



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

Aušra Petrauskienė

**DARBUOTOJŲ Į(-SI)TRAUKIMAS Į SOCIALINĖS
ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO INICIATYVAS
ORGANIZACIJOJE**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Dalia Susnienė

PANEVĖŽYS, 2017

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

**DARBUOTOJŲ Į(-SI)TRAUKIMAS Į SOCIALINĖS
ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO INICIATYVAS
ORGANIZACIJOJE**

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (kodas 621N20010)

Vadovas

(parašas) Doc. dr. Dalia Susnienė
(data)

Recenzentas

(parašas)
(data)

Projektą atliko

(parašas) Aušra Petrauskienė
(data)

PANEVĖŽYS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Aušra Petrauskienė

(Studento vardas, pavardė)

Vadyba, 621N20010

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Darbuotojų į(-si)traukimas į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas organizacijoje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 31 d.
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Aušros Petrauskienės**, baigiamasis projektas tema „Darbuotojų į(-si)traukimas į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas organizacijoje“ 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)

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO**

Ekonomikos ir verslo katedra

TVIRTINU

Katedros vedėja
Nida Kvedaraitė

BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS

Diplomantui Aušrai Petrauskienei

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Darbuotojų į(-si)traukimas į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas organizacijoje
--	--

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Workers engagement in social responsibility the implementation of initiatives in the organization
---	--

Įrišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2017 m. gegužės 31 d.

Duomenys baigiamajam projektui pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo darbo tematika

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Išnagrinėti socialinės atsakomybės teorinius aspektus.

2. Atskleisti darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės iniciatyvas teorines prielaidas.

3. Ištirti darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės iniciatyvas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse.

Vadovas

doc. dr. Dalia Susnienė

(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau:

Aušra Petrauskiene

(studento parašas, vardas, pavardė)

2017 m. gegužės 4 d.

Petrauskienė, Aušra. Darbuotojų į(-si)traukimas į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas organizacijoje. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Dalia Susnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *įmonių socialinė atsakomybė, darbuotojų į(si)traukimas.*

Panevėžys, 2017. 91 p.

SANTRAUKA

Susidomėjimas įmonių socialine atsakomybe auga, tačiau organizacijų valdymo politikoje per mažai yra išnaudojamas darbuotojų į(si)traukimo ir socialinės atsakomybės tarpusavio ryšys. Darbuotojų į(si)traukimas tampa aktualia tema verslo pasaulyje, nes įmonėms siekiančioms veiksmingiau išnaudoti socialinės atsakomybės principus versle, didelę reikšmę daro ne tik darbuotojų profesiniai gebėjimai, bet ir jų aktyvus įsitraukimas įgyvendinant socialinės atsakomybės iniciatyvas versle. *Darbo objektas* – darbuotojų į(si)traukimas į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas. *Darbo tikslas* – ištirti darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas. Siekiant užsibrėžto tikslo, darbe keliami *uždaviniai*: išnagrinėti socialinės atsakomybės teorinius aspektus; atskleisti darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės iniciatyvas teorines prielaidas; ištirti darbuotojų į(si)traukimo į socialines iniciatyvas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad socialinės atsakomybės principai sietini ne tik su etišku ir skaidriu įmonės elgesiu, dėmesiu suinteresuotoms šalimis, bet ir su pagarba žmogaus teisėms, aplinkai, teisinių normų laikymusi. Atlikus socialinės atsakomybės įgyvendinimo sričių analizę nustatyta, kad siekiant įvertinti įmonių socialinės atsakomybės raišką reikia remtis išskirtomis keturiomis socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritimis ir jose naudojamais principais: socialine atsakomybe darbo vietoje, aplinkoje, visuomenėje – bendruomenėje, rinkoje. Įvairių mokslinių tyrimų apžvalga išryškino darbuotojų į(si)traukimą į socialinės atsakomybės iniciatyvas įmonėje lemiančius veiksnius: darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai, energingumą, darbo atmosferą, pilietišką elgesį organizacijoje. Siekiant gilesnės analizės tikslinga įtraukti tokius veiksnius, kaip atsidavimas, įvertinimas ir pripažinimas, pasinėrimas, asmeninė atsakomybė, komunikacija, įsitraukimas į vykdomus procesus.

Apibendrinant empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys tarp socialinės atsakomybės raiškos ir darbuotojų į(si)traukimo į įmonės veiklą. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų į(si)traukimas socialinės atsakomybės iniciatyvas yra stiprus, labiausiai išreikštas: emociniu įsipareigojimu, energingumu, pasinėrimu ir pilietišku elgesiu organizacijai. Socialinės atsakomybės raiškos tyrimas, atskleidė, kad visais nagrinėtais aspektais socialinė atsakomybė buvo aukštesnė nei vidutinė ir nebuvo žemai vertinamų sričių.

Atsižvelgus į darbo rezultatus, parengtos darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse rekomendacijos, kurios pateikia pasiūlymus, kaip stiprinti darbuotojų į(si)traukimą į socialinės atsakomybės iniciatyvas.

Petrauskienė, Aušra. : Workers engagement in social responsibility the implementation of initiatives in the organization: *Master's* thesis in Management / supervisor assoc. prof. Dalia Susnienė . Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: *corporate social responsibility, workers engagement.*

Panevėžys, 2017. 91 p.

SUMMARY

The interest of companies' social responsibility is growing, but the organization's management policy of workers in the (self) involvement and social responsibility's relationship is too little exploited. Workers' (self) involvement becomes a hot topic in the business world, as companies, seeking effectively exploit the principles of social responsibility in business, gave the great importance not only by employees' professional skills, but also by their active involvement in the implementation of social responsibility in business initiatives. The object of the work is the employees' (self) involvement in the implementation of social responsibility initiatives. The aim - to investigate employees' (self) involvement in the implementation of social responsibility initiatives. In order to achieve the goal of the work, there are certain tasks of the work: to examine the theoretical aspects of social responsibility; to reveal employees' (self) involvement in the social responsibility's theoretical assumptions; to investigate employees' (self) involvement in social initiatives for health service providers.

