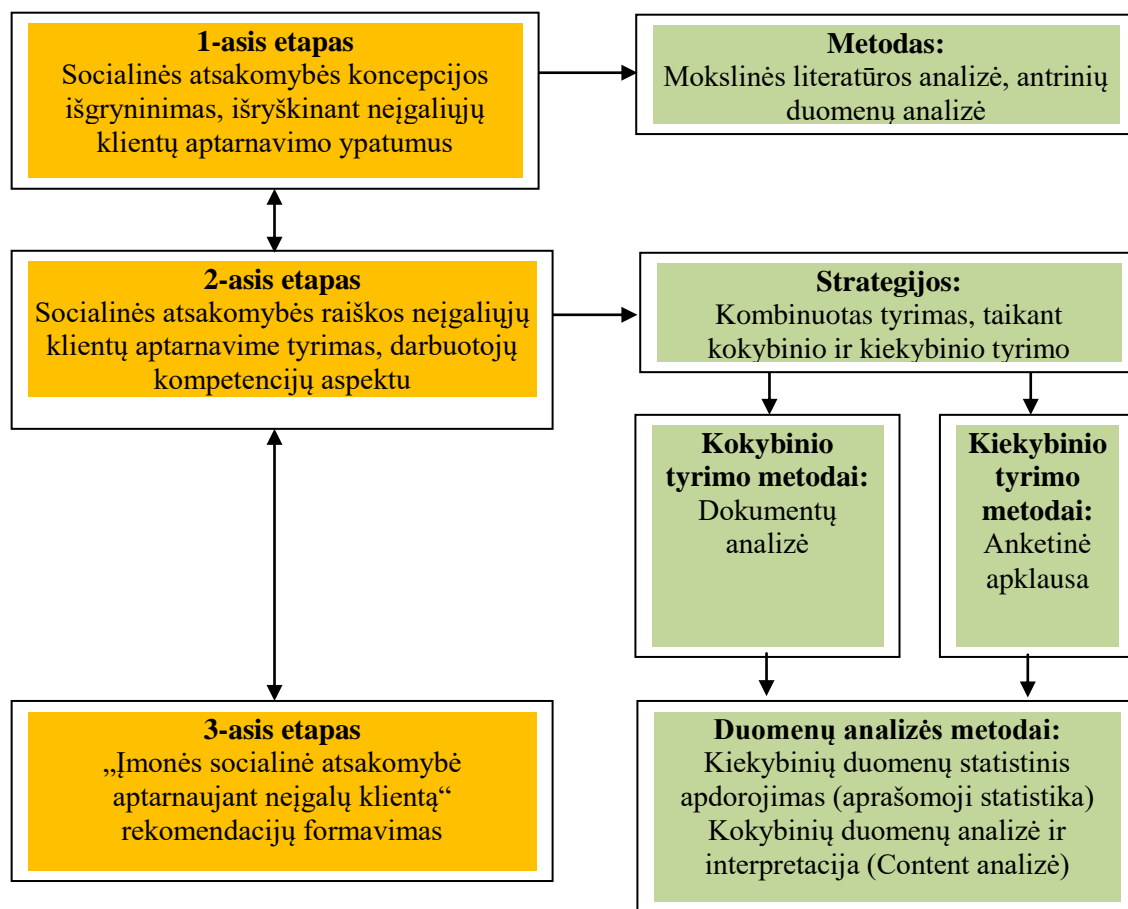
Paskaičiuota, kad imties dydis – 338 darbuotojas, kai šiame tyrime leistinoji paklaida neviršija 5%.

Kiekvienas klientus aptarnaujantis darbuotojas, atsidarydamas vidinį intraneto puslapį “Telia”, “ESO” ar “Swedbank”, sulaukė pranešimo, prašančio užpildyti anketą.

**Tyrimo plano sudarymas.** Tyrimui sėkmingai įgyvendinti sudarytas tyrimo planas, kuris reglamentuoja tyrėjo veiklą, įgalina organizuoti, metodologiškai pagrįsti tyrimą ir atitikti mokslo kryptčiai keliamus reikalavimus (Bitinas ir kt., 2008).

*Tyrimo planas apima tris tarpusavyje sąveikaujančius etapus* (žr. 3 pav.).





**3 pav.** Įmonių socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalų klientą raiškos pasirinktose organizacijose tyrimo loginė schema (sudaryta autorės)

*Pirmajame etape*, atlikus mokslinės literatūros, antrinių ir juridinių dokumentų analizę, pateikiama teorinė socialinės atsakomybės raiškos organizacijose koncepcija, išryškinant socialinės atsakomybės įgyvendinimo organizacijoje sampratą ir esminius aspektus.

*Antrajame etape*, atskleidžiant įmonės socialinės atsakomybės organizacijoje raišką, darbuotojų vaidmens neįgaliųjų klientų aptarnavimo procese svarbą, atliekamas kombinuotas tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas. Kokybinio tyrimo metodai: įmonių dokumentų analizė; kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa. Šiame etape atliekama kokybinių ir kiekybinių duomenų analizė, konstruojamos naujos išvalgos, o siekiant nustatyti socialinės atsakomybės, aptarnaujant neįgaliuosius klientus, raišką, ugdant darbuotojus bus atliekamas kiekybinių duomenų statistinis apdorojimas ir kokybinių duomenų analizė ir interpretacija.

*Trečiajame etape* sudaromos rekomendacijos „Įmonės socialinė atsakomybė aptarnaujant neįgalų klientą“.

Atliekant kombinuotą tyrimą, taikant kokybinio (pasirinkus dokumentų analizės metodą) ir kiekybinio tyrimo strategijas (taikant anketinę apklausą), siekiama nustatyti praktinį įmonės socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalų klientą rekomendacijų principą, taikytą pasirinktose organizacijose, įvertinant personalo kompetencijas, jų ugdymo procesus ir neįgaliųjų klientų, kaip reikšmingiausios įmonės suinteresuotosios grupės, aptarnavimo suvokimą. Suformuluotos teorinės išvalgos ir atlikto tyrimo rezultatai įgalins sukonstruoti praktines „Įmonės socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalų klientą“ rekomendacijas.

**Kriterijų pagrindimas.** Teorinėje dalyje minėta, jog įmonių socialinė atsakomybė tai savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkosaugos problemas į bendras veiklas ir ryšius su *suinteresuotomis šalimis*. Teigiama, kad būdamos socialiai atsakingos įmonės demonstruoja savo veiklos kokybę, darnų bei sėkmingą verslą ir tokiu būdu skatina darnų vystymąsi tiek nacionaliniame lygmenyje, tiek visoje Europoje. Tyrimais pagrįsta, jog organizacijose, kuriose yra įdiegti etikos kodeksai, keičiasi darbinė strategija, kuriama produktyvios veiklos terpė, darbuotojai skatinami dorai (kokybiškai) ir efektyviai atlikti savo funkcijas.

Teorijoje buvo analizuota, kad labai svarbu, jog klientas būtų patenkintas pirkimo patirtimi, tam, jog būtų palaikomi ilgalaikiai santykiai ir gerinamas įmonės įvaizdis. Klientų aptarnavimas susideda iš verbalinės ir neverbalinės elgsenos. Verbalinė komunikacija įvertinama kalbos vartoseną ir atitinkamo žodyno taikymu. Neverbalinė komunikacija reiškiasi fizinio kontaktu (ne) buvimu ar pagalbos (ne) teikimu. Prie neverbalinės elgsenos galima priskirti ir vidinę būseną (jauseną) bei pasirėngimą: darbuotojų nuostatas, baimes, kompetencijas.

Biestek (1957) teorinėje dalyje teigė, jog labai svarbu bendradarbiavimo procese plėtoti profesionalius pagalba ir empatija paremtus santykius vadovaujantis klasikiniiais santykių palaikymo principais, kuriuos galima adaptuoti santykių tarp darbuotojo ir kliento palaikymui. Autorius nurodo šiuos principus: individualizacija, tikslinė kliento jausmų išraiška, kontroliuojamas emocinis atsakas, priėmimas, neteisiantis požiūris, kliento apsisprendimo teisė, konfidencialumas. Kadangi kiekvienas klientas tikisi malonaus aptarnavimo, laikomasi prielaidos, jog neįgalus klientas nesitiki būti aptarnautas išskirtinai, o lygiaverčiai su negalios neturinčiais klientais.

Teorinėje dalyje buvo rašyta, jog socialiai atsakinga įmonių elgsena yra ugdoma, pasitelkiant tokias priemones, kaip etikos kodeksai, standartų diegimas, įvairūs mokymai. Siekiama iširti, ar įmonės, deklaruojančios socialiai atsakingą veiklą, naudoja šiuos ar kitus instrumentus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui ir aptarnavimo kokybės gerinimui. Buvo minima, kad organizacijos vadovybės etinės nuostatos lemia, koku socialinės atsakomybės lygiu veikia organizacija, todėl svarbu patikrinti, ar jie vadovaujasi etiškais veiklos principais ir ar darbuotojams suteikiamas grįžtamasis ryšys.

Pagal teorines išvalgas, nevertėtų daryti prielaidų dėl žmogaus su negalia gebėjimų ir spręsti už jį, o reikėtų elgtis taip, kaip su klientu, neturinčiu negalios, tik būti atidžiam ir pasiruošusiam suteikti ypatingą pagalbą. Socialinės atsakomybės ugdymo proceso rezultatas - geresnė aptarnavimo kokybė, palankesnis darbuotojo požiūris į savo darbą ir klientą bei didesnis kliento pasitenkinimo suteikta paslauga lygis.

Apžvelgus visą teorinę dalį, pasigęsta mokslinių darbų ir tyrimų, kurie analizuotų neįgaliųjų klientų aptarnavimo standartus ir vertintų kokybę.

Tyrimo logiką atspindi parengtas detalus tyrimo instrumentarijus (žr. 2 priedą).

**Tyrimo instrumentarijus sudarytas, remiantis keturiais tyrimo kriterijais:**

- 1) Socialinės atsakomybės veiklos organizacijoje ir darbuotojų išitraukimas į jas;**
- 2) Neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybės parametrai;**
- 3) Taikomi neįgaliųjų klientų aptarnavimo aspektai;**
- 4) Darbuotojų socialiai atsakingos elgsenos dirbant su neįgaliais klientais ugdymas organizacijoje;**

**Siekiant atskleisti pirmąjį tyrimo kriterijų „Socialinės atsakomybės veiklos organizacijoje ir darbuotojų išitraukimas į jas“**, anketoje sudaryti šie klausimai: „Kokios socialinės atsakomybės veiklos geriausiai atspindi Jūsų organizaciją?“, „Kokiose socialinės atsakomybės veiklose Jūs pats (pati) asmeniškai aktyviai prisidedate / dalyvaujate Jūsų organizacijoje?“, „Ar Jūsų įmonėje yra skiriamas išskirtinis dėmesys neįgaliesiems klientams?“, kurie leis atskleisti, ar tiriamųjų organizacijų darbuotojai yra supažindinami su ĮSA veiklomis įmonės viduje ir išorėje, ar neįgalus klientas užima svarbią vietą įmonės socialinės atsakomybės politikoje bei pačių darbuotojų požiūrį į socialiai atsakingą veiklą.

**Siekiant atskleisti antrąjį tyrimo kriterijų „Neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybės parametrai“** anketa rutuliojama per šiuos klausimus: „Ar Jūs esate susidūręs/usi su klientu/e, turinčiu/ia fizinę negalią?“, „Pažymėkite Jums priimtinius vartoti žmogaus, turinčio negalią, apibūdinimus“, „Į ką pirmiausia atkreipiate dėmesį, aptarnaudami neįgalų klientą“, „Ar Jums teko suteikti fizinę pagalbą neįgaliam klientui?“, „Kokia tai buvo pagalba?“, „Kokia buvo neįgaliojo reakcija į pagalbą?“, „Kaip Jūs pasijutote, bendraudamas/a su tokiu/ia klientu/e?“, „Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius“, „Kaip esate įgijęs / įgijusi reikalingų kompetencijų aptarnaujant neįgalų klientą?“, „Aptarnaujant neįgalų klientą labai svarbu...“, „Pateikite savo siūlymus, kurie pagerintų neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybę“, kuriais siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai savo darbo praktikoje taiko teisingas verbalinės ir neverbalinės komunikacijos priemones bei įvertinti aptarnaujančio personalo pasirengimą: darbuotojų nuostatas, baimes, kompetencijas. Šie klausimai

taip pat įgalins identifikuoti, kaip galima būtų pagerinti neįgalių klientų aptarnavimo kokybę, taikant socialinės atsakomybės principus.

**Trečiasis kriterijus** „*Taikomi neįgaliųjų klientų aptarnavimo aspektai*“ atskleidžiamas per šiuos klausimus: „*Parašykite, kokius metodus taikėte aptarnaudamas/a klientą, turintį negalią?*“, „*Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.*“, „*Kaip Jūs jaučiatės, jei dėl neįgalaus kliento kyla papildomų rūpesčių?*“, „*Klientui priimant sprendimą Jūs:...*“, kurių tikslas – nustatyti veiksnius, kurie įtakoja neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybę bei iširti, kokiomis priemonėmis formuojami darbuotojo ir neįgalaus kliento santykiai.

**Ketvirtasis kriterijus** „*Darbuotojų socialiai atsakingos elgsenos ugdymas organizacijoje*“ analizuojamas per šiuos klausimus: „*Kokiuose dokumentuose Jūsų organizacija reglamentavusi neįgalių klientų aptarnavimą?*“, „*Ar Jūsų įmonėje yra asmuo, atsakingas už neįgalių klientų aptarnavimą?*“, „*Ar įmonė turėtų skirti lėšų darbuotojų mokymams, galimai paruošiantiems juos kokybiškai aptarnauti klientus su negalia?*“, „*Kokia mokymų forma apie neįgalių klientų aptarnavimą Jums būtų priimtiniausia?*“, „*Ar Jūsų organizacijoje yra skiriamas papildomas vadovybės dėmesys neįgaliajam klientui?*“, kuriais siekta išsiaiškinti, ar organizacijos rūpinasi savo žmogiškųjų išteklių kompetencijų, padedančių aptarnauti neįgaliuosius klientus, vystymu ir atskleisti to būdus ir priežastis.

### 3.2. Paslaugas teikiančių įmonių dokumentų analizė

Siekiant pateikti ĮSA pasirinktos organizacijos pavyzdį ir atskleisti su neįgaliųjų klientų aptarnavimu susijusius organizacijos atliekamus veiksmus, pasirinktas atvejo studijos metodas, kaip geriausiai atspindintis vykstančius procesus organizacijos viduje neatsiejant nuo konteksto.

Analizė apima apibrėžtą laiko intervalą (2011-2017 m.), pareikalavusį įgyvendinti deklaruojamas korporacinės socialinės atsakomybės veiklas. Ši pozicija atsiskleidė atlikus įmonių vidaus dokumentus (AB „Telia“ tvaraus verslo ataskaita, 2016, „Swedbank“ grupės Tvarios veiklos ataskaita 2015 (anglų kalba), AB „ESO“ Socialinės atsakomybės ataskaita 2016 ir kt.) bei internete rastus susijusius įrašus, šią informaciją interpretuojant remiantis mokslinės literatūros analize.

**AB „Telia“ dokumentų analizė (2017 m.).** Atlikus įmonės vidaus dokumentų (AB „Telia“ tvaraus verslo ataskaita, 2016) analizę, nustatyta, kad AB „Telia“ - viena iš Lietuvos paslaugas teikiančių įmonių per pastaruosius metus aktyviai įgyvendinusi ĮSA daugelyje sričių. Ši įmonė deklaruoja savo kasdienėje veikloje besivadovaujanti šiais dokumentais – politikomis (Aplinkosaugos politika, Antikorupcijos politika, Saviraiškos laisvės telekomunikacijų srityje politika, Saugos ir sveikatos (DSS) politika) ir elgsenio kodeksais (Etikos ir elgsenio kodeksas,

Tiekėjų etikos kodeksas). Priklausydama „Telia Company“ įmonių grupei, AB „Telia“ vadovaujasi ir „Telia Company“ atsakingo verslo kodeksu. Visuomenę ir suinteresuotąsias šalis įmonė kasmet informuoja apie savo vykdomą atsakingą veiklą – teikia socialinės atsakomybės veiklos ataskaitas. Beje, AB „Telia“ yra pirmieji, pradėję Lietuvoje teikti tokio pobūdžio ataskaitas ir įvertinti vienu iš tarptautiniu mastu pripažintų tvarumo indeksų – *oekomPrime*. Pastaruosius keletą metų ataskaitas įmonė rengia vadovaudamasi Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo Visuotinės atskaitingumo iniciatyvos metodika (angl. *Global Reporting Initiative, GRI*). 2014 m. ataskaita - pirmoji, parengta pagal G4 reikalavimus. Įmonės internetiniame puslapyje pateiktos visos socialinės atsakomybės ataskaitos nuo 2006 metų.

Analizuojamoji organizacija yra patvirtinusi atsakingo verslo kodeksą, kuriame randamos bendrovėje galiojančių politikų ir taisyklių bendrosios gairės, kuriomis remdamasi „Telia“ vykdo veiklą. „Atsakingo verslo kodeksas yra lyg „etikos kompasas“, leidžiantis darbuotojams suprasti aiškius veiklos standartus ir jiems keliamus lūkesčius bei nurodantis, kad sąžiningas verslas – tai mūsų bendra atsakomybė.“ – taip teigiama atsakingo verslo kodekso įvade ([https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Atsakingo\\_verslo\\_kodeksas.pdf/95eae02a-4311-4697-b25e-84ab7fedb48e](https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Atsakingo_verslo_kodeksas.pdf/95eae02a-4311-4697-b25e-84ab7fedb48e)).

Turinio analizė parodė, jog analizuojamame įmonės dokumente „Atsakingo verslo kodeksas“ žodis „klientas“ yra pavartotas 44 kartus. Tai leidžia daryti prielaidą, jog dėmesys klientui šioje organizacijoje yra svarbi kasdienės veiklos ir socialiai atsakingo elgesio sritis. Apie klientą kalbama kiekviename kodekso skyriuje, tačiau žodžio „neįgalus“ ar „negalia“ šiame dokumente nerasta. Vadinasi, šiame įmonės „Telia“ dokumente aiškinamos esminės etiško elgesio darbe nuostatos ir organizacijos vertybės, neišskiriant socialinių grupių. Kita vertus, neįgalūs klientai neabejotinai naudojami mobiliųjų operatorių paslaugomis ir tokių klientų aptarnavimas tikrai nėra vienetiniai atvejai, tad pravartu būtų socialinę atsakomybę deklaruojančios įmonės etiško verslo kodekse paminėti ir šią klientų kategoriją.

AB „Telia Lietuva“ kasmet skelbia socialinės atsakomybės ataskaitas viešai. 2016 m. ši ataskaita pavadinta „Tvaraus verslo ataskaita“. Joje išskirtos šios kategorijos: „Atsakingas požiūris“, „Suinteresuotieji“, „Mūsų veiklos principai“, „Investicijos į visuomenę“, „GRI rodikliai“. Skiltyje „Investicijos į visuomenę“ rasta antraštė „Pagalba klausos ir kalbos negalią turintiems žmonėms“. Joje teigiama, jog nuo 2016 m. „Lintel“ („Telia“ įmonių grupės narė) sudarė visas sąlygas nuotoliniu būdu gauti konsultacijas apie „Telia“ teikiamas paslaugas žmonėms, turintiems klausos ir kalbos negalią. Negalią turinčiam klientui susikalbėti su Klientų aptarnavimo centro darbuotoju padeda gestų vertėjas. Komunikacija vyksta vaizdo skambučiu. Ataskaitoje paaiškinama, jog imtis šios iniciatyvos organizaciją paskatino Švedijos patirtis, kur apie 80 procentų

gestų kalbos vertimo paslaugų žmonėms su klausos negalia teikiamos nuotoliniu būdu. Lietuvoje gyvena apie 6 tūkst. žmonių su klausos ir kalbos negalia. Ši informacija leidžia teigti, jog įmonė „Telia“ savo socialiai atsakingoje veikloje skiria papildomą dėmesį neįgaliam klientui ir jo aptarnavimo patogumui.

Panagrinėjus kitus viešai prieinamus organizacijos „Telia“ dokumentus, internetinėje svetainėje [teo.lt](http://teo.lt) (dabartinė [telia.lt](http://telia.lt)) rastas elektroninis leidinys „Mokymai“. Šio leidinio tikslas - informacijos apie negalią, apie bendravimą su neįgaliu asmeniu skaida. Pirmoje šio leidinio dalyje pateikiama teorinė medžiaga apie negalią – apibūdinimai, negalios rūšys, integracijos privalumai bei kiti teoriniai aspektai, svarbus kontaktuojant su neįgalioju. Antroje dalyje pateikiami praktiniai patarimai, kurie padeda pažinti skirtingas negalias turinčius asmenis, lengviau užmegzti kontaktą ir pasiekti norimą rezultatą. Trečioji dalis skirta pagrindinių bendravimo dėsnių pristatymui. Ketvirtoje dalyje pristatomi pagrindiniai, bendravimo su neįgalu asmeniu, principai ir dėsniai. Kiekvienos temos pabaigoje yra pateikiamos praktinės užduotys, kurių atlikimas turėtų padėti geriau suprasti bei įsijausti į pateiktą teorinę medžiagą. Ši metodinė medžiaga buvo parengta 2012 metais ir patalpinta įmonės intranete kaip privaloma.

Internetinės paieškos sistemoje „Google“ įvedus raktinius žodžių junginį „Telia (TEO) mokymai“, antrasis po jau minėto leidinio „Mokymai“ pateiktas rezultatas: „Socialinių verslo mokymų programa "Keisk požiūrį į negalią"“, Atsidarius svetainę ([algojimas.lt](http://algojimas.lt)), išsiaiškinta, jog ši mokymų programa sukurta 2011 m., įgyvendinant projektą „Vartai: įmonių socialinės ir aplinkosauginės inovacijos“. Pasirodo, jog pirmieji šiuose mokymuose dalyvavo ir gavo socialinės atsakomybės ženklą – TEO LT darbuotojai. Mokymų programos tikslas – suteikti teorinių ir praktinių žinių apie neįgalų asmenį (klientą), lavinti bendravimo su neįgaliu asmeniu įgūdžius, supažindinti su negalią turinčių klientų poreikiais, pateikti praktines bendravimo su skirtingas negalias turinčiais asmenimis rekomendacijas (<http://www.algojimas.lt/lt/prisijunk-prie-musu/verslui/184>). Mokymų metu pirmiausia pateikiami praktiniai patarimai kaip bendrauti ir aptarnauti neįgalius asmenis, turinčius kalbos sutrikimų, regėjimo, klausos, fizinę, protinę negalias. Bei ką reikia žinoti apie bendravimą su žmogumi, sergančiu epilepsija ar turinčiu psichikos sutrikimą. Praktinių užduočių metu mokymų dalyviai mokosi skaityti iš lūpų, kad suprastų klausos sutrikimus turinčius asmenis, pažinti įvairius daiktus tik lytėjimo pagalba, nagrinėja kaip reikia pateikti informaciją, kad ją suprastų protinę negalią turintysis. Galiausiai, mokymų dalyviai aptaria ir mokosi pažinti galimas agresyvaus elgesio apraiškas. Mokymų metu naudojama filmuota medžiaga, atskleidžianti neįgalaus asmens integracijos visuomenėje galimybes ir parodanti pozityvaus mąstymo svarbą gyvenime (<http://www.algojimas.lt/data/public/uploads/2016/03/keisk->

poziuri-i-negalia.pdf). Tai yra akivaizdus įrodymas, jog įmonė jau prieš šešetą metų rūpinosi darbuotojų kvalifikacija, siekiant pagerinti neįgaliųjų klientų aptarnavimą.

Apibendrinus gautus turinio (Content) analizės rezultatus, galima daryti išvadą, jog AB „Telia Lietuva“ ne tik deklaruoja esanti socialiai atsakinga, tačiau ir realioje savo veiklos praktikoje taiko socialiai atsakingo verslo principus, atsižvelgiant ir į neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybės gerinimą. Dėka keleto specialiai neįgaliųjų klientų aptarnavimui skirtų priemonių, organizacijoje dirbantys klientų aptarnavimo specialistai turėtų būti parengti bendrauti ir teikti pagalbą asmenims, turintiems tiek fizinę, tiek psichinę negalias.

**AB „Swedbank LT“ dokumentų analizė (2017 m.).** Atlikus AB „Swedbank LT“ dokumentų paiešką, įmonės internetinėje svetainėje *swedbank.lt* rasta skiltis „Tvari veikla“, kurioje pateikiamos socialinės atsakomybės ataskaitos (dar vadinamos „Pažangos ataskaitomis“). Organizacijos socialinis tvarumas deklaruojamas per socialinių visuomenės iššūkių sprendimus, rūpinimąsi visuomenės edukacija finansų klausimais – „toks požiūris yra mūsų verslo idėjos dalis. Bankas yra sudėtinė visuomenės dalis ir veikia neatsiejamai nuo jos.“ ([https://www.swedbank.lt/lt/pages/tvari\\_veikla/musu\\_poziuris](https://www.swedbank.lt/lt/pages/tvari_veikla/musu_poziuris)).

Įmonės „Swedbank LT“ 2016 m. pažangos ataskaitoje žodis „klientas“ pavartotas 87 kartus, o žodžių „negalia“ ar „neįgalus“ nerasta. Tai parodo, jog analizuojamoje įmonėje klientas užima svarbią poziciją socialiai atsakingos veiklos praktikoje, tačiau joje nėra išskiriama neįgalus kliento.

Reikėtų paminėti, jog, nors ir nevykdomi specialūs mokymai darbuotojams neįgaliųjų aptarnavimo kokybei gerinti, tačiau klientai, turintys regėjimo ar klausos negalią, turi tam tikrų prieigos palengvinimo galimybių. Organizacijos interneto svetainė *swedbank.lt* turi prieigą, pritaikytą asmenims, turintiems minėtus sutrikimus (<https://www.swedbank.lt/neigaliesiems>). Naudojantis šia svetaine, yra suteikiama galimybė pasikeisti šrifto dydį, spalvas, paveikslėlių rodymą / nerodymą bei supaprastinta paieška puslapyje. Vis dėlto, tai nėra su klientų aptarnavimu tiesiogiai susiję elementai, todėl didelės reikšmės tyrimui nesuteikia.

Kaip ir anksčiau analizuotoje įmonėje „Telia“, taip ir AB „Swedbank“ galioja Elgesio kodeksas, viešai prieinamas internetinėje svetainėje *swedbank.lt*. Įmonė deklaruoja, jog jos tvarumo politika yra neatsiejama nuo Elgesio kodekso. „Tai yra „Swedbank“ grupės veiklos tvarumo srityje pagrindas ir apibūdina mūsų atsakomybę visuomenei, kurioje veikiamo ir kurios svarbia dalimi esame. Ši politika taip pat apibrėžia tvarumo aspektus organizacijoje ir yra orientyras veiksams, nurodymams ir tikslams, kurie yra susiję su mūsų, kaip tvarios visuomenės varomosios jėgos, vaidmeniu.“ ([https://www.swedbank.lt/lt/pages/tvari\\_veikla/musu\\_poziuris](https://www.swedbank.lt/lt/pages/tvari_veikla/musu_poziuris)). Šiame dokumente žodis „klientas“ pavartotas 12 kartų, o žodžių „negalia“ ar „neįgalus“ nebuvo rasta. Lyginant su AB

„Telia Lietuva“ rezultatu (44 kartai), tai yra ženkliai mažesnis skaičius, kuris parodo, jog šioje organizacijoje klientas nėra taip vertinamas, kaip AB „Swedbank LT“.

Interneto paieškos sistemoje „Google“ įvedus raktinius žodžius „swedbank mokymai“, nebuvo rasta jokių su darbuotojų mokymais neįgalųjų klientų tematika susijusių rezultatų.

Apibendrinus AB „Swedbank LT“ dokumentų analizę galima daryti prielaidą, jog šioje organizacijoje neįgalus klientas nėra suvokiamas kaip socialinės atsakomybės dalis, o tik kaip tam tikra socialinė grupė, kuriai reikalinga patogi prieiga (padalinių pritaikymas, interneto svetainės naudojimosi patogumas), bet ne kompetentingi ir bendravimui su neįgaliaisiais paruošti klientų aptarnavimo specialistai.

**AB „ESO“ dokumentų analizė (2017 m.).** Socialinę atsakomybę „Energijos skirstymo operatorius“ (toliau ESO) deklaruoja ir viešai pateikia savo internetinėje svetainėje *eso.lt*. Įmonė teigia, jog „atsakingas ir darnus vystymasis ESO reiškia infrastruktūros patikimumo užtikrinimą, kuris prisideda prie ekonominės ir socialinės plėtros nepažeidžiant aplinkos pusiausvyros. Laiku ir pamatuotai atliekama inovatyvių technologijų plėtra, suderintas darbuotojų, klientų ir visuomenės poreikių tenkinimas maksimaliai sumažina aplinkai tenkantį poveikį.“ – teiginys iš skilties „Atsakingas verslas“ ([http://www.eso.lt/lt/socialine-atsakomybe\\_349.html](http://www.eso.lt/lt/socialine-atsakomybe_349.html)). Vadinasi, analizuojamoje organizacijoje minimas klientas, socialinės atsakomybės dalis ir įmonės suinteresuotoji grupė.

AB „ESO“ kiekvienais metais teikia visuomenei ir kitiems suinteresuotiesiems asmenims socialinės atsakomybės ataskaitas. Išanalizavus 2016 metų AB „Energijos skirstymo operatorius“ socialinės atsakomybės pažangos ataskaitą ([http://www.eso.lt/stream/30128/2016%20metu%20eso\\_ataskaita%20lt.pdf](http://www.eso.lt/stream/30128/2016%20metu%20eso_ataskaita%20lt.pdf)), rasta 87 kartus pavartotas žodis „klientas“. Lyginant su kitomis analizuotomis įmonėmis šis rodiklis pats geriausias. Atlikus detalesnę paiešką su žodžiais „negalia“ ar „neįgalus“, nebuvo rasta nė vieno rezultato. Reikėtų paminėti, jog analizuojamoje organizacijoje yra patvirtinti klientų aptarnavimo standartai, tačiau juose neįgalaus kliento taip pat nėra.

Internetinės paieškos sistemoje „Google“ įvedus žodžius „eso (lesto) negalia“ vienas iš pirmųjų rezultatų buvo 2013 metų „Lesto“ (dabartinė Eso) socialinės atsakomybės ataskaita, kurioje vieną kartą paminėtas žodis „negalia“ ir rasti penki žodžiai „neįgalieji“. Šioje ataskaitoje yra išskirtas poskyris „Specialių poreikių klientų aptarnavimo gerinimas“. 2013 metų birželio mėnesį „LESTO“ atliko tyrimą, kurio metu buvo įvertintos galimybės tobulinti paslaugų kokybę klientams su negalia bei vyresnio amžiaus žmonėms, atsižvelgiant į jų specifinius poreikius. Tyrimą atliko VšĮ „Socialinių klausimų sprendimai“. LESTO klientų aptarnavimo centrai buvo įvertinti siekiant nustatyti dabartinę padėtį bei pateikti rekomendacijas, kaip pašalinti esamas kliūtis specialių



poreikių turintiems klientams ir užkirsti kelią naujų barjerų atsiradimui. Po šio tyrimo suteiktų rekomendacijų ištaisyti kai kurie trūkumai: įdiegti patobulinimai interneto svetainių versijose neįgaliesiems, padidintas teksto kontrastas, įrengtas specialus žymėjimas. Vėliau buvo numatyta įdiegti kitus patobulinimus, koreguoti spausdintą medžiagą, o renkantis klientų aptarnavimo centrų vietas – daugiau dėmesio skirti privažiavimo patogumui, stovėjimo aikštelės pritaikymui, tinkamam durų pločiui, patalpų išdėstymui ir specialioms patogumams. „Tyrimas atliktas siekiant prisidėti prie žmogaus teisių lygybės užtikrinimo ir neįgaliųjų integracijos į visuomenę problemos sprendimo. Bendrovė siekia, kad kiekvieno kontakto metu klientai jaustųsi vertinami vienodai ir galėtų naudotis lygiomis galimybėmis, nežiūrint į tai, ar žmogus vyksta į klientų aptarnavimo centrus, ar ieško informacijos internete, ar skaito LESTO informacinį bukletą.“ – taip teigiama dokumente ([http://www.eso.lt/stream/874/lesto\\_csr\\_gri4\\_2013\\_lt.pdf](http://www.eso.lt/stream/874/lesto_csr_gri4_2013_lt.pdf)). Šio tyrimo rezultatai parodė neįgaliųjų klientų aptarnavimo spragas, todėl darbuotojams buvo paruoštos atmintinės, kaip geriau aptarnauti tokių poreikių klientus. Šis tyrimas – tai vienas žingsnis neįgaliųjų integracijos link.

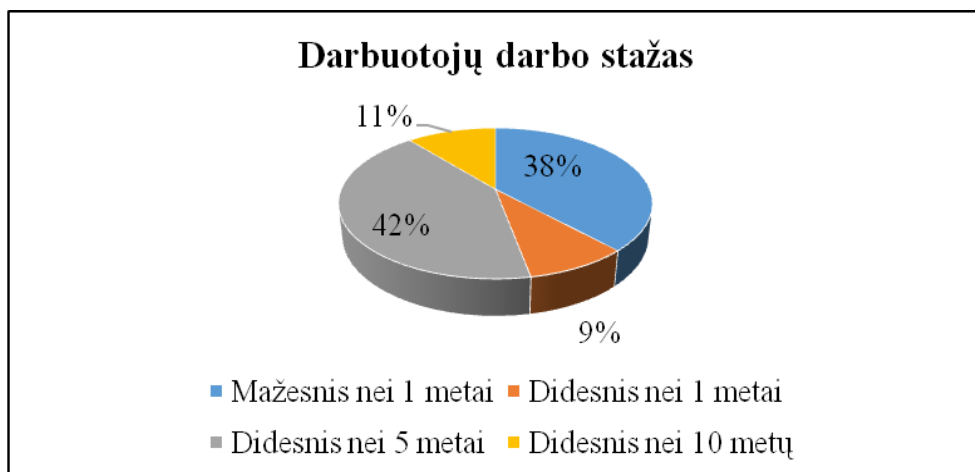
Atlikus visų trijų pasirinktų paslaugas teikiančių įmonių dokumentus galima teigti, jog stipriausiai socialinė atsakomybė neįgaliųjų klientų aptarnavimo aspektu reiškiasi AB „Telia Lietuva“. Įmonėje „Eso“ ši raiška yra silpnesnė ir apsiriboja socialine atsakomybe klientų aptarnavimo bendraisiais aspektais bei vienu tyrimu, susijusiu su neįgaliųjų aptarnavimu. AB „Swedbank LT“ ši sritis yra mažiausiai akcentuojama, apsiribojant tik neįgaliųjų infrastruktūra.

### 3.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas

#### *Anketinės apklausos duomenų analizė ir interpretacija.*

Atliekant anketinę apklausą pasirinktose organizacijose (AB „Telia“, AB „Swedbank LT“, AB „ESO“) siekta išsiaiškinti darbuotojų patirtis, aptarnaujant klientus su negalia, pagal teorijoje išskiriamas dvi ĮSA dimensijas: ekonominę ir socialinę. Kartu norėta sužinoti darbuotojų požiūrį į neįgaliųjų klientų aptarnavimą, darbuotojų socialiniai atsakingos elgsenos apraiškas, aptarnaujant tokį klientą bei nuomonę apie ĮSA įgyvendinimo procesus organizacijose, ugdant darbuotojų kompetencijas, kurios reikalingos tokių klientų efektyviam aptarnavimui. Buvo organizuota anketinė apklausa. *Anketos klausimai sugrupuoti atsižvelgiant į tyrimo kriterijus ir loginę seką (žr. 3 priedą).*

Dalis tyrimo rezultatų yra pateikiami skritulinės, dalis – stulpelinės ar juostinės diagramų forma. Diagramų įvairovę lėmė įvairūs atsakymų pasirinkimo variantai (uždaro, atviro tipo klausimai, atsakymai pagal Likerto skalę, keli galimi atsakymai).