Scientific analysis of the literature revealed that the social responsibility principles are related not only to the company's ethical and transparent behavior, and attention to the interested parties, but also with respect for human rights, the environment, compliance with legal standards. The analysis of the implementation of the areas of social responsibility found that in order to evaluate the expression of corporate social responsibility, it should be based on four isolated areas and on the use of principles: social responsibility in the workplace, in the environment, in the society – community, and in the market. A review of various researches highlighted determinants of social responsibility initiatives in the company: staff emotional commitment to the organization, energy, working environment, civic behavior of the organization. For deeper analysis it is appropriate to include factors such as dedication, evaluation and recognition of immersion, personal responsibility, communication, involvement in the ongoing processes.

To conclude the empirical test results, it can be said that there is the moderate positive correlation between the expression of social responsibility and employees' (self) involvement. The results showed that employees' (self) involvement into social responsibilities is strong, and most expressed by: emotional commitment, exuberance, and civic behavior of the organization. Study of social responsibility revealed that in all analyzed aspects social responsibilities were higher than average and there were no low valued areas.

Based on the analysis of scientific literature and the results of a quantitative study, recommendations of the staff's (self) involvement in the implementation of social responsibility initiatives in health services are prepared, that make proposals to companies to strengthen the staff's (self) involvement into social responsibility initiatives.

TURINYS

Ižanga.....	8
1.Socialinės atsakomybės įgyvendinimas versle kaip mokslinių tyrimų objektas.....	10
1. 1. Socialinė atsakomybė įmonėje: samprata ir principai	10
1. 2. Socialinės atsakomybės įmonėje modeliai	14
1.3. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritys įmonėje.....	17
1.4. Socialinės atsakomybės įmonėje reikšmė.....	23
1. 5. Įmonės socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai	25
2.Darbuotojų į(si)traukimo svarba formuojant ir realizuojant įmonių socialinę atsakomybę	29
2. 1. Darbuotojų į(si)traukimo įmonėje samprata	29
2.2.Darbuotojų į(si)traukimo įmonėje modelių analizė	31
2. 3. Darbuotojų į(si)traukimo į įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo procesą svarba ..	35
2.3. 1. Darbuotojų reikšmė įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo procese.....	35
2. 3. 2. Darbuotojų į(si)traukimą lemiantys veiksniai, įgyvendinant socialinę atsakomybę	39
3.Darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse tyrimas	45
3.1.Sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių charakteristika	45
3.2. Tyrimo metodika.....	46
3.3.Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	52
3.3.1.Pusiau struktūruoto interviu analizė.....	52
3.3.2.Socialinės atsakomybės raiškos sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse tyrimas	55
3.3.3. Darbuotojų į(si)traukimo sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse veiklas tyrimas	64
3.3.4.Įmonių socialinės atsakomybės raiškos ir darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklą tarpusavio ryšys sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse	75
Išvados ir rekomendacijos	83
Literatūra	85
Priedai.....	91

IŽANGA

Naujos technologijos, ūkio raida, globalizacija kelia naujus iššūkius verslui, todėl ieškoma novatoriškų sprendimų, nagrinėjant aplinkosaugos, socialines ir ekonomines problemas, orientuojamasi į socialiai atsakingą veiklą (Čiegis, Norkutė, 2012).

Temos ištirtumas ir aktualumas. Socialinės atsakomybės klausimai gvildenami lietuvių (Ubius, Alas, 2009; Bagdonienė, Paulavičienė, 2010; Matkevičienė, 2010; Seiliūtė, 2013; Juščius, Griauslytė, 2014; Mauricijenė, Paužuolienė, 2014; kt.) ir užsienio (Zheng, 2010; Aguinis, Glavas, 2012; Lee, Kim, 2013; Chandler ir kt., 2014; Crane ir kt., 2014, kt.; Shen, Benson, 2016; Waddock, Graves, 1997; Ferreira, Oliveira 2014; kt.) mokslininkų darbuose, analizuojant socialinės atsakomybės esmę, veiksnius, principus, reikšmę įmonės veiklai, socialinės atsakomybės poveikį įmonės finansiniams rezultatams, santykiams su klientais valdyti. Dėmesys įmonių socialinei atsakomybei auga, tačiau didžioji dalis tyrimų krypsta į įmonės išorines suinteresuotąsias šalis. Įmonėms, siekiančios veiksmingiau išnaudoti socialinės atsakomybės principus versle, didelę reikšmę daro darbuotojų aktyvus į(si)traukimas įgyvendinant socialinės atsakomybės principus versle. Pasigendama gilesnių teorinių įžvalgų bei empirinių vidinių suinteresuotųjų šalių vaidmens tyrimų darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą tematika, ypač vertinant ją per socialinės atsakomybės prizmę.

Mokslinis naujumas. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad darbuotojai, kaip vidinė suinteresuotoji šalis, gali daryti didelį poveikį įmonių socialinės atsakomybės politikos įgyvendinimui: darbuotojai patys gali veikti kaip varomoji jėga, verčianti organizaciją priimti ir laikytis socialiai atsakingo elgesio normų. Nors tyrimais įrodomas darbuotojų įsitraukimo ir socialinės atsakomybės ryšys organizacijoje, tačiau organizacijų valdymo politikoje per mažai išnaudojamas tarpusavio ryšys ir užtikrinamos galimybės, o tai suponuoja **mokslinę problemą**: kaip stiprinti darbuotojų į(si)traukimą į socialinės atsakomybės įgyvendinimą įmonėje.

Darbo objektas – darbuotojų į(si)traukimas į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas.

Darbo tikslas – ištirti darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas. Siekiant užsibrėžto tikslo, darbe keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti socialinės atsakomybės teorinius aspektus.
2. Atskleisti darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės iniciatyvas teorines prielaidas.
3. Ištirti darbuotojų į(si)traukimo į socialines iniciatyvas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse.