**4 pav.** Darbuotojų darbo stažas

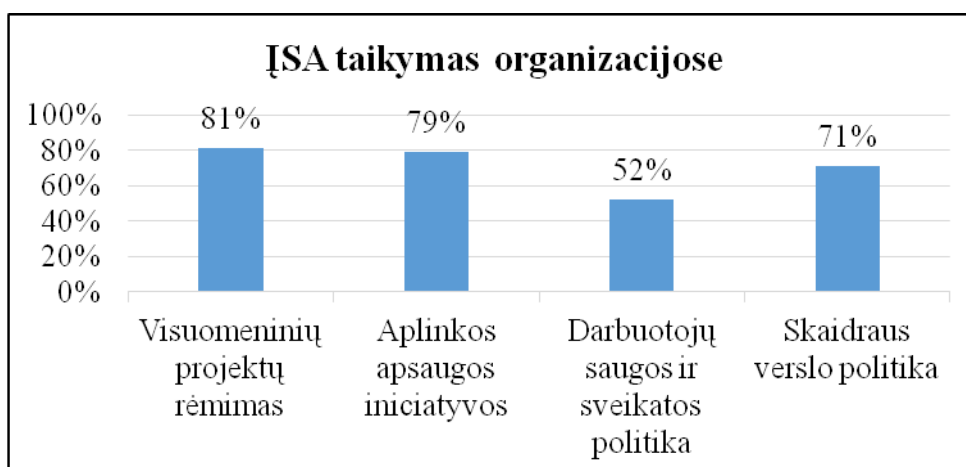
Tyrimo respondentų darbo stažo trukmę svarbu įvertinti, kadangi ilgesnis darbo laikas įmonėje sąlygoja tai, kad darbuotojas yra geriau susipažinęs su įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir darbuotojų aptarnavimo gerinimo prielaidomis, todėl jo / jos nuomonė analizuojamuoju klausimu gali būti laikoma pakankamai svaria. Pateiktoje diagramoje (žr. 4 pav.) matyti, kad daugumą tyrimo respondentų sudaro dvi grupės: darbuotojai, dirbantys įmonėje nuo 5 iki 10 metų (42 proc.) bei darbuotojai, kurių darbo stažas įmonėje nesiekia vienerių metų (38 proc.). Tokius duomenis galėjo lemti 2016 metais įvykę įmonių „TEO“ ir „Omnitel“ susijungimas į bendrą AB „Telia“ ir bendrovės „Eso“ reorganizacija, kadangi naujas darbo sutartis pasirašę darbuotojai laiko save „naujokais“ įmonėse. Lojalių (ilgiau nei 10 metų) visose trijose įmonėse dirbančių darbuotojų skaičius tesiekia 11 proc., o tai leidžia daryti prielaidą, jog dauguma darbuotojų yra jauni specialistai. Šios diagramos duomenys leidžia manyti, jog įmonių socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalųjį klientą tyrimo rezultatai bus tendencingi darbuotojų, dirbančių tiriamose įmonėse iki 10 metų, grupei.



**5 pav.** Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

Tyrimo metu nustatyta, jog daugiausia tyrime dalyvavusių respondentų (95 proc.) yra klientų aptarnavimo specialistai, o likusioji dalis – biuro vadovai ar keli administratoriai (5 proc.) (žr. 5 pav.). Šie rezultatai patvirtina tikslinės apklausos metodo patikimumą ir garantuoja tyrimo duomenų tikslumą, kadangi absoliuti dauguma respondentų buvo tiesiogiai su klientais dirbantys asmenys.

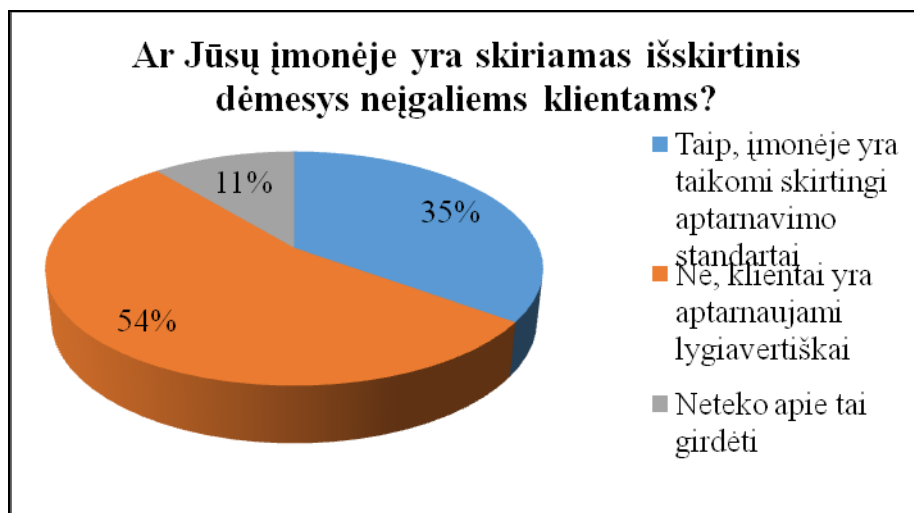
Toliau tyrime siekta išsiaiškinti, socialiai atsakingas veiklas organizacijose ir darbuotojų įsitraukimą į jas. Šioje tyrimo dalyje respondentų buvo prašyta nurodyti, kokios socialinės atsakomybės veiklos geriausiai atspindi jų atstovaujamą organizaciją, kuriose iš socialiai atsakingų veiklų jie patys dalyvauja bei ar jų organizacijoje yra skiriamas papildomas dėmesys neįgaliajam klientui. Apibendrinti rezultatai pateikti 6, 7 ir 8 paveiksluose.



6 pav. ISA taikymas organizacijose

Kaip matyti 6 paveiksle pavaizduotoje diagramoje, geriausiai tiriamųjų organizacijų socialiai atsakingas veiklas, darbuotojų manymu, atspindi visuomeninių projektų rėmimas (81 proc.) bei aplinkos apsaugos iniciatyvos (79 proc.), o tik šiek tiek mažiau respondentų pasirinko ir skaidraus verslo politiką (71 proc.). Kadangi mažiausiai apklaustųjų rinkosi darbuotojų saugos ir sveikatos politiką (52 proc.), vadinasi, turėtų būti projektuojamas šio aspekto tobulinimas, o kartu ir žmogiškųjų išteklių vertinimas ir motyvavimas, nes darbuotojai, tyrimo duomenimis, linkę manyti, jog jiems skiriama mažiausiai dėmesio organizacijos socialinės atsakomybės politikoje.

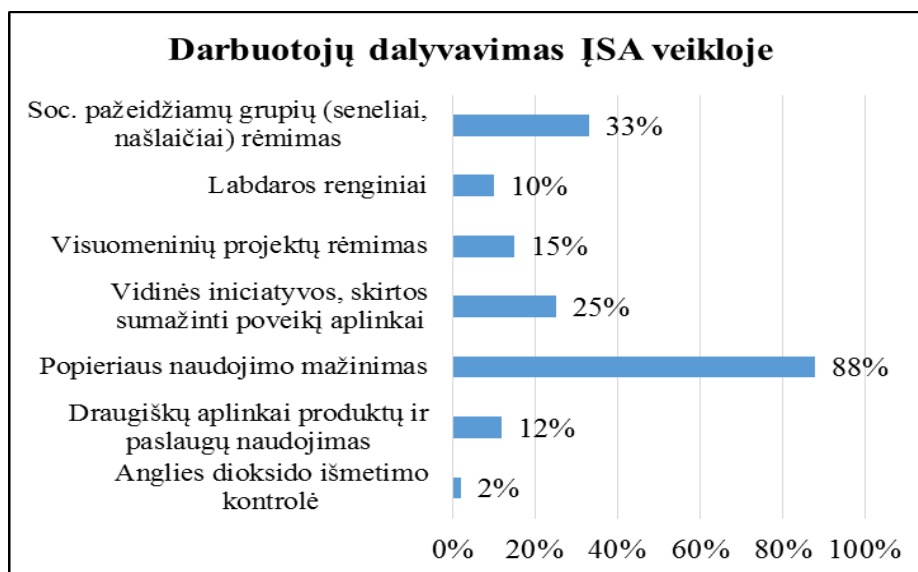
Tiriant socialinę atsakomybę neįgaliausių klientų aptarnavimo aspektu per socialinės atsakomybės prioritetines sritis organizacijose, respondentams buvo pateiktas klausimas, ar jų įmonėje yra skiriamas išskirtinis dėmesys neįgaliesiems klientams. Rezultatai pateikiami 7 paveiksle.



**7 pav.** Organizacijų vertinimas neįgalųjų klientų atžvilgiu

Kaip matyti 7 paveiksle, daugiau nei pusė visų respondentų (54 proc.) teigia, jog jų įmonėje neįgaliesiems klientams nėra skiriamas papildomas dėmesys ir jie aptarnaujami vienodai kaip ir negalios neturintieji. Vis dėlto, 35 proc. darbuotojų žino, jog, vadovaujantis jų organizacijos aptarnavimo standartais, neįgalieji klientai yra aptarnaujami išskirtinai, o tik nedidelė dalis (11 proc.) pasisakė nežinanti apie tokių klientų aptarnavimo taisykles savo įmonėje. Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, jog neįgalus klientas dažniausiai yra aptarnaujamas įprastai, neskiriant jo negaliai ypatingo dėmesio ir neteikiant jokios papildomos pagalbos.

Siekiant išsiaiškinti, ar tiriamųjų organizacijų „Telia“, „Swedbank“ ir „Eso“ darbuotojai patys yra linkę įsitraukti į ĮSA veiklas ir kokios tai iniciatyvos, respondentai buvo prašomi įvertinti savo aktyvų dalyvavimą pasirenkant jiems sumodeliuotus atsakymų variantus.



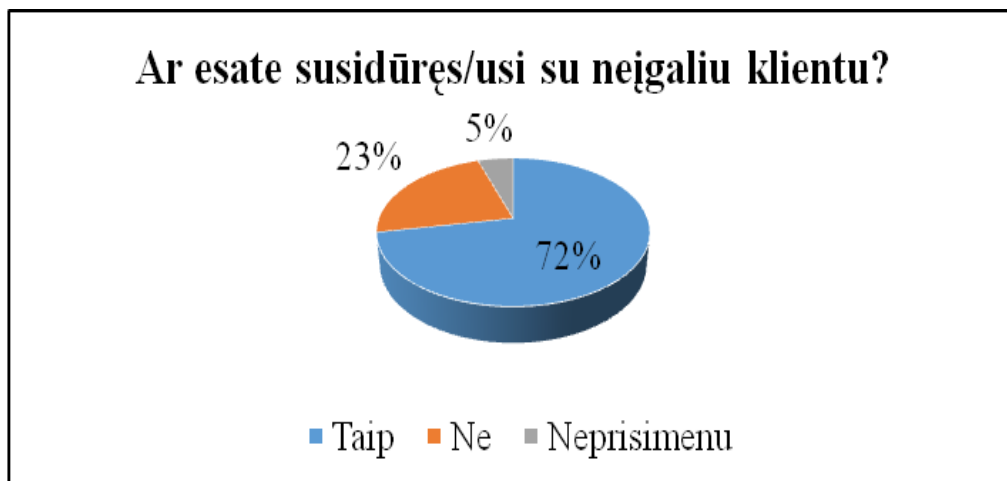
**8 pav.** Darbuotojų dalyvavimas ĮSA veikloje

Remiantis pateiktos diagramos (žr. 8 pav.) duomenimis galima teigti, jog pastaruoju metu tiriamose organizacijose pagrindinė socialinė iniciatyva yra popieriaus naudojimo mažinimas. Prie šios gamtos išteklius tausoti padedančios veiklos prisidedantys asmeniškai nurodė 88 proc. respondentų. Tokį rezultatą veikiausiai lėmė nuo 2012 metų galiojanti ES direktyva, skirta popieriaus sunaudojimo mažinimui, tad darbuotojų dalyvavimas šioje iniciatyvoje yra kone privalomas. Trečdalis (33 proc.) respondentų tvirtina dalyvaujantys socialiai pažeidžiamų visuomenės grupių (senelių, našlaičių ir pan.) rėmimo projektuose, 15 proc. nurodė remiantys visuomeninius projektus, 10 proc. apklaustųjų teigia dalyvaujantys labdaros projektuose, todėl tai leidžia daryti prielaidą, jog tiek organizacijų vadovai, tiek patys darbuotojai asmeniškai, yra linkę spręsti socialines problemas, aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime ir prisidėti prie jos narių gerovės, nors vis dėlto manytina, jog toks indėlis visame korporacinės socialinės atsakomybės kontekste nėra pakankamas. Dar ketvirtadalis (25 proc.) respondentų teigia aktyviai dalyvaujantys vidinėse iniciatyvose, skirtose mažinti poveikį aplinkai, kiti (12 proc.) prisideda naudodami draugiškus aplinkai produktus ir paslaugas, o likusieji (2 proc.) paminėjo kontroliuojantys anglies dioksido išmetimą.

Apibendrinant pirmojo tyrimo kriterijaus „Socialinės atsakomybės veiklos organizacijoje ir darbuotojų įsitraukimas į jas“ analizės rezultatus galima teigti, jog geriausiai tiriamųjų organizacijų „Telia“, „Swedbank“ ir „Eso“ socialinę atsakomybę atskleidžia aplinkos apsaugos iniciatyvos, o darbuotojai aktyviai prisideda prie šios politikos, dalyvaudami įvairiose aplinką tausojančiose veiklose.

Tęsiant apklausą ir siekiant išsamiau ištirti socialinės atsakomybės raišką aptarnaujant neįgalius klientus, yra tikslinga išsiaiškinti, ar darbuotojai taiko teisingas komunikacijos priemones, taip pat, būtina sužinoti, ar jie yra pasirengę aptarnauti tokius klientus ir kokia yra darbuotojų pozicija neįgaliųjų aptarnavimo klausimu.

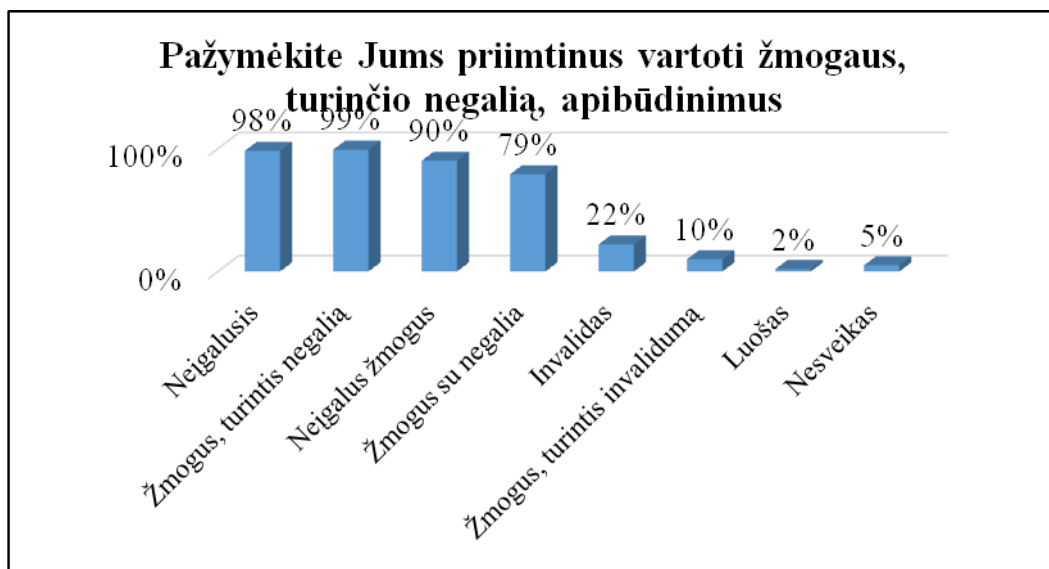
Toliau anketoje respondentų buvo klausta, ar jie yra susidūrę su neįgalium klientu. Apibendrinti atsakymai pavaizduoti 9 paveiksle.



**9 pav.** Darbuotojų patirtis aptarnaujant neįgaliuosius

Remiantis 9 paveiksle pavaizduotais duomenimis tampa aišku, jog net 72 procentams apklaustųjų yra tekę aptarnauti neįgalų klientą, o tai leidžia teigti, jog klientų su negalia aptarnavimas yra kone kasdienis reiškinys, todėl šis tyrimas įgalins identifikuoti esamus teigiamus ir neigiamus šio reiškinio aspektus.

10 paveiksle apibendrinta tyrimo respondentų nuomonė apie tai, kokius žodžius ar terminus jie laiko priimtinais vartoti, o kokius ne.

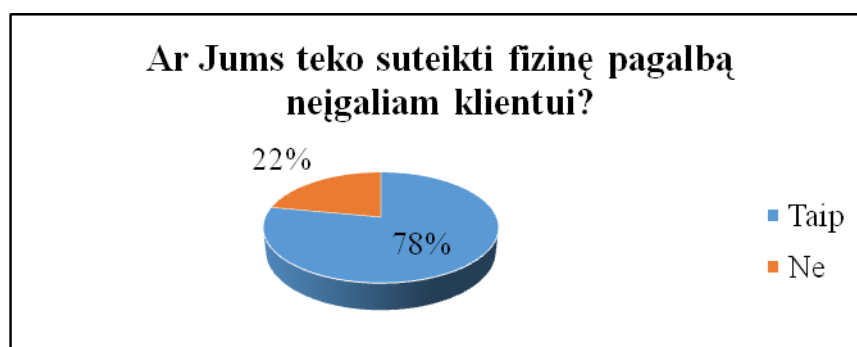


**10 pav.** Tinkamo žodyno vartojimas

Kaip matyti 10 paveiksle, keletas respondentų vis tik mano, jog žodžiai „luošas“ ar „nesveikas“ yra vartotini. Taip pažymėjo atitinkamai 2 proc. ir 5 proc. apklaustųjų. Kiek daugiau respondentų vartoja (vartotų) žodžius „invalidas“ (22 proc.), „invalidumas“ (10 proc.). Reikėtų paminėti, jog nė vienas darbuotojas nepasirinko atsakymo varianto „žmogus su nukrypimais“. Pastarieji žodžiai laikomi nevartotiniais, kalbant apie neįgalius asmenis ar bendraujant su jais. Juos

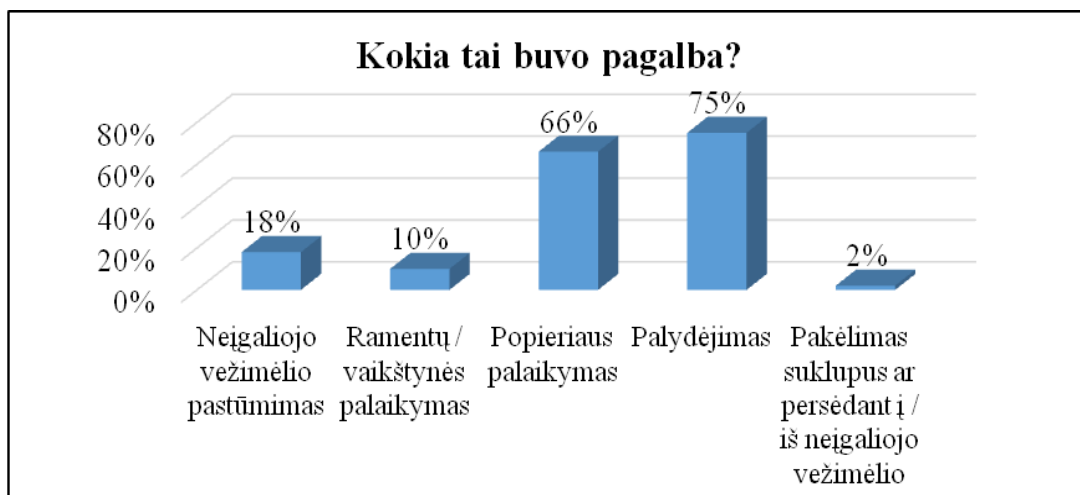
reikėtų keisti žodžiais: „neįgalusis“, „žmogus, turintis negalią“, „neįgalus žmogus“, „žmogus su negalia“, o būtent šie terminai ir yra priimtinausi respondentų kalbos vartosenai, kadangi juos rinkosi atitinkamai 98 proc., 99 proc., 90 proc. ir 79 proc. apklaustųjų. Šie duomenys atskleidžia, jog bendraujant su neįgaliaisiais individualiai bei teikiant viešą informaciją, tiriamųjų organizacijų darbuotojų kalba neformuoja neigiamo žmogaus įvaizdžio dėl turimos negalios ir nėra įžeidžianti.

Išsiaiškinus verbalinę komunikaciją neįgalųjų klientų aptarnavimo metu, kitais klausimais siekta sužinoti, ar darbuotojams tenka suteikti pagalbą neįgaliesiems klientams ir kokia tai pagalba.



**11 pav.** Fizinės pagalbos poreikis

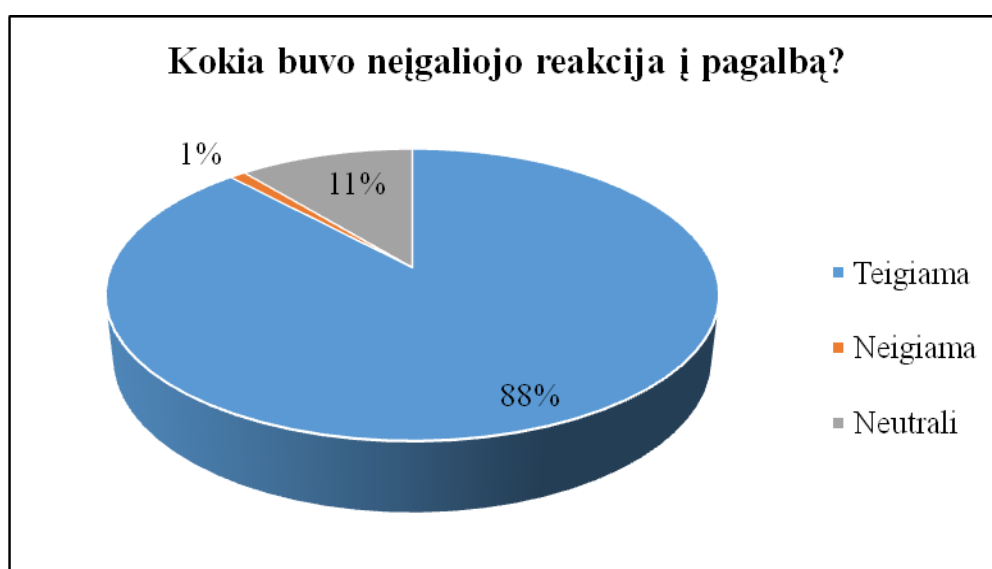
11 paveiksle pavaizduota diagrama atskleidžia, jog aptarnaujant neįgalų klientą darbuotojams dažniausiai (78 proc.) tenka pagelbėti jiems fiziškai. Likusioji dalis (22 proc.) respondentų teigia nėra suteikę fizinės pagalbos neįgaliajam. Paprastai žmonės su negalia apie savo būklę patys žino geriausiai, todėl galima jų pačių paklausti, ar (kaip) jiems padėti ir nereikia pagalbos siūlyti primygtinai. Vadinasi, jei daliai apklaustųjų neteko suteikti fizinės pagalbos klientui su negalia, tai dar nereiškia, jog jam jos reikėjo. Į šį klausimą atsakę respondentai toliau žymėjo anketoje atsakymus iš eilės, o pasirinkę neigiamą atsakymo variantą buvo paprašyti pereiti prie 11 klausimo. Kitame klausime norėta išsiaiškinti, kokią pagalbą teko suteikti darbuotojams, aptarnaujant neįgalųjį klientą ir kaip į tai reagavo pats klientas.



**12 pav.** Fizinės pagalbos atvejai

Remiantis 12 paveiksle pavaizduotais duomenimis, darbuotojams gana retai pasitaiko neįgaliesiems klientams padėti atsikelti suklypus ar persėsti į / iš neįgaliojo vežimėlio (2 proc.), taip pat palaikyti ramentus (vaikštynes) (10 proc.) bei pastumti neįgaliojo vežimėlį (18 proc.). Didžioji dalis darbuotojų dažniausiai padeda klientui su negalia palaikyti popierių (66 proc.) ar saugiai rasti jiems reikalingus objektus (75 proc.), todėl galima teigti, jog negalia turinčiam klientui dažniausiai reikalinga minimali pagalba, nereikalaujanti papildomų žinių ar kompetencijų.

Toliau vystant pagalbos temą, darbuotojų klausta, kokia buvo neįgalųjų reakcija į suteiktą pagalbą.



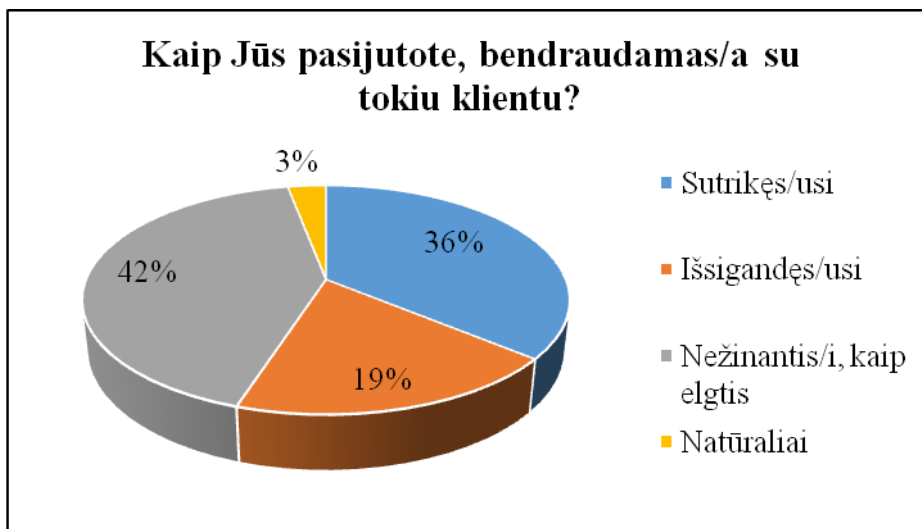
**13 pav.** Neįgalaus kliento reakcija į pagalbą

Kaip matyti 13 paveiksle, daugiausia respondentų (88 proc.) teigia, jog neįgalaus kliento reakcija į jiems suteiktą pagalbą buvo teigiama, 11 proc. reakcija pasirodė neutrali, o vos 1 proc. teigia, jog susilaukė neigiamos reakcijos. Atsižvelgiant į gautus rezultatus paaiškėjo, kad neįgalieji



yra teigiamai nusiteikę aptarnavimo specialistų atžvilgiu, todėl jokių išankstinių baimių darbuotojai neturėtų turėti, norėdami padėti tokiam klientui.

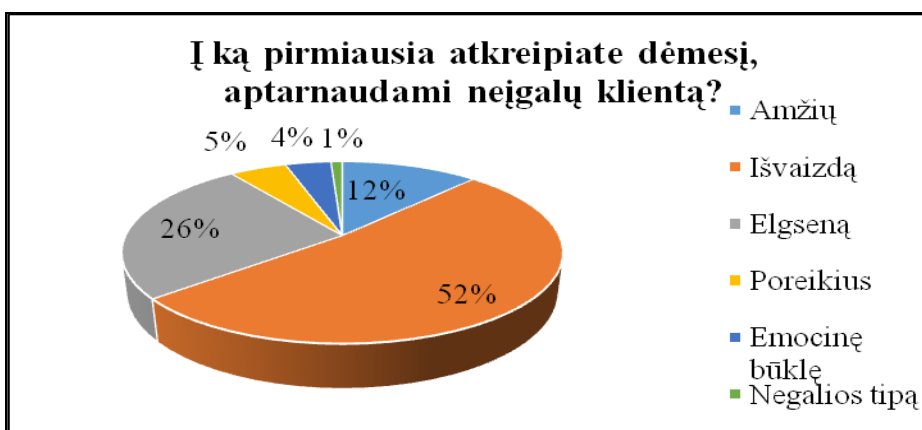
Toliau tiriant darbuotojų nuostatas, baimes ir kompetencijas, klientų aptarnavimo specialistų buvo pasiteirauta, kokios buvo jų emocijos, aptarnaujant neįgalų klientą. Rezultatai pavaizduoti 14 paveiksle.



**14 pav.** Darbuotojų emocijos susidūrus su neįgaliu klientu

Remiantis 14 paveikslo duomenimis, didžioji dalis respondentų (42 proc.) teigia, jog jie pasijuto nežinantys, kaip elgtis aptarnaujant klientą su negalia. Net 36 procentai apklaustųjų prisipažino sutrikę, apsidūrę tokioje situacijoje, o bene penktadalis darbuotojų išsigąsta bendraudami su neįgaliu klientu, ir vos 3 proc. jaučiasi natūraliai. Tokius rezultatus galėjo nulemti žinių stoka, kadangi patirties aptarnaujant tokius klientus darbuotojai teigia turintys, todėl teigtina, jog, norint pagerinti neįgalųjų klientų aptarnavimą, svarbiausias faktorius yra organizacijos indėlis į žmogiškųjų išteklių ugdymą.

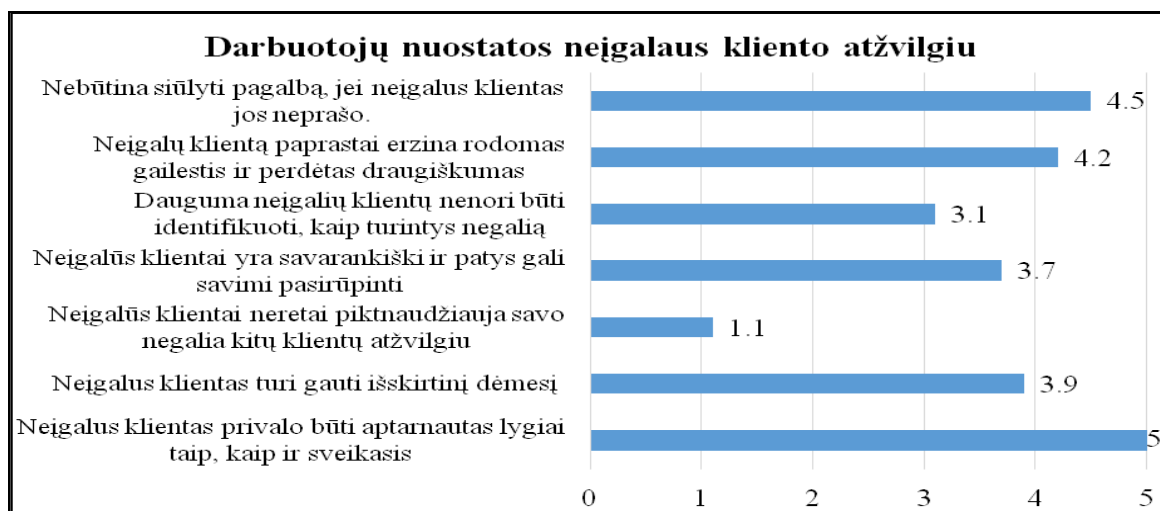
Tyrimo taip pat siekta sužinoti, kokios yra darbuotojų nuostatos neįgalųjų atžvilgiu. Gauti rezultatai pateikiami 15 paveiksle.



### 15 pav. Darbuotojų nuostatos neįgaliųjų atžvilgiu

Analizuojant gautus duomenis (žr. 15 pav.) matyti, jog šiek tiek daugiau nei pusė visų respondentų (52 proc.) teigia, jog neįgalų klientą jie vertina pirmiausia pagal išvaizdą. Ketvirtadalis (26 proc.) pasisako, jog jiems svarbiausia neįgalaus žmogaus elgsena, 12 proc. nurodo sprendžiantys apie klientą pagal jo amžių. Likusioji dalis apklaustųjų rinkosi poreikius (5 proc.), emocinę būklę (4 proc.) ir buvo keli atsakymai su įrašu „pagal negalios tipą“ (1 proc.). Remiantis teorinėje dalyje pateiktomis bendravimo su neįgaliaisiais rekomendacijomis ir anketos rezultatais, konstatuotina, jog tik nedidelė dalis darbuotojų neįgalų klientą vertina adekvačiai, t.y. pagal jo amžių, o dauguma darbuotojų atsižvelgia pirmiausia į tai, kaip jis atrodo, ar kaip elgiasi. Tai parodo visuomenėje įsigalėjusias nuostatas neįgaliųjų atžvilgiu, kuomet neįgalieji jaučiasi nuvertinami.

Toliau tiriant darbuotojų nuomonę apie neįgalų klientą, respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktus teiginius apie neįgaliųjų aptarnavimą skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nepritariai teiginiui, 2 – nepitaria teiginiui, 3 – vidutiniškai vertina teiginį, nuo 4 - pritaria teiginiui, 5 – visiškai pritaria teiginiui.

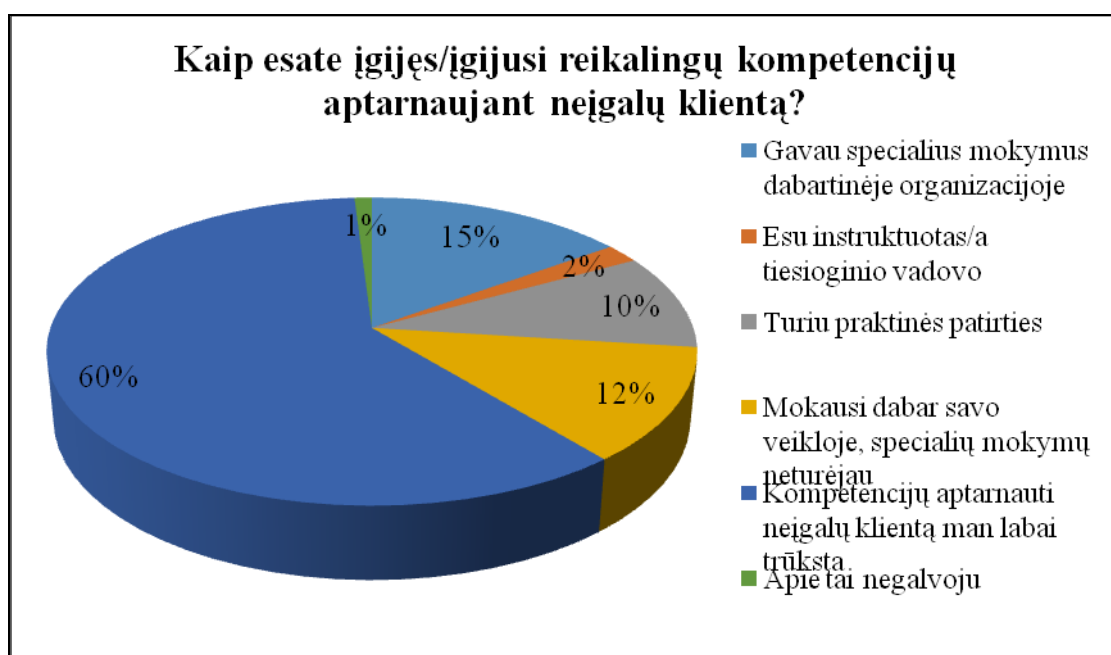


16 pav. Neįgalaus kliento aptarnavimo nuostatos

Iš pateiktos diagramos 16 paveiksle matyti, jog visi be išimties respondentai (vidurkis 5 balai) teigia manantys, jog neįgalus klientas privalo būti aptarnaujamas lygiai taip, kaip ir sveikasis, todėl teigtina, jog darbuotojų požiūris į neįgaliuosius yra teigiamas, neišskiriant jų iš kitų visuomenės grupių. Dauguma respondentų pritaria teiginiui (vidurkis 4,5), jog nebūtina siūlyti pagalbą, jei neįgalus klientas jos neprašo, kadangi, anot panašios dalies apklaustųjų darbuotojų (vidurkis 4,2), neįgaliuosius paprastai erzina rodomas gailestis ir perdėtas draugiškumas. Taip pat 16 paveiksle matyti, jog respondentai pasisakė už tai, kad neįgalus klientas gautų išskirtinį aptarnavimą. Darbuotojai vidutiniškai vertina teiginius, jog dauguma neįgalių klientų nenori būti identifikuoti kaip turintys negalią (vidurkis 3,1) bei, kad neįgalūs klientai yra savarankiški ir patys

gali savimi pasirūpinti (3,7). Teiginiui, jog neįgalūs klientai neretai piktnaudžiauja savo negalia kitų klientų atžvilgiu, respondentai nepritaria (vidurkis 1,1), o tai rodo, jog darbuotojai nejaučia priešiško neįgaliesiems ir neturi nemalios patirties juos aptarnaujant. Bendrai šie rezultatai atskleidžia, jog darbuotojai yra linkę neįgaliesiems klientams suteikti tokį pat aptarnavimą kaip ir sveikiems bei dar ir papildomą dėmesį, tačiau jie mano, jog neįgalieji yra pasitikintys savimi ir savarankiški, o toks požiūris yra grįstas tiesiog asmenine nuomone ir gali būti klaidingas.

Išsiaiškinus darbuotojų nuostatas ir baimes, bendraujant su neįgaliais klientais, pravartu išanalizuoti respondentų kompetencijas neįgalųjų aptarnavimo srityje. Gauti rezultatai pateikiami 17 paveiksle.