Duomenų rinkimo metodai:

1. *Mokslinės literatūros analizė* pasitelkta siekiant atskleisti įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės įgyvendinimą organizacijoje teorinius aspektus.
2. *Pusiau struktūrizuotas interviu* pasitelktas siekiant surinkti tyrimui reikalingą informaciją, kuri panaudota sudarant tyrimo instrumentą – anketą.
3. *Anketinė apklausa* pasitelkta siekiant išanalizuoti darbuotojų į(si)traukimą į socialinės atsakomybės įgyvendinimą sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse.

Duomenų analizės metodai:

1. Pusiau struktūrizuoto interviu analizė.
2. Statistinė kiekybinė tyrimo duomenų analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas: apžvelgtos ir konceptualiai įvertintos įmonės socialinės atsakomybės sampratos, požiūriai, principai ir modeliai. Socialinės atsakomybės teorijos apžvalga atskleidė sritis, kuriomis remiantis tiriama socialinės atsakomybės raiška įmonėje: socialinė atsakomybė darbo vietoje, aplinkosaugoje, visuomenėje-bendruomenėje, rinkoje. Išanalizuoti ir susisteminti veiksniai, lemiantys darbuotojų į(si)traukimą įgyvendinant socialinės atsakomybės iniciatyvas: darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai, energingumas, darbo atmosfera, pilietiškas elgesys organizacijoje. Siekiant gilesnės analizės tikslinga įtraukti atsidavimą, įvertinimą ir pripažinimą, pasinėrimą, asmeninę atsakomybę, komunikaciją, įsitraukimą į vykdomus procesus.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta tyrimo metodologija sudarė galimybę empiriškai įvertinti darbuotojų į(si)traukimą, nustatyti tobulintinas sritis ir pateikti rekomendacijas dėl darbuotojų į(si)traukimo didinimo į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas įmonėje. Konceptualiai pagrindus ir tyrimu patikrinus rezultatai bus naudingi ne tik sveikatingumo paslaugas teikiančioms įmonėms, bet ir kitoms įmonėms, įgyvendinančioms socialinės atsakomybės principus bei siekiančioms didinti personalo į(si)traukimą, tobulinti žinias ir kompetencijas, kurios svarbios įgyvendinant socialinę atsakomybę.

Darbą sudaro: įžanga, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, 9 priedai, 32 paveikslai, 15 lentelių. Darbo apimtis – 91 puslapis. Literatūros sąrašą sudaro 78 šaltiniai.

Skaityti pranešimai darbo tema:

1. 2017 - 04 - 28 pranešimas tema „Darbuotojų į(si)traukimas į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas teorinis pagrindimas“ 17-oje studentų mokslinėje konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos – 2017“. Kauno technologijų universitetas Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Panevėžys, Lietuva.

1. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMAS VERSLE KAIP MOKSLINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS

1. 1. Socialinė atsakomybė įmonėje: samprata ir principai

Įmonių socialinė atsakomybė yra neišvengiama šiandienos būtinybė. Susidomėjimą ĮSA rodo didėjantis mokslinių publikacijų srautas šia tema, socialinės atsakomybės idėjų analizavimas ne tik mokslininkų, bet ir verslo atstovų, vyriausybinių organizacijų, politikų ir kt. Socialinės atsakomybės įmonėje samprata moksliniuose šaltiniuose aiškinama įvairiai. Autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus. Pirmiausia tikslinga aptarti socialinės atsakomybės sąvokos aiškinimą teisiniuose dokumentuose.

Europos Sąjungos dokumentuose socialinė atsakomybė reglamentuojama, kaip įmonės savanoriškas įtraukimas į veiklą socialinių, aplinkosauginių veiksnių bei santykius su suinteresuotomis šalimis. Išskiriami komponentai dalyvaujantys kuriant socialinės atsakomybės strategiją: darbuotojai, paslaugos/produktai, aplinkosauga, ryšiai su bendruomene (Matukas, 2008, p. 15).

Pagal V. Juščių (2007, p. 48), Europos Bendrijų Komisija įmonių socialinės atsakomybės sąvoką traktuoja kaip tokią, „kurią pasitelkdami verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą ir į santykius su suinteresuotosiomis šalimis“.

Įmonių socialinės atsakomybės 2016–2020 m. veiksmų plane (2016) socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip „svarbi pasaulinių ir ES diskusijų apie globalizaciją, konkurencingumą ir darnų vystymąsi dalis“. Jos samprata aiškinama panašiai, kaip minėtuose ES dokumentuose, pabrėžiant socialinius ir aplinkosauginius aspektus, įstatymų laikymosi, tarptautinių susitarimų ir skaidraus verslo principų.

Vadinasi, teisiniuose dokumentuose įmonių socialinė atsakomybė reglamentuojama kaip koncepcija, įmonių atsakomybė, savanoriškai įsitraukiant į socialinę, aplinkosauginę veiklą, etiški ir atsakingi santykiai su suinteresuotaisiais.

Panašus socialinės atsakomybės įmonėje traktavimas atsispindi ir mokslinėje literatūroje. Tačiau skirtingų autorių socialinės atsakomybės apibrėžimai skiriasi. Juščius (2007) teigia, kad įmonių socialinės atsakomybės samprata paminėta Smith (1776), nors tuometinis supratimas apie socialinę atsakomybę skiriasi nuo šiandienos ĮSA sampratos. Ankstyvuojų laikotarpiu įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip įmonės racionalus veikimas ir veiklos sprendimų priėmimas. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimų įvairovę lemia aiškios ĮSA koncepcijos nebuvimas. Kintant ekonomikai, visuomenės požiūriui kinta ir socialinės atsakomybės samprata,

tačiau pagrindinės socialinės atsakomybės koncepcijos dedamosios nekinta ir yra plačiai nagrinėjamos moksliniuose šaltiniuose (Vaitkevičius, Stukaitė, 2009).