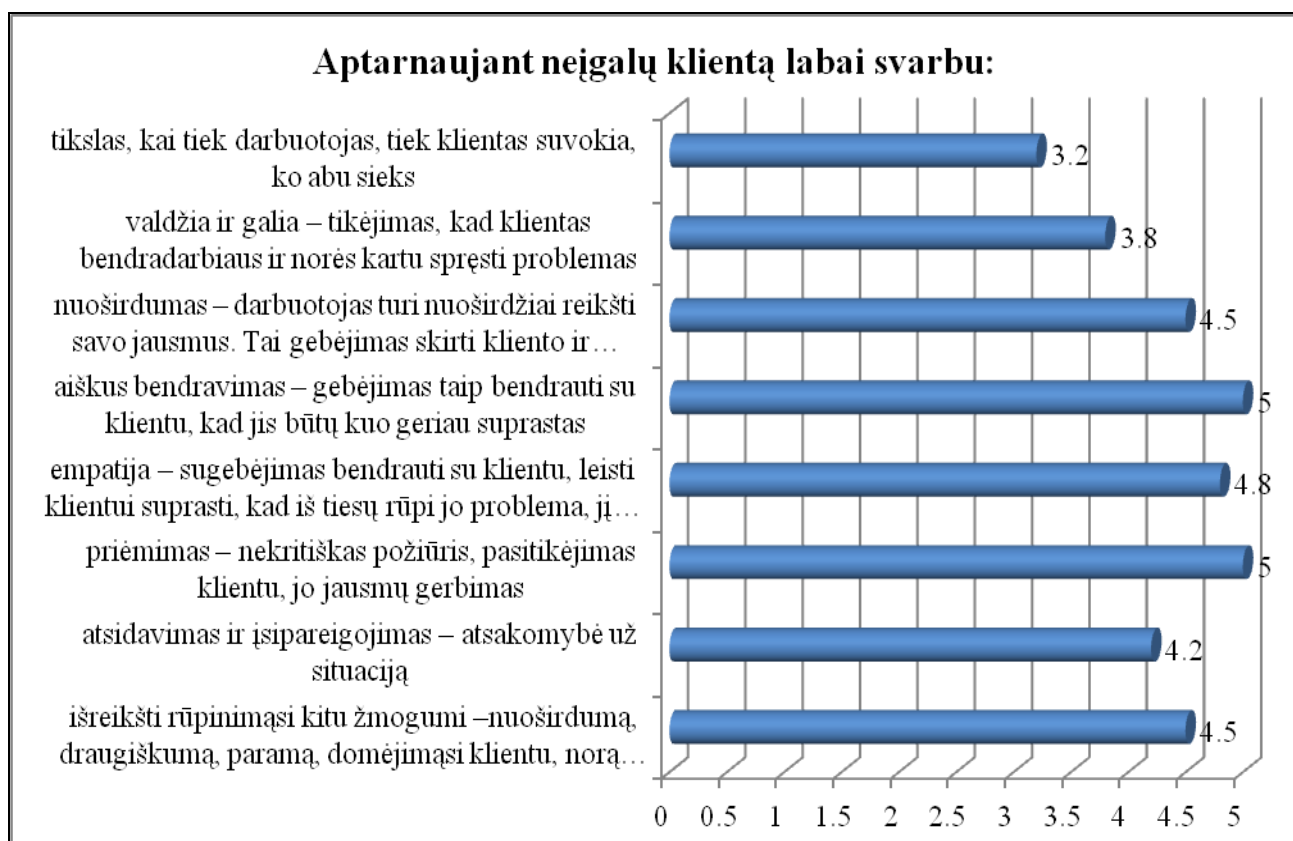


**17 pav.** Darbuotojų kompetencijų ugdymas

17 paveiksle pavaizduotoje diagramoje matyti, jog daugiau nei pusė (60 proc.) respondentų prisipažįsta, kad kompetencijų, reikalingų aptarnauti neįgalius klientus, jiems labai trūksta. Dalis (15 proc.) jų vis tik prisipažįsta gavę specialius mokymus dabartinėje organizacijoje („Telia“, „Swedbank“ arba „Eso“), o tai parodo, jog tokie mokymai tiriamose organizacijose egzistuoja ir yra taikomi praktikoje. Kaip atskleidė dokumentų analizė, tokie mokymai buvo vykdomi įmonėje „Telia“ (anksčiau „Teo“), todėl galima daryti prielaidą, jog šį atsakymo variantą pažymėjo būtent šios įstaigos darbuotojai. Panašus skaičius respondentų teigia, jog turi įgiję praktinės patirties (10 proc.) arba mokosi iš savo dabartinės darbinės veiklos (12 proc.), tačiau jokiuose mokymuose nėra dalyvavę. Vos 2 proc. apklaustųjų nurodė, jog jie yra gavę instrukcijas iš tiesioginio vadovo, o tai leidžia manyti, jog tai buvo tik pavieniai atvejai. Tai, jog tik vienam procentui respondentų nerūpi

jų kompetencija aptarnauti neįgalius klientus parodo, jog darbuotojai yra suinteresuoti kokybišku neįgalių klientų aptarnavimu ir savo pačių kvalifikacija.

Paskutiniame neįgaliųjų klientų kokybės parametrų nustatymo etape svarbu išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie paslaugos kokybės gerinimą. Gauti rezultatai pateikiami diagramos pavidalu 18 paveiksle.



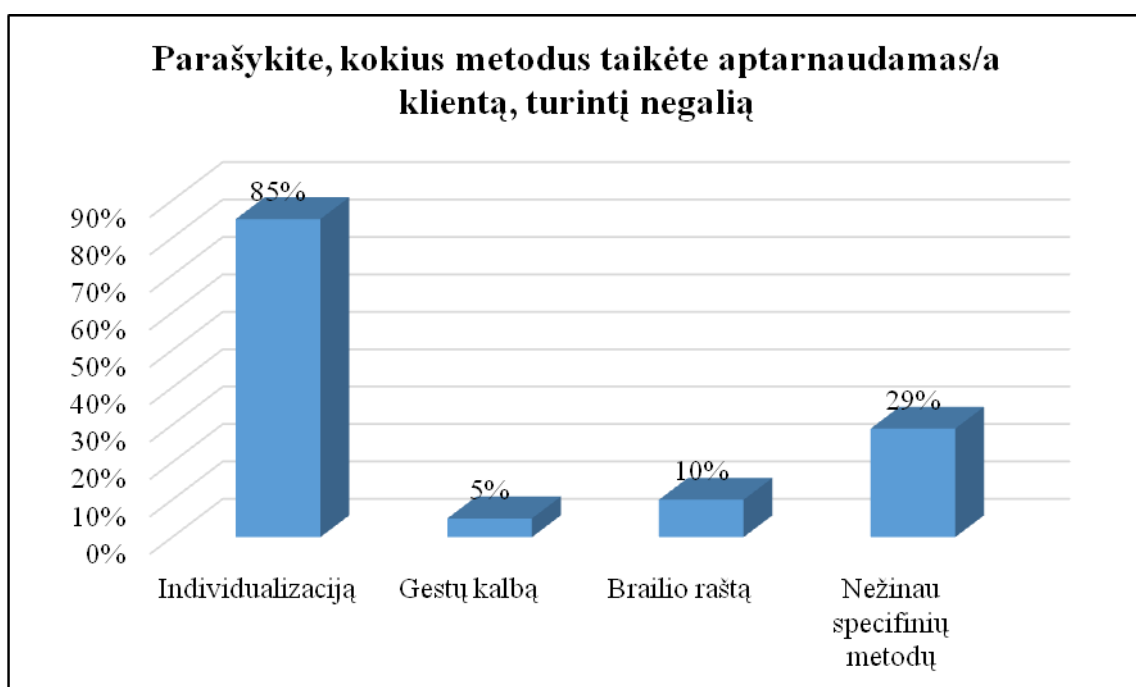
**18 pav.** Darbuotojų nuomonė apie neįgaliųjų aptarnavimą

Kaip matyti 18 paveiksle, absoliučiai visi respondentai visiškai pritaria (vidurkis 5) teiginiams, jog aiškus bendravimas ir priėmimas yra labai svarbūs faktoriai, aptarnaujant klientus su negalia. Tai reiškia, kad darbuotojai, būdami klientų aptarnavimo specialistai, suvokia, kad jie atsako už tai, jog neįgalus klientas bus suprastas teisingai ir rūpima informacija jam bus pateikta aiškiai ir suprantamai, be to, jie yra linkę išreikšti pasitikėjimą klientu, nekritišką požiūrį, pagarbą jo jausmams. Respondentai pritaria teiginiams, jog empatija, rūpestis, nuoširdumas, atsidavimas ir įsipareigojimas yra labai svarbios savybės, kuriomis turėtų pasižymėti neįgalius klientus aptarnaujantis specialistas. Apklaustieji vidutiniškai įvertino tokius teiginius, kad labai svarbus yra tikslas, kai tiek darbuotojas, tiek klientas suvokia, ko abu sieks (vidurkis 3,2) bei valdžios ir galios

svarbą (3,2). Konstatuotina, jog darbuotojams rūpi neįgalus klientas ir jų problemos, tad jie yra atviri užmegzti darbuotojo – kliento santykį, gerinant aptarnavimo kokybę.

Apibendrinant neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybės parametrų tyrimą, galima daryti išvadą, jog daugumai respondentų neįgaliųjų aptarnavimas nėra svetima sritis, tačiau fizinio kontakto ar netikėtų situacijų metu jiems trūksta žinių ir kompetencijų, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje, kadangi dauguma specialistų nėra apmokyti ar kitaip tam paruošti.

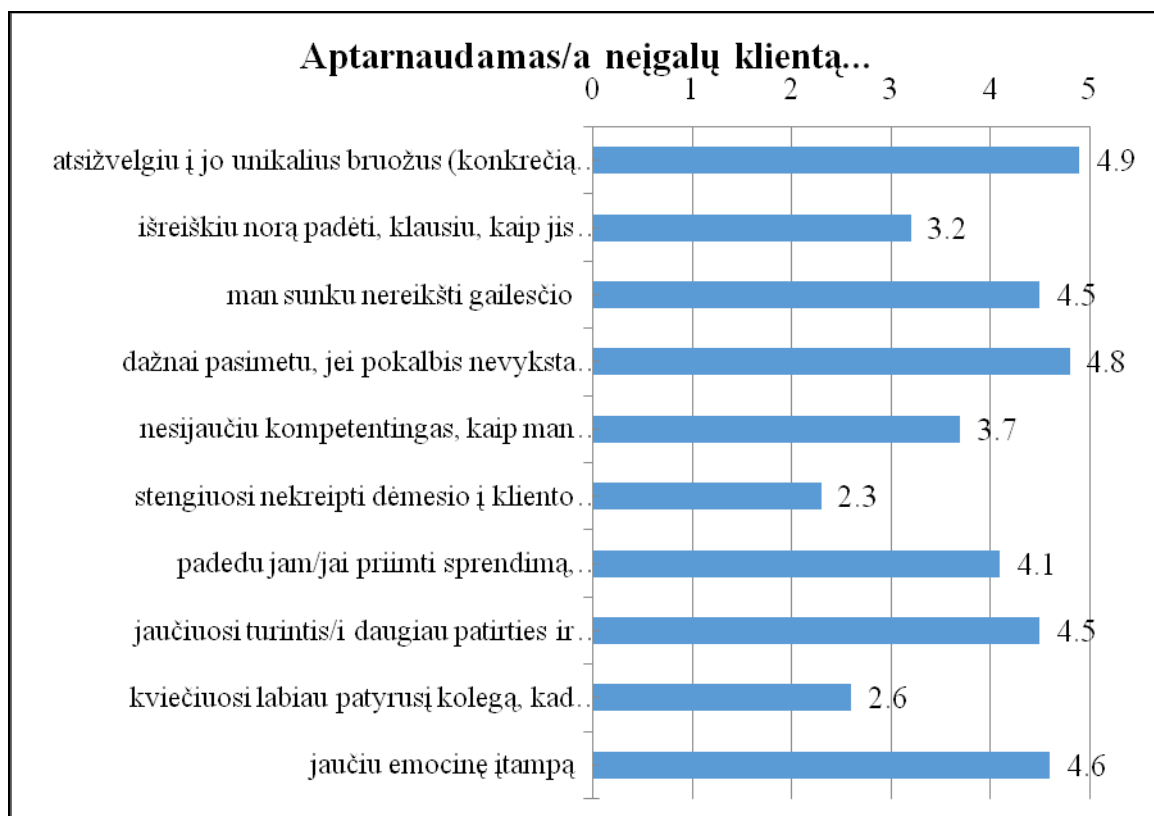
Toliau bus tiriami šeši neįgaliųjų klientų aptarnavimo principai ir jų taikymas (netaikymas) organizacijose. Visų pirma, darbuotojų buvo pasiteirauta, kokius metodus jie taikė aptarnaudami negalia turintį klientą. Apibendrinti duomenys pateikti 19 paveiksle.



**19 pav.** Darbuotojų naudojami aptarnavimo metodai

Remiantis 19 paveikslo duomenimis, dauguma (85 proc.) respondentų nurodė, jog aptarnaudami neįgalų klientą taikė *individualizaciją*. Šis principas – tai kliento unikalių bruožų pripažinimas, supratimas, skirtingų principų ir metodų taikymas. Tai reiškia, kad darbuotojas vadovaujasi šiuo principu be išankstinių nuostatų taikydamas žinias ir atsižvelgdamas į žmonių skirtumus, norėdamas įsigilinti į situaciją, geriau suprasti klientus. Vos 5 proc. apklaustų darbuotojų teigė naudoję gestų kalbą, o 10 proc. – Brailio raštą, tačiau gal potencialo būta daugiau, tik tokių atvejų pasitaiko retai. Vis dėlto, nemaža dalis (29 proc.) respondentų teigė nežinantys specifinių metodų, o tai reiškia, jog jie aptarnauja neįgalius klientus taip, kaip patys tai supranta ir neturi jokių specialių žinių, nėra apmokyti.

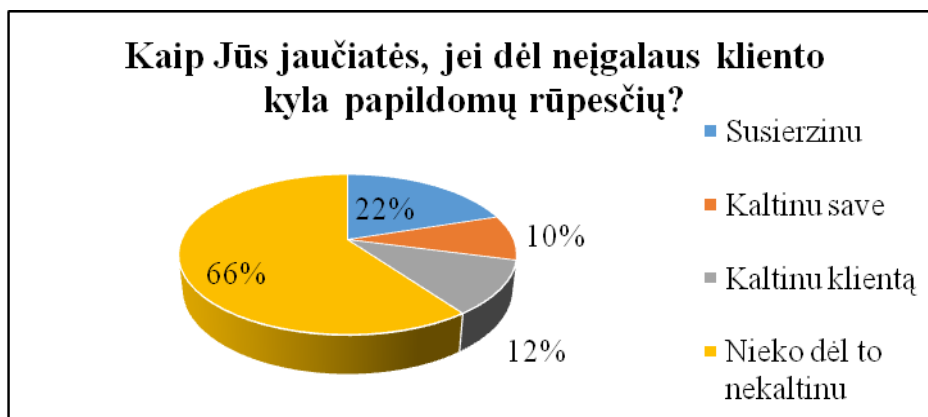
Tiriant žmonių su negalia aptarnavimo aspektus, siekiama nustatyti, ar darbuotojai vadovaujasi kitais profesionalių ir empatija paremtų santykių palaikymo principais. *Tikslinė jausmų išraiška, kontroliuojamas emocinis atsakas ir priėmimas* atsiskleidžia 20 paveiksle pavaizduotoje diagramoje.



**20 pav.** Santykių palaikymo principų taikymas

Kaip matyti 20 paveiksle, respondentai visiškai pritaria teiginiams: aptarnaudamas neįgalų klientą, atsižvelgiu į jo unikalius bruožus (vidurkis 4,9), dažnai pasimetu, jei pokalbis nevyksta sklandžiai (4,8), jaučiu emocinę įtampą (4,6). Pirmasis teiginys parodo, jog dažniausiai vadovaujamesi *individualizacijos* principu (žr. 19 pav.). Tai, jog darbuotojai dažnai pasimeta, jei viskas nevyksta sklandžiai, atskleidžia, kad jiems sunkiai sekasi jautriai reaguoti į kliento jausmus ir tinkamai į juos atsakyti, o tai reiškia, jog jie nesivadovauja *kontroliuojamo emocinio atsako* principu. Iš N paveiksle pateiktos diagramos matyti, jog darbuotojams gana sunku nereikšti gailėsčio (4,5), tačiau jie jaučiasi turintys daugiau patirties ir kompetencijos, nei klientas (4,5), todėl galima spręsti, jog darbuotojų savivertė yra aukšta, nors *priėmimo* principas teigia, kad darbuotojas turi priimti klientą tokį, koks jis yra, pripažinti jo silpnybes, teigiamus ir neigiamus jausmus, požiūrius, elgesį, o darbuotojai prisipažįsta sunkiai tai gebantys atlikti. Įdomu tai, jog kartais darbuotojai kviečiasi į pagalbą labiau patyrusį kolegą, aptarnaujant neįgalų asmenį (2,3), kadangi vidurkis nėra tarp 1 ir 2, o aukštesnis.

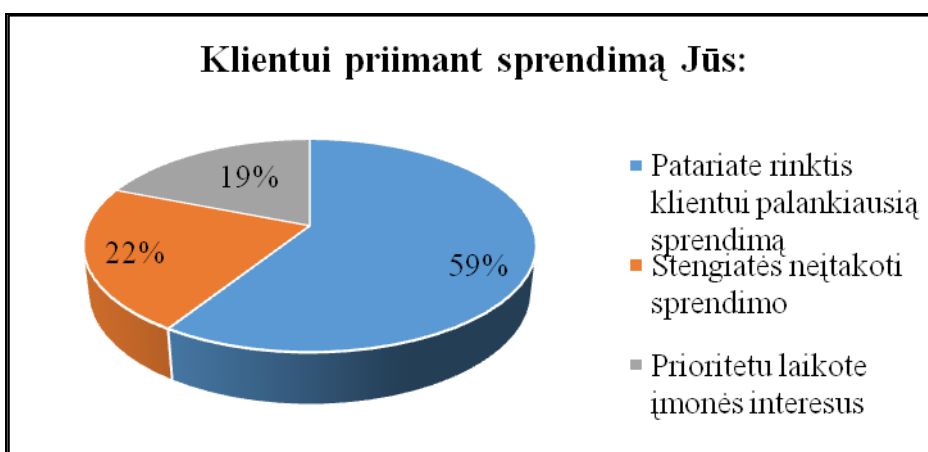
Neteisiantis požiūris, kaip dar vienas iš aptarnavimo principų, atsispindi 21 paveiksle.