Remiantis R. Čiegiu ir R. Norkute (2012), socialinė atsakomybė suvokiama kaip grandis, susiejanti verslą ir visuomenę, kaip darnaus ekonomikos vystymosi dalis ir kaip verslo koncepcija, kuri integruoja darnaus verslo plėtros principus organizacijos viduje bei išorėje. Socialinės atsakomybė - neatsiejama verslo dalis turinti reikšmę organizacijos valdymui (Ubius, Alas, 2009).

Pasak J. Shen ir J. Benson (2016), socialinė atsakomybė – tai ne tik įmonės savanoriškas įsitraukimas į socialiai atsakingą, aplinkosauginę veiklą, santykiai su suinteresuotomis pusėmis (akcininkais, vartotojais, darbuotojais, visuomene ir pan.). Autoriai labiau linkę socialinę atsakomybę sieti su socialine norma, kuri įpareigoja įmonę atsakingai valdyti žmogiškuosius išteklius.

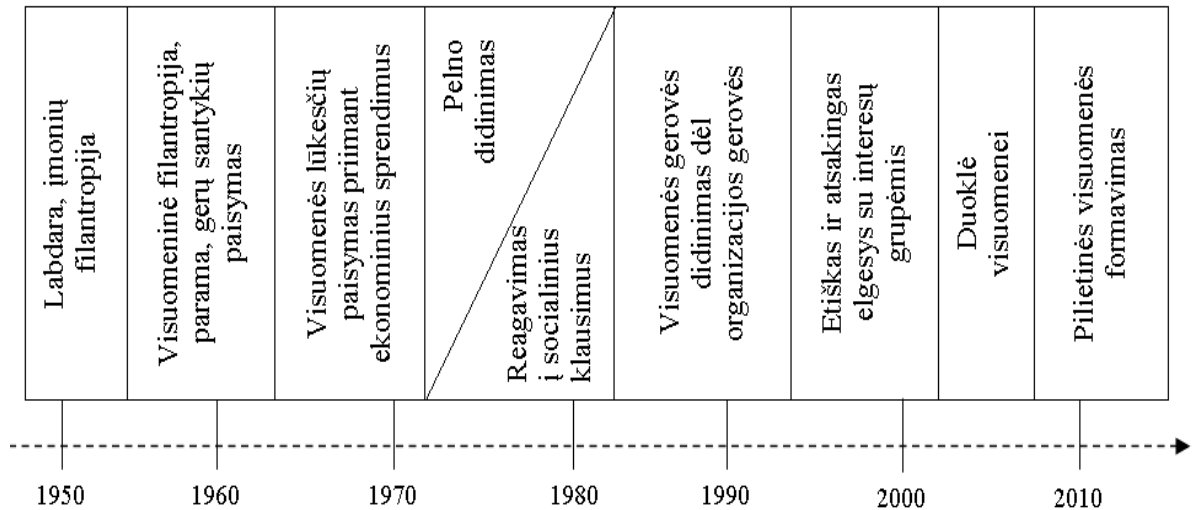
S. R. Clegg ir J. R. Bailey (2008) mano, kad socialiai atsakingos įmonės turi ne tik vykdyti įsipareigojimus darbuotojams, klientams, visuomenei, bet ir siekti pelno etiška veikla.

J. Ruževičius ir D. Serafinas (2007) traktuoja, kad įmonės siekdamos gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų kokybės turi remtis darnios plėtros principais.

D. Bagdonienės ir E. Paulavičienės (2010, p. 368) teigimu, įmonių socialinė atsakomybė, atspindi įmonių elgseną, politiką, savanoriškai įtraukiant į savo veiklą socialinius ir aplinkosauginius klausimus.

R. Česnyienė ir M. Neverkevič (2009) pastebi, kad įmonės socialinės atsakomybės sampratos aiškinimai skiriasi. Bendruoju požiūriu šią atsakomybę galima suvokti kaip į įmonių veiklą įtraukiant socialinius ir aplinkosauginius klausimus, pagarbos žmogui, verslo ir valdžios atstovams, vertybinius principus.

Apibrėžimų skirtumams įtakos turi ir požiūrių į socialinę atsakomybę kaita. Bėgant laikui socialinės atsakomybės samprata kito – nuo labdaringos ir filantropinės veiklos iki etiško ir atsakingo elgesio su suinteresuotomis grupėmis, duoklės visuomenei ir pilietinės visuomenės formavimo (žr.1 pav.).



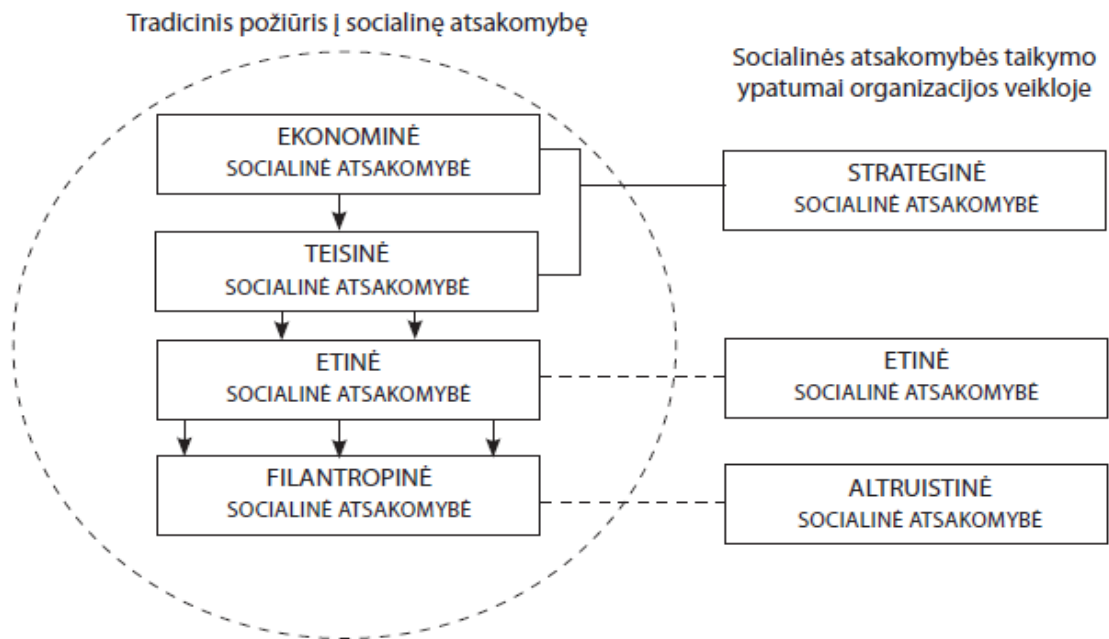
1 pav. Socialinės atsakomybės suvokimo chronologija (Seiliūtė, 2013, p. 25)