**21 pav.** Darbuotojų emocijos, kilus papildomiems rūpesčiams

*Neteisiantis požiūris* pagrįstas įsitikinimu, jog į darbo funkcijas neįeina kaltės priskyrimas ar, atvirkščiai, jos atmetimas. Klientas neturi būti kaltinamas, kad sukėlė problemų dėl savo elgsenos ar situacijos. 21 paveiksle pavaizduotos diagramos duomenimis, dauguma respondentų (66 proc.) nekaltina nieko dėl susidariusios situacijos, o tai parodo, jog pastarojo principo darbuotojai laikosi savo darbo praktikoje. Bene kas penktas respondentas nepatogioje situacijoje susierzina (22 proc.), kas deklaruojamas kaltinti save, o likusieji 12 proc. kaltina klientą. Kadangi neigiamas emocijas nurodžiusių respondentų net ir bendrai sudėjus yra mažiau, galima teigti, jog kilus papildomų rūpesčių dėl neįgalaus kliento, darbuotojai naudojami *neteisiančio požiūrio* principu.

Paskutinis kokybiško aptarnavimo principas – *kliento apsisprendimo laisvė*. Apibendrinti šio aspekto rezultatai pateikti 22 paveiksle.

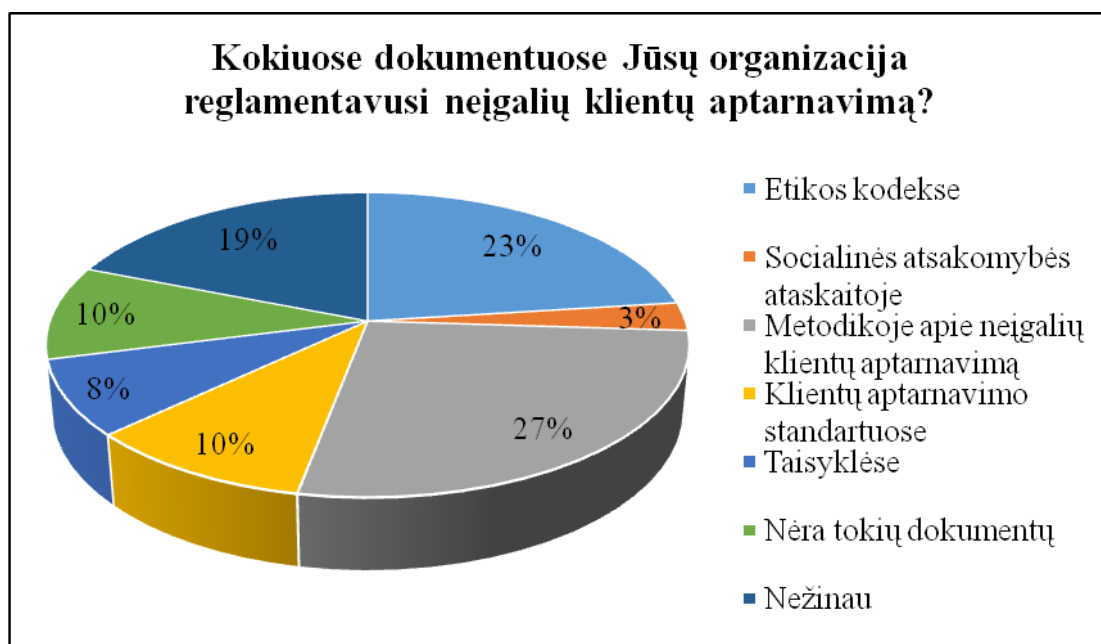


**22 pav.** Darbuotojų požiūris į kliento laisvę rinktis

Laikantis šio principo, pripažįstama kliento teisė ir poreikis laisvai daryti sprendimus, pasirinkti. Kadangi 22 paveiksle pateiktais duomenimis daugiau nei pusė (59 proc.) apklaustųjų teigia klientui patariantis rinktis jam palankiausią sprendimą, galima teigti, jog darbuotojai nesilaiko

kliento apsisprendimo laisvės principo, o tai leidžia manyti, kad darbuotojas nekuria aplinkos, kurioje abi pusės galėtų dirbti kartu, o ne atskirai.

Aptarus neįgalių klientų aptarnavimo aspektus, toliau analizuojamas darbuotojų socialiai atsakingos elgsenos ugdymas organizacijoje. Duomenys apie reglamentus, susijusius su neįgaliųjų aptarnavimu, pateikti 23 paveiksle.



**23 pav.** Dokumentai, įrodantys socialinę atsakomybę neįgaliųjų aptarnavime

Kaip galime matyti 23 paveiksle pateiktoje diagramoje, daugiausiai (27 proc.) respondentų nurodė, jog jų organizacijoje neįgaliųjų klientų aptarnavimas yra reglamentuotas metodinės medžiagos forma. Tokius rezultatus patvirtina ir dokumentų analizėje rasti įrodymai, jog tokia metodika egzistuoja įmonėje „Telia“, todėl manytina, kad šios organizacijos atstovai rinkosi būtent šį atsakymo variantą. Panaši dali (23 proc.) apklaustų darbuotojų teigia, jog jų organizacija neįgaliųjų klientų aptarnavimą apibrėžia Etikos kodekse, o 19 procentų tvirtina nežinantys tokių dokumentų. Likusieji rinkosi klientų aptarnavimo standartus ar taisykles bei socialinės atsakomybės ataskaitas, o 10 proc. teigia, jog jų organizacijoje nėra tokių dokumentų. Taigi, šie duomenys leidžia daryti išvadą, kad neįgaliųjų aptarnavimo ypatumai yra reglamentuoti skirtinguose įmonių dokumentuose, tačiau visi darbuotojai nėra su jais susipažinę.

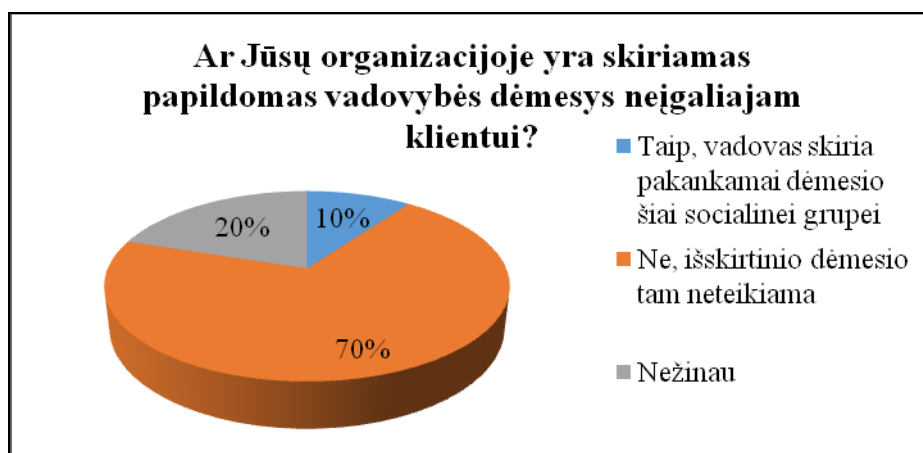




**24 pav.** Neįgalių klientų aptarnavimo specialistų egzistavimas organizacijose

Remiantis 24 paveikslu duomenimis, 92 proc. visų apklaustųjų teigia, jog jų organizacijoje nėra asmens, atsakingo už neįgalių klientų aptarnavimą. Tai atskleidžia vadovybės dėmesį neįgaliam klientui ir požiūrį į tokį asmenį, kadangi tokios pareigybės įteisinimas organizacijos darbuotojams būtų motyvacija darbui ir kompetencijų ugdymui.

Tą patį organizacijos vadovybės požiūrio aspektą gvildena ir 23 anketos klausimas, kurio apibendrinti duomenys pavaizduoti 25 paveiksle.

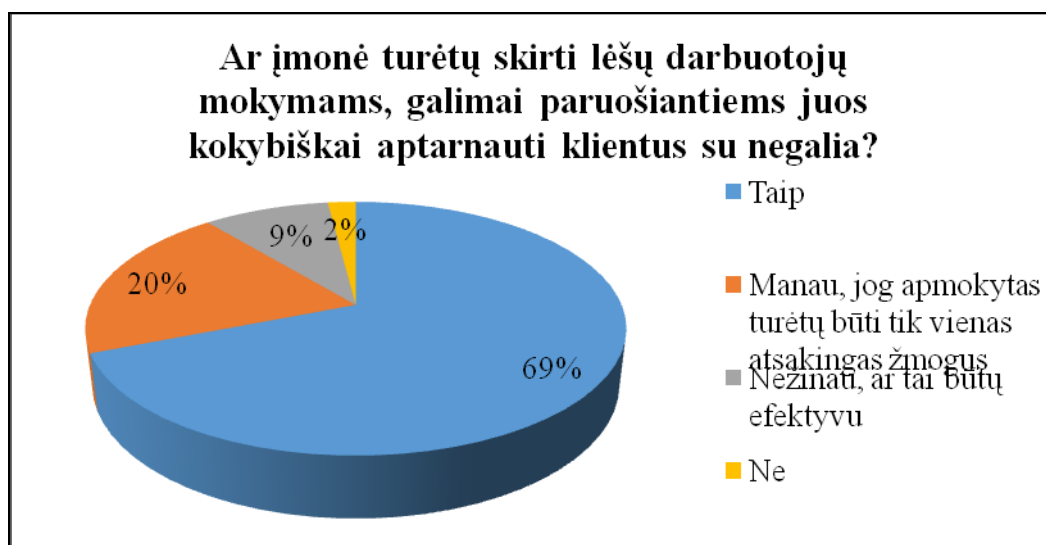


**25 pav.** Organizacijos vadovybės dėmesys neįgaliam klientui

25 paveiksle pavaizduotos diagramos duomenimis, išskirtinio dėmesio neįgaliajam tiriamųjų organizacijų vadovai neskiria (70 proc.). Vis dėlto, 20 proc. nurodė nežinantys atsakymo, todėl galima daryti prielaidą, jog iš tiesų rezultatai galėtų būti geresni, tačiau egzistuoja informacijos sklaidos organizacijų viduje trūkumas. Dešimtadalis respondentų mano, jog jų vadovai skiria pakankamai dėmesio šiai socialinei grupei, tačiau ir tai apklausti darbuotojai galėjo suprasti kaip įvairių socialinių projektų rėmimą ar panašiai.

Analizuojant organizacijų žmogiškųjų išteklių ugdymo neįgaliųjų klientų aptarnavimo aspektu klausimą, respondentų buvo pasiteirauta, ar, jų manymu, įmonė turėtų skirti lėšų darbuotojų

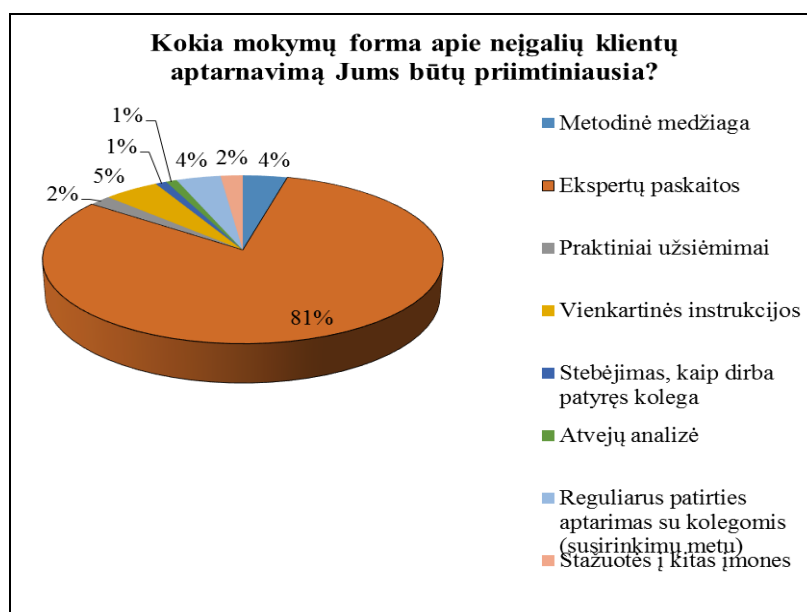
mokymams bei kokia mokymų forma jiems būtų priimtiniausia. Šių klausimų rezultatai pateikti atitinkamai 26 ir 27 paveiksluose.



**26 pav.** Darbuotojų požiūris į mokymų poreikį

Sprendžiant iš 26 paveiksle pavaizduotos diagramos duomenų, galima teigti, jog darbuotojai jaučia tokių mokymų poreikį (69 proc.) ir svarbą bei reikšmę aptarnavimo proceso kokybei. Penktadalis apklaustųjų mano, jog apmokyti užtektų tik vieną specialistą ir pas jį nukreipti visu neįgaliuosius, tačiau taip tik stengiamasi nusikratyti atsakomybės ir reiškiamas nenoras tobulėti ir ugdyti savo kompetencijas.

Vis dėlto, visų respondentų buvo prašyta nurodyti jiems priimtinausią mokymų, skirtų neįgalių klientų aptarnavimo kokybės gerinimui, formą. Rezultatai pateikti 27 paveiksle.



**27 pav.** Neįgaliųjų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonės

Kaip matyti 27 paveiksle, net 81 proc. apklaustų darbuotojų teigia, kad jiems įdomiausia mokytis aptarnauti neįgalius klientus būtų klausantis ekspertų paskaitų. Kiti atsakymų variantai, tokie, kaip metodinė medžiaga, praktiniai užsiėmimai, vienkartinės paskaitos, stebėjimas, atvejų analizė, patirties aptarimas su kolegomis, stažuotės, liko kaip pavienės nuomonės, nedarančios lemiamos įtakos bendram rezultatui. Toks požiūris galimai sietinas su visuomenėje paplitusia „nuomonių lyderių“ kultūra, kuomet minia apie vienokį ar kitokį reiškinį sprendžia iš visuomenėje ekspertais laikomų žmonių.

Paskutinis anketos klausimas buvo paliktas atviras, kadangi jame respondentų buvo paprašyta pateikti siūlymus, kurie padėtų pagerinti neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybę. Nors ir daug respondentų šį klausimą paliko neužpildytą, tačiau užpildžiusieji (12 proc.) suteikė pridėtinės vertės tyrimui, pateikdami šiuos **siūlymus**:

- *„Reikia neįgaliųjų klientų aptarnavimo standartų“.*
- *„Pradėti reikėtų nuo vadovo, kuris turėtų rodyti papildomą dėmesį tokiems klientams“.*
- *„Tokius klientus būtina aptarnauti be eilės arba skirti jiems papildomą langelį / asmenį“.*
- *„Reikėtų kalbėti labai aiškiai, suprantamai, lėčiau nei įprastai. Tonas turėtų būti malonus, išreiškiantis norą išklaudyti“.*
- *„Negalima neįgaliųjų įžeidinėti, laikyti nesvarbiu ar stengtis greičiau baigti pokalbį“.*
- *„Informaciją reikia pateikti aiškiai, su pavyzdžiais, kantriai atsakinėti net į pasikartojančius ar nelogiškus klausimus“.*
- *„Klientų aptarnavimo skyriuose galėtų būti asmuo, galintis pavertėjauti (Gestų kalba) arba apmokytas aptarnauti neįgalius“.*
- *„Darbuotojai turėtų gerai išsiaiškinti kliento norus ir, jam leidus, užpildyti reikiamus dokumentus už jį“.*
- *„Darbuotojai turėtų apmokyti klientus naudotis paslaugomis (pvz. nauju telefonu, televizoriaus pulteliu, bankomatu ar pan.)“.*
- *„Negalima pertraukinėti, išklausus iki galo reikėtų perklausti, ar abi pusės gerai suprato“.*
- *„Nereikėtų neįgalaus žmogaus skubinti, o geriau padėti susidėti dokumentus, nors ir laukia daug žmonių eilėje“.*
- *„Tokiems klientams reikėtų pasiūlyti pagalbą, o jei nesutinka, neišžižesti, maloniai pasiteirauti, kaip jaučiasi, išklaudyti net jei kalba nukrypsta į asmeniškumus“.*

- „Galėtų būti jiems galimybė iš anksto susitarti dėl konsultacijos laiko, rezervuoti specialistą ir / ar vertėją“.
- „Darbuotojai galėtų gauti pirmos pagalbos neįgaliems asmenims mokymus“.
- „Bendraujant reikėtų žiūrėti į akis, o ne į kompiuterį. Reikia išklaudyti, šypsotis, linktelėti galva, nerodyti atmetimų gestų, nepatenkintos veido išraiškos“.
- „Jei klientas nesupranta, reikia jam paaiškinti dar kartą, nuolat klausti, ar suprato, ar aišku, gal dar turi kokių klausimų ir stengtis į visus atsakyti arba pakviesti kompetentesnį kolegą“.
- „Jei kyla įtampa ar sunku susikalbėti, reikėtų pasiūlyti nusiraminti, išgerti vandens, galbūt nukreipti pas kitą specialistą ar pasiūlyti ateiti su artimu žmogumi“.
- „Manau, jog specialistai turi būti labai tolerantiški ir aptarnauti neįgalų klientą taip, kad jis pasijustų kaip sveikas“.

Likusioji dalis atsakymų buvo pasikartojantys arba labai panašūs savo prasme, todėl tekste nebekartojami. Šie pasiūlymai leidžia teigti, jog tiriamųjų įmonių darbuotojai yra labai tolerantiški neįgaliųjų klientų atžvilgiu ir jų aptarnavimą suprantą kaip abipusio bendradarbiavimo ir pagarbos vienas kitam aktą. Dauguma respondentų mano, jog bendraujant su neįgalium asmeniu reikėtų būti ypatingai kantriems ir maloniems, net jei ir sunku susikalbėti ar kyla konfliktas. Visos šios darbuotojų pateiktos pastabos leis atidžiau suformuluoti *neįgaliųjų klientų aptarnavimo rekomendacijas*.

Apibendrinant tyrimą konstatuotina, kad tiriamose paslaugas teikiančiose įmonėse („Telia“, „Swedbank“ ir „Eso“) kasmet pateikiamos socialinės atsakomybės ataskaitos, vykdomos socialinės atsakomybės iniciatyvos, į kurias noriai įsitraukia organizacijų darbuotojai (klientų aptarnavimo specialistai). Tyrimo metu paaiškėjo, jog neįgaliųjų klientų aptarnavimas nėra retas reiškinys šiose organizacijose, tačiau aptarnavimo specialistai neretai turi išankstinių nuostatų, baimių neįgaliųjų asmenų atžvilgiu bei jaučiasi esą nepakankamai kompetentingi tokius klientus aptarnauti ar suteikti jiems pagalbą. Kaip atskleidė anketų duomenys, darbuotojai jaučia specialių mokymų poreikį, o jiems priimtinausia tokių mokymų forma įvardija ekspertų paskaitas.