Remiantis J. Seiliūte (2013) pažymėtina, kad šiandien socialinė atsakomybė jau suvokiama ne tik kaip įnašas pilietinės visuomenės formavimui. Socialinė atsakomybė tampa svarbi organizacijos strategijos dalis, indėlis visuomenei siekiant ekonominių, socialinių tikslų.

Taigi pateikti apibrėžimai parodo, kad teisiniuose dokumentuose ir moksliniuose šaltiniuose socialinė atsakomybė traktuojama kaip darnaus ekonomikos vystymosi dalis, savanoriškas įsitraukimas, propaguojant socialinius ir aplinkosauginius elementus, atsakingas įmonės valdymas, atsakingi ir etiški santykiai su suinteresuotomis grupėmis. Visgi esama ir skirtumų. Vieni autoriai labiau linkę akcentuoti savanorišką įsitraukimą į socialiai atsakingą, aplinkosauginę veiklą, santykius su suinteresuotaisiais, o kiti – įsipareigojimą atsakingai valdyti žmogiškuosius išteklius ir rūpintis darbuotojais.

D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010) mano, kad įmonių socialinę atsakomybę galima vertinti etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymo kontekste. Svarbu ne tik organizacijos siekiami tikslai, akcentuojamos vertybės, organizacinė struktūra, bet ir įvairūs verslo procesai, atsakingi santykiai su įvairiomis suinteresuotomis šalimis.

Socialinės atsakomybės veikla skirstoma į ekonominę, teisinę, etinę, filantropinę atsakomybę – visa tai apima tradicinį požiūrį į socialinę atsakomybę. Įmonių praktikoje socialinė atsakomybė apima strateginę, etinę ir altruistinę socialinę atsakomybę (žr. 2 pav.).



2 pav. Socialinės atsakomybės dedamosios (Matkevičienė, 2010, p. 58)

Socialiai atsakinga įmonė pasižymi tam tikrais požymiais, kurie išskirti Europos mastu įgyvendinamame projekte DESUR (*Darnių regionų plėtra skatinant atsakingas mažas ir vidutines įmones*) ir apibendrinti leidinyje „Įmonių socialinė atsakomybė: gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos“ (2013, p. 6):

- „atsakinga įmonių veiklos praktika;
- įsipareigojimas įgyvendinti savanoriškas iniciatyvas, kurios yra šis tas daugiau nei reikalaujama pagal įstatymus ir priimtus sutartinius įsipareigojimus;
- socialinės atsakomybės integravimas į valdymo ir verslo strategiją, nes socialinė atsakomybė nėra pavieniai atskiri veiksmai;
- naudingos veiklos kūrimas įvairioms suinteresuotoms šalims, su kuriomis įmonė yra susijusi;
- lygiagrečiai užtikrinama nauda finansinėje, socialinėje ir aplinkos apsaugos srityje bei didinamas įmonės konkurencingumas“.

Taigi šie išvardyti požymiai rodo, kad socialiai atsakingos įmonės ne tik inicijuoja, bet ir praktikuoja įvairiapusę atsakingą veiklą, įgyvendina savanoriškas iniciatyvas, integruoja socialiai atsakingą veiklą į valdymą, strategines programas bei siekia, kad iš šios atsakingos veiklos naudą gautų visi suinteresuotieji ir kad ši nauda apimtų finansinę, aplinkos apsaugos, socialinę sritį.

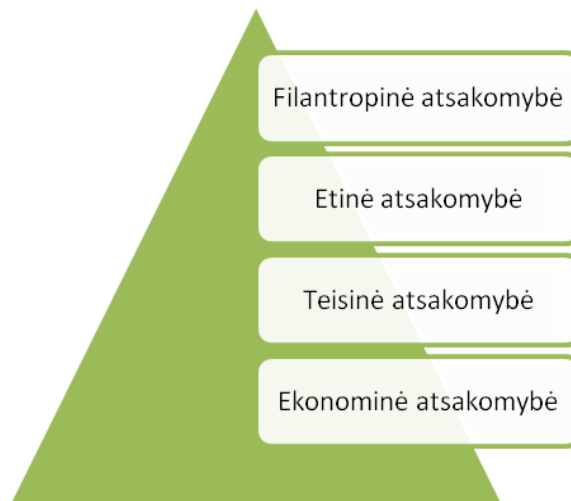
J. Ruževičiaus (2012, p. 10) teigimu, įgyvendinant socialinę atsakomybę įmonėje tikslinga laikytis atskaitomybės, skaidrumo, etiško elgesio principų bei rodyti dėmesį suinteresuotosioms šalims, gerbti ne tik žmogaus teises, bet ir įstatymus, teises normas, jų laikytis.