### **3.4. Įmonės socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalų klientą rekomendacijos**

Remiantis mokslinės literatūros analize ir empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad pagrindinės įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvos yra: aplinkosauga, visuomeninė veikla, darbuotojų saugos ir sveikatos politika ir korupcijos prevencija. Siekiant įgyvendinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas svarbūs įrankiai yra: elgesio (etikos) kodeksas, standartai bei socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos. Įmonių socialinės atsakomybės aptarnaujant klientus, turinčius negalią, įgyvendinimas gali būti užtikrintas, kai į šį procesą įtraukiamos pagrindinės organizacijos suinteresuotosios šalys, t.y. darbuotojai ir klientai bei yra vykdoma efektyvi komunikacija su jomis.

Mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatų pagrindu parengtos **įmonės socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalų klientą rekomendacijos:**

#### **1. Įmonėms institucionalizuoti neįgalaus kliento kaip svarbios ĮSA suinteresuotosios pusės statusą:**

- a) oficialioje socialinės atsakomybės ataskaitoje (kuri paprastai skelbiama viešai) minėti įmonės iniciatyvas, skirtas neįgaliesiems, ir ne tik neįgaliems klientams.
- b) etikos kodekse apibrėžti neįgalaus kliento išskirtinius poreikius ir jo aptarnavimo ypatumus, pateikti pavyzdžių.
- c) atsižvelgiant į įmonės veiklso specifiką, jos teikiamų paslaugų pobūdį, remiantis kitų įmonių gerąja patirtimi, parengti darbo su neįgaliu klientu metodiką ir praveisti specialius mokymus darbuotojams, kurie tiesiogiai aptarnauja neįgalius klientus.

#### **2. Mokymų turinyje turi atsispindėti pagrindiniai aptarnavimo principai ir jų taikymo tobulinimas, bendraujant su neįgaliu klientu:**

- a) individualizacija – neįgaliems klientams taikyti skirtingus aptarnavimo metodus, nei asmenims, neturintiems negalios, t.y. aptarnauti be eilės ar skirti jiems papildomą specialistą, konsultaciją bei vertėjo poreikį suplanuoti iš anksto (el. registracija), parengti pagrindinę informaciją (skrajutes, dokumentus) Brailio raštu ir pan.
- b) kontroliuojamas emocinis atsakas – darbuotojams rengti psichologų paskaitas, siekiant išmokti pažinti savo ir kitų emocijas, jas kontroliuoti bei tinkamai išreikšti.
- c) priėmimas – darbuotojams rengti visuomenės sveikatos biuro paskaitas, siekiant keisti požiūrį į neįgalų asmenį, pripažinti jį kaip lygiavertį visuomenės narį ir suprasti negalios fenomeną.
- d) kliento apsisprendimo laisvė – darbuotojams teikti marketingo specialistų konsultacijas, siekiant ugdyti abipusiu bendradarbiavimu grįstus santykius, suderinant kliento ir įmonės interesus.

**3. Organizacijoms įsdiegti santykių su klientais valdymo (CRM) programas, padėsiančias valdyti ir puoselėti įmonės ryšius su esamais bei potencialiais klientais, taip užtikrinant maksimalią ir ilgalaikę kiekvieno kliento vertę.**

**4. Vykdyti neįgalių klientų nuomonės tyrimus, kurie leis:**

- a) identifikuoti neįgaliųjų klientų patirtį ir poreikius;
- b) išsiaiškinti klientų aptarnavimo specialistų kompetencijų spragas;
- c) pademonstruoti dėmesį neįgaliems klientams tokiu būdu skatinant jų lojalumą ir pasitenkinimą aptarnavimu ir paslaugoms suteikiant pridėtinę vertę..

## IŠVADOS

1. Įmonės socialinė atsakomybė (ISA) yra apibrėžiama kaip organizacijos veiklos įgyvendinimo koncepcija, pagal kurią įmonės savanoriškai įtraukia socialinius, aplinkosaugos bei skaidrios veiklos principus į savo vidaus procesus ir į įmonės santykius su suinteresuotosiomis šalimis. Vertinant neįgalų klientą kaip svarbią įmonės socialinės atsakomybės suinteresuotąją pusę, išskiriamos dvi pagrindinės ISA dimensijos – ekonominė ir socialinė. Ekonominė dimensija yra grįsta kliento, taip pat ir neįgalaus, teise gauti kokybišką produktą / paslaugą, o socialinė dimensija akcentuoja darbuotojo, kuriančio tvarius santykius su klientu, ir siekiančio kliento pasitenkinimo, pasirengimą bei socialiai atsakingą elgseną. Šiuo požiūriu įmonė taip pat tampa socialiai atsakinga prieš savo darbuotojus, įsipareigodama ir sudarydama jiems kompetencijos, reikalingos aptarnauti neįgalų klientą, vystymo sąlygas.

2. Mokslinės literatūros analizė leido išryškinti šiuos neįgalaus kliento aptarnavimo aspektus, akcentuojant socialiai atsakingą darbuotojų elgseną: įmonė, aptarnaudama neįgalų klientą, demonstruoja įsipareigojimą visose savo veiklos srityse atsižvelgti ir derinti savo interesus su vartotojų, darbuotojų, akcininkų, aplinkos, bendruomenės ir kitų susijusių asmenų interesais; siekiant kokybiško neįgaliųjų aptarnavimo, įmonė turi skatinti darbuotojų socialiai atsakingą elgseną, didinti jų lojalumą ir motyvaciją, ugdant tokias kompetencijas, kaip empatija, rūpinimasis kitais, atsidavimas, priėmimas, aiškus bendravimas, nuoširdumas.

3. Neįgalaus kliento kaip ISA subjekto teorinė analizė, ISA ir vartotojų elgsenos bei jų pasitenkinimo sąsajų analizė leido pagrįsti esminius organizacijos socialiai atsakingos elgsenos aptarnaujant neįgalius klientus raiškos kriterijus: socialinės atsakomybės veiklos organizacijoje ir darbuotojų įsitraukimas į jas; neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybės parametrai; taikomi neįgaliųjų klientų aptarnavimo aspektai; darbuotojų socialiai atsakingos elgsenos dirbant su neįgaliais klientais ugdymas organizacijoje;

4. Įmonių socialinės atsakomybės raiškos neįgaliųjų klientų aptarnavimo požiūriu paslaugų sektoriuje tyrimas atskleidė šią pozityviąją praktiką - geriausiai iš tiriamųjų organizacijų neįgaliųjų aptarnavimu rūpinasi AB „Telia“, kadangi šios įmonės darbuotojai gauna specialius mokymus bei metodinę medžiagą; bendraujant su neįgaliaisiais individualiai bei teikiant viešą informaciją, tiriamųjų organizacijų darbuotojų kalba neformuoja neigiamo žmogaus įvaizdžio dėl turimos negalios ir nėra įžeidžianti; neįgalieji yra teigiamai nusiteikę aptarnavimo specialistų atžvilgiu; darbuotojai yra linkę neįgaliesiems klientams suteikti tokį pat aptarnavimą kaip ir sveikiems bei dar ir papildomą dėmesį. Nustatyta, jog darbuotojai yra teigiamai nusiteikę neįgaliųjų atžvilgiu ir mano, jog tokie klientai turėtų būti aptarnaujami išskirtinai, bet neakcentuojant negalios.

5. Empirinio tyrimo rezultatų analizė leido išryškinti tobulintinus aspektus – organizacijose turėtų būti projektuojamas darbuotojų saugos ir sveikatos aspekto tobulinimas, o kartu ir žmogiškųjų išteklių vertinimas ir motyvavimas; fizinio kontakto ar netikėtų situacijų metu darbuotojams trūksta žinių ir kompetencijų, kaip elgtis, kadangi dauguma specialistų nėra apmokyti ar kitaip tam paruošti; neįgaliųjų aptarnavimo ypatumai yra reglamentuoti skirtinguose įmonių dokumentuose, tačiau ne visi klientų aptarnavimo specialistai su jais susipažinę.

6. Tyrime dalyvavusios organizacijos („Telia“, „Swedbank“ ir „Eso“) ne tik deklaruoja esančios socialiai atsakingos, tačiau ir realiai vykdo įvairius aplinką tausojančius, projektus, socialines iniciatyvas, rūpinasi savo darbuotojų sveikata ir sauga. Vis dėlto, vienoje įmonėje skiriamas didesnis, kitose – mažesnis dėmesys darbuotojų kompetencijų ugdymui, o ypač neįgaliųjų aptarnavimo apsektu. Organizacijos neįgalius klientus mini savo socialinės atsakomybės ataskaitose, elgesio (etikos) kodeksuose, o vienoje įmonėje („Telia“) rasta metodinė mokymų medžiaga, skirta apmokyti darbuotojus bendrauti su neįgaliaisiais ir tokiu būdu pagerinti neįgalių klientų aptarnavimo kokybę. Darbuotojų nuomone, tokie ir panašūs mokymai yra reikalingi, kadangi jie jaučiasi stokojantys žinių, todėl neretai jaučiantys baimę ir įtampą aptarnaudami klientus su negalia.

7. Mokslinės literatūros, įmonių dokumentų analizės ir empirinio tyrimo rezultatų pagrindu parengtos įmonės socialinės atsakomybės aptarnaujant neįgalų klientą rekomendacijos, kuriose apibrėžiami **rekomenduojami įmonių veiksmai, skatinant socialinės atsakomybės raišką aptarnaujant neįgalų klientą**, pateikiamas rekomenduojamas mokymų darbuotojams turinys bei siūlomos technologinės ir marketinginės priemonės, kurios, tikėtina, įgalins darbuotojus siekti geresnės neįgalių klientų aptarnavimo kokybės ir klientų pasitenkinimo.



## LITERATŪRA

- Ayton, A., Mooney, M., Sillifant, K., Powels, J., Rasool, (2007). H. The Development of the Child and Adolescent Versions of the Verona Service Satisfaction Scale (CAMHSSS). *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*.
- Arlı, D. I., Lasmono, H. K., (2009). Consumers perception of corporate social responsibility in a developing country. *International Journal of Consumer Studies*. [žiūrėta 2017-04-10]. Prieiga per internetą: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1470-6431.2009.00824.x/abstract;jsessionid=B8CA0E7DB4EAB76204EC1C1378374529.f01t01>>
- Bakanauskas, A., (2006). *Vartotojų elgsena: mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Bakanauskas, A, Pilelienė, L., (2008). Vartotojų lojalumo stadijų nustatymo modelis. - p. 11. [žiūrėta 2017-04-11]. Prieiga per internetą: < <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=135650> >.
- Bartol, K. M., Martin, D. C. (1994).. *Management*. American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters, Incorporated. [žiūrėta 2017-04-11].Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/0377775504402101374?mobileUi=0&jCode=ijbm> >
- Biestek, F. P., (1957). *The Casework Relationship*. Chicago.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V., (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*.
- Blatter, J. K., (2008). *Case Study // The SAGE Encyclopedia of Qualitative research methods*. California: Thousand Oaks.
- Boone, L. E. , Kurtz, D. L., (1992). *Contemporary Marketing*. Dryden Press, Fort Worth, TX. [žiūrėta 2017-04-10]. Prieiga per internetą: < [http://nbta.no/wp-content/uploads/2015/01/gbta\\_contemporary\\_marketing.pdf](http://nbta.no/wp-content/uploads/2015/01/gbta_contemporary_marketing.pdf) >.
- Calabrese, A., Costa, R., Menichini, T., Rosati, F. and Sanfelice,G., (2013). *Turning Corporate Social Responsibility - driven Opportunities in Competitive Advantages: a Two-dimensional Model*, University of Rome “Tor Vergata”, Department of Enterprise Engineering, Rome, Italy, John Wiley & Sons, Ltd.
- Carroll, A. B., (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Volume 34, Issue 4, July–August.
- Carroll, A. B, Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International journal of management reviews*.

- Volume 12, Issue 1, March 2010, 85–105 p. [žiūrėta 2017-03-01]. Prieiga per internetą: <  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x/abstract> >
- Cassell, C., Symon, G., (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications.
- Compton, B. and Galaway, B., (1973). *Social Work Processes*.
- Dale, B.G., Van der Wiele, A., Van Iwaarden, J. (2007). *Managing Quality* (5<sup>th</sup> ed.). Oxford: Blackwell Publishing Ltd. 610 p. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą: <  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305547X#> >
- Darbo ir socialinių tyrimų institutas Socialinės apsaugos ir darbo ministerija Lietuvos respublikos trišalė taryba, Aktualūs socialinės politikos klausimai 2006/7, Įmonių socialinė atsakomybė. [žiūrėta 2016 – 04 – 25]. Prieiga per internetą [http://www.dsti.lt/ISA\\_2006.pdf](http://www.dsti.lt/ISA_2006.pdf)
- Donaldson, T., (2005). Defining the value of doing good business. FT Mastering Corporate governance. Financial Times.
- Dündar, F. N., (2015). Influence of corporate social responsibility on corporate image and reputation. Kırklareli University, Turkey. [žiūrėta 2017-04-11]. Prieiga per internetą: <  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/0251741011090289> >.
- European commission, (2001). Green Paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Friedman, M., (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine. [Žiūrėta 2016-09-31]. Prieiga per internetą: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Green Paper on Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Business and Sustainable Development: A Global Guide. [Žiūrėta 2016-11-17] Prieiga per internetą: [http://www.bsddglobal.com/issues/eu\\_green\\_paper.asp](http://www.bsddglobal.com/issues/eu_green_paper.asp)
- Green, T., Pelozo, J., (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing* 28/1. Canada. [žiūrėta 2017-04-10]. Prieiga per internetą: <  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/07363761111101949> >.
- Grönroos, C., (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley, Hoboken, NJ, 3rd edition.. [žiūrėta 2017-02-05]. Prieiga per internetą: <  
<https://www.questia.com/library/120084848/service-management-and-marketing-customer-management> >.
- Grundey, D., (2008). Applying sustainability principles in the economy. *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 14(2), p. 101–106.

- Gruževskis, B., Vasiljevienė, N., Moskvina, J., Kleinaitė, I. (2006). Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas, - 24 p. ISBN 978-3-319-21641-6.
- Gudžinskienė, V., Jurgutienė, Ž., (2010). Neįgaliųjų socialinės integracijos teisinis reglamentavimas. Socialinis ugdymas. 2010. Nr. 11 (22), 20 p.
- Guogis, A., Gudelis, D., (2009). Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis. Viešoji politika ir administravimas ISSN 1648-2603, Nr. 28. [žiūrėta 2017-01-05]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12436/1235-2350-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gurevičius, R., Savickas, A., Urbanavičius, D. (2012). Verslo akademija. Kokybė. Prieiga per internetą: <<http://www.ziniu.r.lt/archyvas/2012/260/versloakademija/17236/apiekokybe>>.
- Guščinskienė, J., Čiburienė, J., (2011). Lietuvos neįgaliųjų įtrauktis į aukštąjį mokslą ir darbo rinką: socialinės atsakomybės aspektas. Ekonomika ir vadyba: 2011. 16. ISSN 1822-6515. 501 p.
- Hao, S., (2013). Study on Model of E-Government Public Satisfaction Based on Service-Oriented. In B. Xu (ed.), 2012 International Conference on Information Technology and Management Science (ICITMS 2012) Proceedings, DOI 10.1007/978-3-642-34910-2 16, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hopkins, C., (2012). Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business the Solution? Earthscan. ISBN
- LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2016). [žiūrėta 2016-03-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/lt/socialine-integracija/neigaliuju-socialine-integracija/statistika.html>>
- LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2016). [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą: <[http://www.socmin.lt/public/uploads/1318\\_neigaliuju-teisiu-konvencija-lt200911061.pdf](http://www.socmin.lt/public/uploads/1318_neigaliuju-teisiu-konvencija-lt200911061.pdf)>
- „Telia“ Atsakingo verslo kodeksas. [žiūrėta 2016-03-15]. Prieiga per internetą: <[https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Atsakingo\\_verslo\\_kodeksas.pdf/95eae02a-4311-4697-b25e-84ab7fedb48e](https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Atsakingo_verslo_kodeksas.pdf/95eae02a-4311-4697-b25e-84ab7fedb48e)>
- Įmonių socialinė atsakomybė 2006-2008 metais - skatinančios priemonės. Patvirtinta Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. A1-337. Valstybės žinios, 2006 01 05, Nr. 2-28 .
- Jensen, C. M., (2001). *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. Journal of Applied Corporate Finance. The Monitor Group and Harvard Business School. Vol.14.3, 9 p.

- Jurkauskas, A., (2001). Visuotinės kokybės vadyba. Kauno technologijos universitetas. Kaunas : Technologija.
- Juščius, V., (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*. ISSN 1392-1258.
- Juščius, V., (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 264–271.
- Kardelis, K., (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija.
- Kuběnka, M., (2008). Corporate Social Performance. Pardubice: Scientific Papers of the University of Pardubice.
- Maas, S., Reniers G., (2013). Development of a CSR model for practice: connecting five inherent areas of sustainable business. Management: Theoretical and Practical Perspectives. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership. Prieiga per: Academic Search Complete (EBSCO Host).
- McDonald, L. M., Lai, C. H., (2011). Impact of corporate social responsibility initiatives on Taiwanese banking customers. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 29, no 1. [žiūrėta 2017-04-10]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02652321111101374?mobileUi=0&journalCode=ijbm>
- McWilliams A., Siegel D. S., (2001). *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. *Academy of Management Review*, 26: 117–127. [žiūrėta 2017-01-12]. Prieiga per internetą: < <http://amr.aom.org/content/26/1/117.full.pdf+html> >
- Mowen, J. C., (2000). The 3M model of motivation and personality: Theory and empirical applications to consumer behavior. [žiūrėta 2017-04-12]. Prieiga per internetą: <<https://books.google.lt/books?page&q=mowen&f=false> >.
- Neįgaliųjų Reikalų Departamento prie Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministerijos Direktorius įsakymas „Dėl neįgaliųjų aptarnavimo viešajame ir privačiame paslaugų sektoriuose rekomendacijų patvirtinimo“ (2012 m. gruodžio 31 d. Nr. V-37).
- Neverauskienė L., (2003). Jaunimo integracijos į darbo rinką problemos. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Nr. 6, p . 174 – 189.
- Patarimai įmonėms Pasaulinio susitarimo dalyviams, rengiant Pažangos ataskaitą. Praktinis vadovas (Vertimas iš anglų k.). [Žiūrėta 2016-05-31]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/57/24/1922656.pdf> □
- Pruskus, V., (2003). Verslo etika: Laiko iššūkiai ir atsako galimybės. Vilnius.
- Ruškus, J., (2002). Negalės fenomenas. Monografija. Šiauliai, ŠUL.