Taigi, socialinės atsakomybės principai sietini ne tik su etišku ir skaidriu įmonės elgesiu, dėmesiu suinteresuotoms pusėms, bet ir su pagarba žmogaus teisėms, aplinkai, atskaitomybe, teisinių normų laikymusi. Skirtingi autoriai savitai traktuoja socialinę atsakomybę. Vieni linkę ją sieti su įmonės savanorišku įsitraukimu į socialiai atsakingą, aplinkosauginę veiklą, santykius su suinteresuotomis pusėmis. Kiti labiau akcentuoja įsipareigojimą atsakingai valdyti žmogiškuosius išteklius, atsakingai elgtis su darbuotojais. Socialinės atsakomybės sampratos kaitai įtakos turi šios atsakomybės suvokimo raidos principai, kadangi nuo labdaringos ir filantropinės veiklos traktavimo pereita prie etiško ir atsakingo elgesio su interesų grupėmis. Pastaruoju metu labiau akcentuojama nauda visuomenei ir pilietinės visuomenės formavimas.

1. 2. Socialinės atsakomybės įmonėje modeliai

Mokslinėje literatūroje pateikiami socialinės atsakomybės modeliai parodo, kaip galima tobulinti socialiai atsakingą veiklą įmonėje ir kokią naudą gali duoti ši veikla įmonės valdymui, socialinės atsakomybės klausimų sprendimui.

A. B. Carroll (2004) pateikė socialiai atsakingų įmonių modelį, paremtą piramidės principu, kurią sudaro keturios atsakomybės ir atspindi tradicinį požiūrį į socialinę atsakomybę (žr. 3 pav.):



3 pav. Socialiai atsakingų įmonių modelis (sudaryta pagal Carroll, 2004, p. 116)

Šio modelio esmė – įmonės socialinė atsakomybė apima tokią verslo elgseną, kuri suvienija ekonominę naudą, įstatymų laikymąsi, etinių bei filantropinių požiūrių suderinimą.

Filantropinė atsakomybė pabrėžia bendradarbiavimą, prisidėjimą prie visuomenės gyvenimo kokybės gerinimo, visuomenės lūkesčių patenkinimo vykdant rėmimo iniciatyvas, darbuotojų skatinimo prisidėti prie socialiai atsakingų iniciatyvų, visuomenės kultūros lygio didinimo, menų rėmimo.

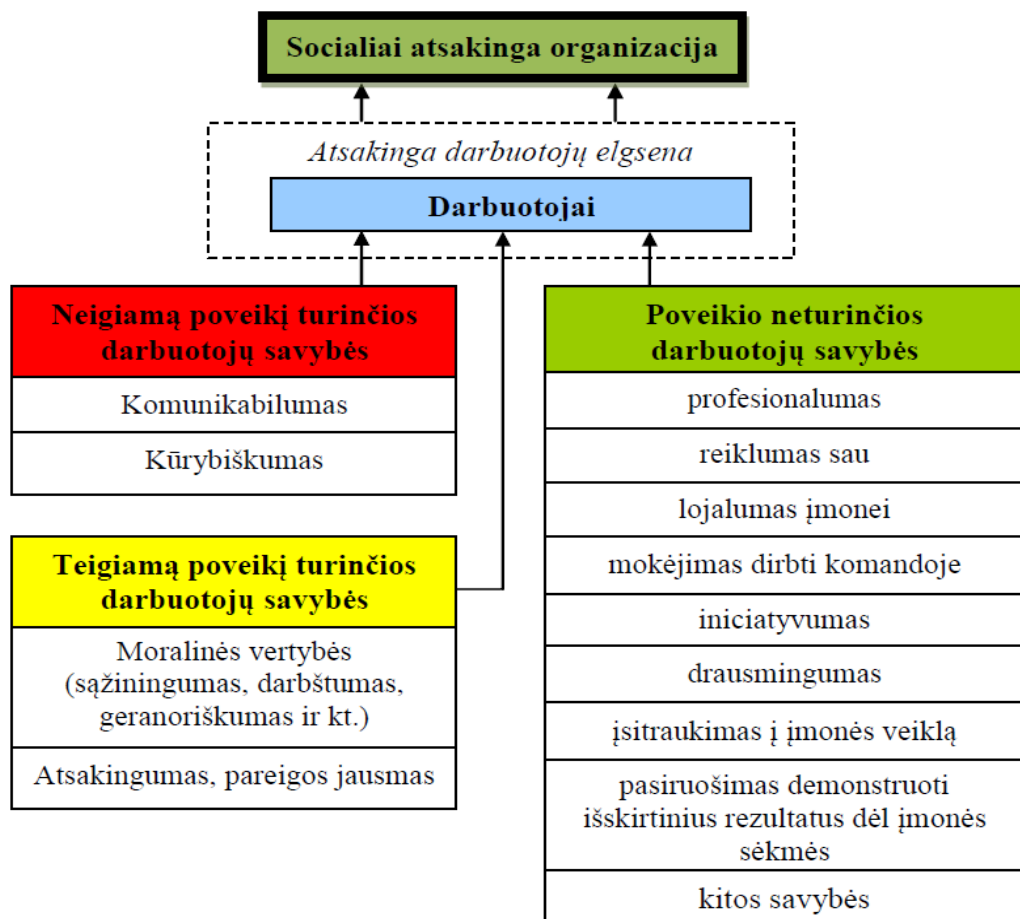
Etinė atsakomybė akcentuoja veiklos vykdymą atsižvelgiant į etikos normas ir moralę, naujų visuomenės moralės normų pripažinimą, visuomenės lūkesčius.

Teisinė atsakomybė pabrėžia veiklos vykdymą laikantis nustatytų įstatymų, taisyklių, teisėtų įsipareigojimų.

Ekonominė atsakomybė – pelningumo siekimas, konkurencijos išlaikymas, siekti maksimizuoti pelną.

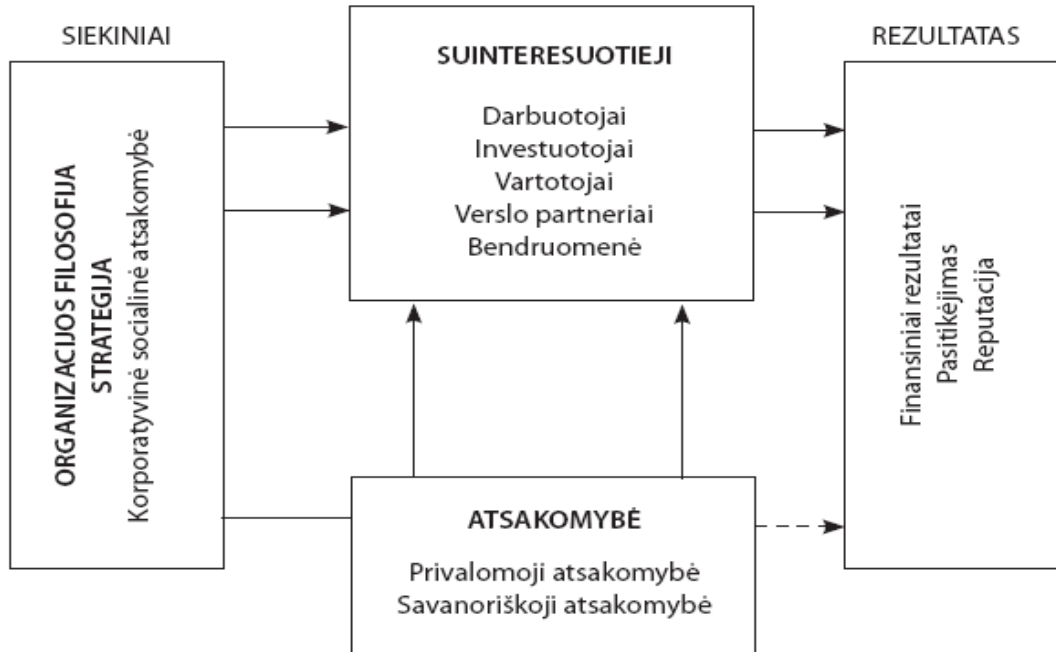
Pasak A. B. Carrol (2004), socialiai atsakingos įmonės turi prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo, nes iš jų tikimasi sąžiningos, besilaikančios įstatymų, moralės normų įmonių veiklos.

J. Seiliūtės (2013) pasiūlytas modelis (žr. 4 pav.) yra reikšmingas, nes atskleidžia darbuotojų savybes reikšmingas organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir įtvirtinimui. Modelis rodo, kokią reikšmę įmonės veiklai turi atsakinga darbuotojų elgsena. Autorė pateikia teigiamą ir neigiamą poveikį turinčias bei poveikio neturinčias darbuotojų savybes. Iš teigiamą poveikį turinčių savybių paminėtinos moralinės vertybės, atsakingumas, pareigos jausmas.



4 pav. Darbuotojų savybių, darančių įtaką organizacijos socialinei atsakomybei, modelis (Seiliūtė, 2013, p. 160)

R. Matkevičienė (2010) pateikia socialinės atsakomybės įmonėje modelį (žr. 5 pav.), kuris parodo suinteresuotųjų grupes, siekius ir rezultatus, kuriuos duoda socialiai atsakinga veikla. Autorė mano, kad socialiai atsakinga veikla turi būti planuota ir susijusi su įmonės veikla, filosofija, pasitikėjimu ir teigiama reputacija.

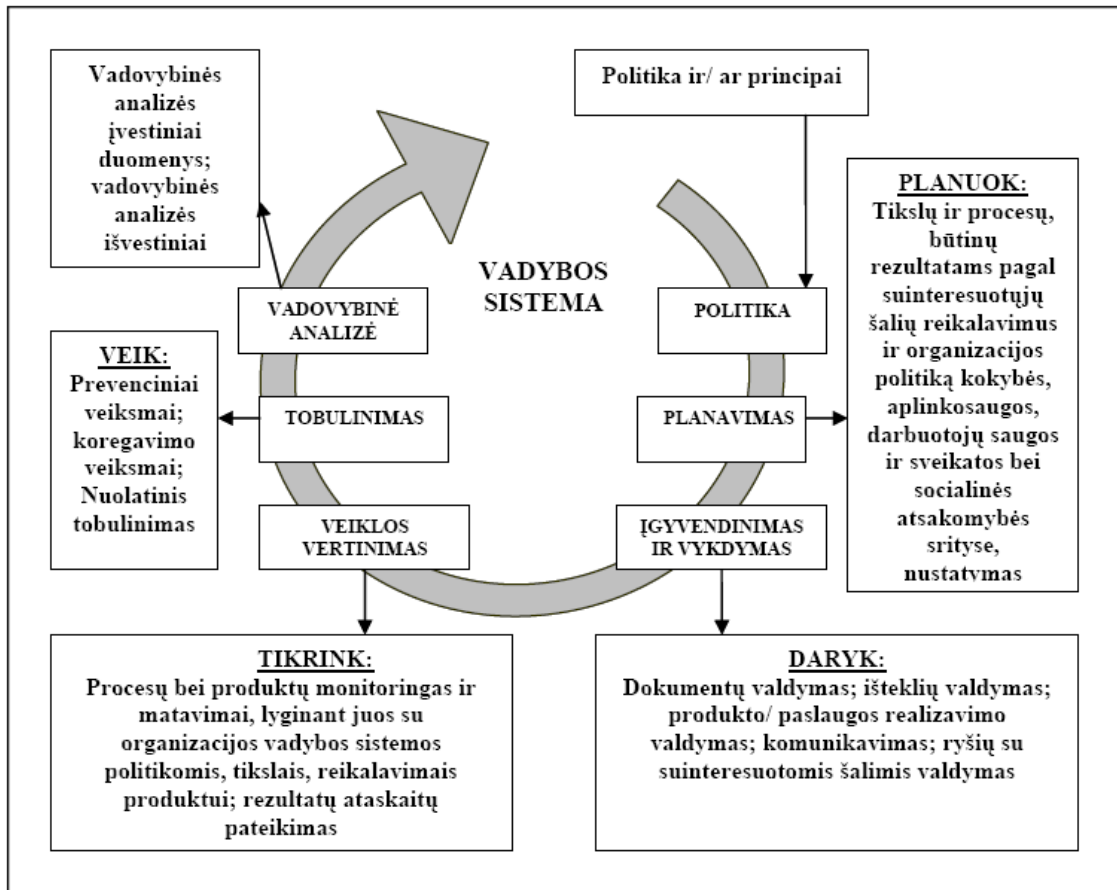


5 pav. Socialinės atsakomybės modelis (Matkevičienė, 2010, p. 59)