- Ruževičius, J., Serafinas, D., (2007). Aukštojo mokslo organizacijų kokybės vadybos sistemų racionalumo ir veiksmingumo analizė. *Economics & Management*, p1051-1057.
- Samoškienė, A., (2011). Prekyba lengvaisiais automobiliais: vartotojų elgseną lemiančių veiksnių tyrimas. *Mokslas - Lietuvos ateitis*.
- Schoemaker, P.J. H., Day G. S., Snyder, S. A., (2006). Integrating Organizational Networks, Weak Signals, Strategic Radars and Scenario Planning. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 815–824 p. [Žiūrėta 2016-09-31]. Prieiga per internetą: < [https://www.researchgate.net/publication/256859401\\_Integrating\\_organizational\\_networks\\_weak\\_signals\\_strategic\\_radars\\_and\\_scenario\\_planning](https://www.researchgate.net/publication/256859401_Integrating_organizational_networks_weak_signals_strategic_radars_and_scenario_planning)>
- Skučas, K., (2010). Filosofija. Sportuojančių ir nesportuojančių Lietuvos fiziškai neįgalių asmenų socializacijos galimybės psichosocialinės sveikatos aspektu *Sociologija*. 2010. T. 21. Nr. 2, p. 179–185, Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
- Solomon, R. C., (1997). *It's Good Business*. Lanham, Md. Rowman & Littlefield Publishers, Inc. 2004. Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organization Studies*, 25(6): 1021–43. [Žiūrėta 2016-10-31]. Prieiga per internetą: < <http://www.stakeholderresearch.com/documents/sra-business-case-social-responsibility.pdf> >
- Štrėteska, M., Kubizňakova, K., (2010). The Impact of Corporate Social Responsibility on Business Competitiveness. Pardubice: Scientific Papers of the University of Pardubice.
- Tidikis, R., (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
- Valackienė, A., Susnienė, D., (2013). Significance of Corporate Communication in Change.
- Vasiljevienė, N., Gruževskis, B., Moskvina, J., Kleinaitė, I., (2003). *Verslo etika ir elgesio kodeksai*, Vilnius: VU, Verslo etikos centras.
- Verschuren, P. J. M., (2003). Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities. *International Journal of Social Research Methodology*. [Žiūrėta 2016-05-31]. Prieiga per internetą: < [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13645570110106154#.U9p1ruN\\_usA](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13645570110106154#.U9p1ruN_usA) >.
- Vogel, D. J., (2005). Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 47(4): 19–45 p. [Žiūrėta 2016-05-31]. Prieiga per internetą: < [https://www.researchgate.net/publication/298867062\\_Is\\_there\\_a\\_market\\_for\\_virtue\\_The\\_business\\_case\\_for\\_corporate\\_social\\_responsibility](https://www.researchgate.net/publication/298867062_Is_there_a_market_for_virtue_The_business_case_for_corporate_social_responsibility) >.
- Žalimienė L., Lazutka R., Gruževskis B., Girdzijauskienė S., Bagdonas A., (2008). Neįgaliųjų integracija į darbo rinką Lietuvoje: politika, įvertinimas, rehabilitacija. *Vilniaus universiteto leidykla*, 150 p.

**PRIEDAI**

### ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SAMPRATA

<i>Autorius, metai</i>	<i>SAMPRATA</i>	<i>ĮSA sritis</i>	<i>ĮSA subjektas</i>
Hopkins, 2012	ĮSA kaip „aukščiausių visuomenės gyvenimo standartų siekimas per tam tikrų etinių vertybių prizmę ir išlaikant įmonės pelningumą“.	Etinė, ekonominė	Visuomenė
Bartol, Martin, 1994; Daft, 2006	Įmonių socialinę atsakomybę apibūdina kaip įmonės pareigą, identifikavus visų suinteresuotų asmenų poreikius, priimti sprendimus ir imtis tam tikrų veiksmų, kurie duotų teigiamą indėlį visuomenei, taip pat prisidėtų ir prie pačios įmonės gerovės, kuriose gali būti diegiami socialinės atsakomybės principai.	Ekonominė	Visuomenė, darbuotojai, akcininkai, vartotojai
Kotler, Lee, 2005	Įmonių socialinė atsakomybė yra įsipareigojimas didinti visuomenės gerovę, taikant savarankišką verslo praktiką ir naudojant verslo išteklius.	Etinė, ekonominė	Visuomenė
Išoraitė, 2013	Įmonių socialinė atsakomybė – terminas, apimantis aplinkosauginių ir socialinių principų savanorišką įtraukimą į įmonių vidinius procesus ir santykius su visuomene.	Etinė, ekonominė	Visuomenė
Čiegis ir kt., 2009	Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių ideologija, politika ir praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei ir gamtai vertybiniais principais.	Etinė, ekonominė	Visuomenė, akcininkai, darbuotojai
Bernatonytė ir kt., 2009	Socialiai atsakingas verslas yra įmonės indėlis į darnią plėtrą, t.y. ekonomikos augimą, socialinį vystymąsi ir aplinkosaugą.	Ekonominė	Visuomenė, akcininkai
Grundey, 2008	Įmonių socialinė atsakomybė yra 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 interesais.	Visuomenė, vartotojai, darbuotojai, akcininkai	Akcininkai, visuomenė, darbuotojai, vartotojai

Juščius, 2007	Socialiai atsakingomis įvardijamos tos organizacijos, kurios laikosi aukštesnių gamtosaugos reikalavimų perdirbdamos atliekas, mažina aplinkos taršą, taiko pažangius žmonių išteklių valdymo metodus ergonomikos, motyvavimo, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo srityse, bendradarbiauja su vietos organizacijomis, įskaitant socialinius jų tikslus.	Etinė	Visuomenė, darbuotojai
Clegg, Bailey, 2008	Socialiai atsakingos įmonės turi siekti pelno, tačiau tai jos turi daryti etiškai ir dorai, atsižvelgdamos į visuomenės poreikius.	Etinė, ekonominė	Visuomenė, akcininkai
Vaitiekūnienė, 2008	Lietuvoje įmonių socialinė atsakomybė suvokiama kaip tam tikri saviti sąmoningai parinkti politiniai, teisiniai, etiniai santykiai tarp verslo organizacijos ir visuomenės. Tai yra verslo įmonės pasirengimas atsakyti už savo veiklą, sugebėjimas atlikti pareigas ir esant tam tikrai situacijai tenkinti visuomenės lūkesčius. Socialiai atsakinga įmonė turėtų būti atsakinga už kiekvieną veiklą, kuri paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką.	Teisinė, etinė, ekonominė	Visuomenė
Gruževskis ir kt., 2006	Įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkosaugos problemas į bendrą veiklą ir ryšius su suinteresuotomis šalimis.	Etinė, ekonominė	Visuomenė, akcininkai, darbuotojai, vartotojai
Russo, Foutsas, 1997	Kalbant apie įmonių socialinę atsakomybę, akcentuojamas aplinkosauginis aspektas – tai įmonės požiūris į gamtosaugą, kuris turi įtakos įmonės konkurencingumui rinkoje ir jos finansiniams rezultatams.	Etinė, ekonominė	Akcininkai
Boone, 1992	Socialinė atsakomybė skatina įmones riboti veiklas, įskaitant visus etapus, pradedant gamyba, baigiant vartojimu, kurios gali būti kenksmingos visuomenei, skatindama jas prisidėti prie visuomenės gerovės ir	Etinė	Visuomenė
Kubenka, 2008	Kompanijos kreipia daugiau dėmesio ir investuoja daugiau į žmogiškąjį kapitalą, santykius su akcininkais ir į aplinkosaugą. Šis interesas gali turėti teigiamą įtaką didinant produktyvumą ir keliant kompetencijas, gerinant įmonės įvaizdį, tuo pačiu didinant pelną. ĮSA turėtų atsispindėti įmonės veiklos sritis, vieta, tikslas ir visi suinteresuotieji.	Etinė, ekonominė	Darbuotojai, akcininkai, visuomenė, vartotojai



**TYRIMO INSTRUMENTARIJUS**

<b>Kriterijai</b>	<b>Indikatoriai</b>	<b>Teiginiai / klausimai</b>	<b>Metodai</b>
1. Socialinės atsakomybės veiklos organizacijoje ir darbuotojų įsitraukimas į jas	ĮSA taikymas organizacijoje	3,18	Anketa
	Darbuotojų dalyvavimas ĮSA veiklose	4	Anketa
2. Neįgaliųjų klientų aptarnavimo kokybės parametrai	Tinkamo žodyno vartojimas	6	Anketa
	Fizinis kontaktas ir pagalba	8, 9, 10	
	Darbuotojų nuostatos / baimės / kompetencijos	5, 7, 11, 12, 24, 20	Anketa
	Darbuotojų nuomonė apie paslaugos kokybės tobulinimą	25	Anketa
3. Taikomi neįgaliųjų klientų aptarnavimo aspektai	Individualizacija	13	Anketa
	Tikslinė kliento jausmų išraiška	14	Anketa
	Kontroliuojamas emocinis atsakas	14	Anketa
	Priėmimas	14	Anketa
	Neteisiantis požiūris	15	Anketa
	Kliento apsisprendimo teisė	16	Anketa
4. Darbuotojų socialiai atsakingos elgsenos ugdymas organizacijoje	Darbuotojų mokymai	21, 22	Anketa, dokumentų analizė
	Įmonės dokumentuose reglamentuotas neįgalų klientų aptarnavimas	17	Anketa, dokumentų analizė
	Vadovybės dėmesys neįgaliam klientui	19, 23	Anketa

## ANKETA

### **Gerbiamas respondente,**

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip Jūsų įmonėje reiškiasi socialinė atsakomybė, aptarnaujant neįgalius klientus. Apklausa yra anoniminė, gauti rezultatai bus analizuojami tik apibendrintai, neišskiriant nei konkretaus anketos respondento, nei organizacijos. Pateiktame klausimyne nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų. Svarbiausia, kad atsakytumėte taip, kaip iš tiesų galvojate. Svarbi kiekvieno atsakiusiojo nuomonė.

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius atsakymus. Atsakydamas (-a) į klausimus, Jums tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu arba atsakymą įrašykite.

### **1. Nuo kada dirbate šioje įmonėje? (įrašyti metus)**

.....

### **2. Kokios Jūsų pareigos? (įrašyti)**

.....

### **3. Kokios socialinės atsakomybės veiklos geriausiai atspindi Jūsų organizaciją? (galimi keli atsakymų variantai).**

- Visuomeninių projektų rėmimas;
- Aplinkos apsaugos iniciatyvos;
- Darbuotojų saugos ir sveikatos politika;
- Skaidraus verslo politika;
- Kita (įrašykite).....

### **4. Kokiose socialinės atsakomybės veiklose Jūs pats (pati) asmeniškai aktyviai prisidedate / dalyvaujate Jūsų organizacijoje? (galimi keli atsakymų variantai).**

- Anglies dioksido išmetimo kontrolė;
- Draugiškų aplinkai produktų ir paslaugų naudojimas;
- Popieriaus naudojimo mažinimas;
- Vidinės iniciatyvos, skirtos sumažinti poveikį aplinkai;
- Visuomeninių projektų rėmimas
- Labdaros renginiai
- Socialiai pažeidžiamų grupių (seneliai, našlaičiai ir pan.) rėmimas
- Kita (įrašykite).....

### **5. Ar Jūs esate susidūręs/usi su klientu/e, turinčiu/ia fizinę negalią? (jei pasirinkote „Ne“ ar „Neprisimenu“, toliau atsakinėkite į 12, 18-24 klausimus)**

- Taip
- Ne
- Neprisimenu

3 priedo tęsinys kitame puslapyje

**6. Pažymėkite Jums priimtinius vartoti žmogaus, turinčio negalią, apibūdinimus:**

- Neįgalusis;
- žmogus, turintis negalią;
- neįgalus žmogus;
- žmogus su negalia;
- invalidas;
- žmogus, turintis invalidumą;
- žmogus su nukrypimais;
- luošas;
- nesveikas.

**7. Į ką pirmiausia atkreipiate dėmesį, aptarnaudami neįgalų klientą?**

- Amžių;
- Išvaizdą;
- Elgseną;
- Poreikius;
- Emocinę būklę;
- Kita (įrašykite).....

**8. Ar Jums teko suteikti fizinę pagalbą neįgaliam klientui?**

- Taip;
- Ne. (Jei pasirinkote šį atsakymą, pereikite prie 11 klausimo)

**9. Kokia tai buvo pagalba? (galimi keli atsakymų variantai)**

- Neįgaliojo vežimėlio pastūmimas;
- Ramentų / vaikštytės palaikymas;
- Popieriaus palaikymas;
- Palydėjimas;
- Pakėlimas suklypus ar persėdant į / iš neįgaliojo vežimėlio;
- Kita (įrašykite) .....

**10. Kokia buvo neįgaliojo reakcija į pagalbą?**

- Teigiama;
- Neigiama;
- Neutrali.

**11. Kaip Jūs pasijutote, bendraudamas/a su tokiu/ia klientu/e?**

- Sutrikęs/usi;
- Išsigandęs/usi;
- Nežinantis/i, kaip elgtis;
- Natūraliai;
- Kita (įrašykite) .....

**12. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius (kur 5 - visiškai sutinku; 1 – visiškai nesutinku)**

Neįgalus klientas privalo būti aptarnautas lygiai taip, kaip ir sveikasis	1	2	3	4	5
Neįgalus klientas turi gauti išskirtinį dėmesį	1	2	3	4	5
Neįgalūs klientai neretai piktnaudžiauja savo negalia kitų klientų atžvilgiu	1	2	3	4	5
Neįgalūs klientai yra savarankiški ir patys gali savimi pasirūpinti	1	2	3	4	5
Dauguma neįgalių klientų nenori būti identifikuoti, kaip turintys negalią	1	2	3	4	5
Neįgalų klientą paprastai erzina rodomas gailėstis ir perdėtas draugiškumas	1	2	3	4	5
Nebūtina siūlyti pagalbą, jei neįgalus klientas jos neprašo.	1	2	3	4	5

**13. Parašykite, kokius metodus taikėte aptarnaudamas/a klientą, turintį negalią? (galimi keli atsakymų variantai)**

- Individualizaciją;
- Gestų kalbą;
- Brailio raštą;
- Nežinau specifinių metodų;
- Kitą (įrašykite).....

**14. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius (kur 5 - visiškai sutinku; 1 – visiškai nesutinku)**

<b>Aptarnaudamas/-a neįgalų klientą.....</b>					
atsižvelgiu į jo unikalius bruožus (konkrečią negalią, specialius poreikius)	1	2	3	4	5
išreiškiu norą padėti, klausiu, kaip jis jaučiasi, skatinu išsakyti jo pageidavimus iki galo	1	2	3	4	5
man sunku nereikšti gailėsčio	1	2	3	4	5
dažnai pasimetu, jei pokalbis nevyksta sklandžiai	1	2	3	4	5
nesijaučiu kompetentingas, kaip man bendrauti su tokiu klientu					
stengiuosi nekreipti dėmesio į kliento emocijų kaitą	1	2	3	4	5
padedu jam/jai priimti sprendimą, išsakydamas savo požiūrį	1	2	3	4	5
jaučiuosi turintis/i daugiau patirties ir kompetencijos nei klientas	1	2	3	4	5
kviečiuosi labiau patyrusį kolegą, kad aptarnautų klientą	1	2	3	4	5
jaučiu emociinę įtampą	1	2	3	4	5

**15. Kaip Jūs jaučiatės, jei dėl neįgalaus kliento kyla papildomų rūpesčių?**

- Susierzinu;
- Kaltinu save;
- Kaltinu klientą;
- Nieko dėl to nekaltinu.

**16. Klientui priimant sprendimą Jūs:**

- Patariate rinktis klientui palankiausią paslaugą;
- Stengiatės neįtakoti sprendimo;
- Prioritetu laikote įmonės interesus.

**17. Kokiuose dokumentuose Jūsų organizacija reglamentavusi neįgalių klientų aptarnavimą?**

- Etikos kodekse;
- Socialinės atsakomybės ataskaitoje;
- Metodikoje apie neįgalių klientų aptarnavimą;
- Klientų aptarnavimo standartuose;
- Taisyklėse;
- Nėra tokių dokumentų;
- Nežinau.

**18. Ar Jūsų įmonėje yra skiriamas išskirtinis dėmesys neįgaliems klientams?**

- Taip, įmonėje yra taikomi skirtingi aptarnavimo standartai;
- Ne, klientai yra aptarnaujami lygiavertiškai;
- Neteko apie tai girdėti.

**19. Ar Jūsų įmonėje yra asmuo, atsakingas už neįgalių klientų aptarnavimą?**

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

**20. Kaip esate įgijęs/įgijusi reikalingų kompetencijų aptarnaujant neįgalų klientą? (galimi keli variantai)**

- Gavau specialius mokymus dabartinėje organizacijoje;
- Esu instrukuotas/a tiesioginio vadovo;
- Dalyvavau mokymuose ankstesnėse darbovietėse;
- Turiu praktinės patirties;
- Mokausi dabar savo veikloje, specialių mokymų neturėjau;
- Kompetencijų aptarnauti neįgalų klientą man labai trūksta;
- Apie tai negalvoju;
- Kita (įrašykite).....

**21. Ar įmonė turėtų skirti lėšų darbuotojų mokymams, galimai paruošiantiems juos kokybiškai aptarnauti klientus su negalia?**

- Taip;
- Manau, jog apmokytas turėtų būti tik vienas atsakingas žmogus;
- Nežinau, ar tai būtų efektyvu;
- Ne.

**22. Kokia mokymų forma apie neįgalių klientų aptarnavimą Jums būtų priimtinausia?**

- Metodinė medžiaga
- Ekspertų paskaitos
- Praktiniai užsiėmimai
- Vienkartinės instrukcijos
- Stebėjimas, kaip dirba patyręs kolega
- Atvejų analizė
- Reguliarus patirties aptarimas su kolegomis (susirinkimų metu)
- Stažuotės į kitas įmones