Remiantis modeliu, socialiai atsakinga įmonės veikla pasireiškia darbo sąlygų užtikrinimu ir darbo vietų kūrimu darbuotojams, veiklos skaidrumu investuotojams, teikiamų paslaugų ir prekių kokybės užtikrinimu vartotojams, bendruomenės problemų sprendimu ir aplinkosaugos reikalavimų laikymosi.

D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010) pateikia integruotos vadybos sistemos modelį (žr. 6 pav.), kuris sujungia kokybės , aplinkos apsaugos , socialinės atsakomybės , darbuotojų saugos ir sveikatos bei socialinės atsakomybės vadybos sistemas.

Modelis, kaip priemonė, naudojama socialinės atsakomybės klausimų valdymui. Pasak autorių, ši sistema palengvina valdymą, nes įmonė gali būti valdoma kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema, t. y. valdomas P–D–T–V (t. y. planuok, daryk, tikrink, veik) ciklo metodu.



6 pav. Integruotos vadybos sistemos modelis, pagrįstas P–D–T–V ciklu (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010, p. 369)

Vadinasi, socialinės atsakomybės modeliai – tai savitas požiūris į socialinės atsakomybės diegimo įmonėje principus ir galimybę tobulinti socialiai atsakingą veiklą įmonėje, įvertinti socialinės atsakomybės naudą įmonės valdymui, darbuotojams sužinoti, kokios darbuotojų savybės turi teigiamą poveikį įmonės socialiai atsakingai veiklai.

1.3. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritys įmonėje

Socialinės atsakomybės principų taikymas organizacijai padeda įgyti konkurencinį pranašumą, reputaciją ir pasitikėjimą tiek darbuotojų, tiek klientų ir visuomenės. Darbuotojai nori dirbti tokioje įmonėje, kurioje yra vertinami, jiems užtikrinama socialinė gerovė, kurioje jie suvokia savo indėlio vertę, turi lygias galimybes dirbti, įsitraukti į įmonės veiklą, turėti saugias darbo sąlygas.

Įmonių socialinę atsakomybę galima įgyvendinti įvairiose srityse. Remiantis Lietuvos ekonominių tyrimų grupės rekomendacijomis Socialinė atsakomybė įgyvendinama tiek darbo vietoje, tiek visuomenėje ir bendruomenėje, aplinkoje bei rinkoje. Ir kiekviena sritis reikšminga tiek įmonės veikloje, tiek kalbant apie suinteresuotas šalis (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010).

Darbo vietoje – susijusi su darbuotojų sauga, teisių apsauga, lygių galimybių užtikrinimu, sąlygų mokytis ir tobulėti sudarymu, pagarba žmogui, saugios darbo vietos užtikrinimu.

Rinkoje – socialiai atsakingi rinkodaros veiksmai, pareigingi mokėjimai, atsižvelgimas į socialinių grupių poreikius, atsakinga rinkodara,

Visuomenėje ir bendruomenėje – vietos bendruomenės poreikių išsiaiškinimas, savanoriškas dalyvavimas vietos gyventojų veikloje, skatinimas įsitraukti jaunimą į verslą, profesinę veiklą, žinių įgijimo skatinimas ir plėtojimas, bendradarbiavimas, labdara, savanoriškumas, filantropija.

Aplinkoje – aplinkosauga ir atsakingas išteklių naudojimas, apleistų teritorijų tvarkymas, taupus energijos, tinkamų perdirbti medžiagų naudojimas, ekologiški produktai.

Panašios SA įgyvendinimo sritys įvardintos ES parengtame leidinyje „Įmonių socialinė atsakomybė: gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos“ (2013), kuriame pabrėžiama aplinka, socialinė veikla visuomenėje, geras administravimas, darbo praktikos (žmogiškieji ištekliai).

Aplinkos sritis apima įmonės įgyvendinamą politiką ir veiklą, kuria siekiama sumažinti veiklos poveikį aplinkai, atsakingai naudoti išteklius. Kita svarbi sritis – tai įmonės inicijuojami socialiniai projektai, kultūriniai, sporto renginiai ir pan. bei dalyvavimas kitų organizacijų rengiamuose panašiuose socialiniuose projektuose. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas susijęs su gero administravimo veiksniais, pavyzdžiui, įmonėje parengtais keliamų taisyklių, reikalavimų, gerosios praktikos dokumentais, kurie siekia užtikrinti sprendimų priėmimo skaidrumą, efektyvumą, dalyvavimą įgyvendinant teisės aktus, atsižvelgiant į organizacijos ir visuomenės interesus.

Įgyvendinti socialinę atsakomybę svarbu ir žmogiškųjų išteklių srityje, t. y. darbo vietoje. Šiuo atveju paminėtini procesai taikomi įmonės darbuotojams, siekiant patobulinti darbo sąlygas, užtikrinti lygias galimybes, sudaryti sąlygas mokytis ir tobulėti (Įmonių socialinė atsakomybė: gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos, 2013).

Pasak J. Ruževičiaus (2014), socialiai atsakinga organizacija vadovaujasi pagarbos žmogui, gamtai vertybiniais principais, rūpinasi savo darbuotojais, investuoja į juos, kuria naudą darbuotojams, investuoja į žmogiškąjį kapitalą, savanoriškai įsitraukia į socialinę ir aplinkosauginę, filantropinę ir labdaros veiklą, į jaunosios kartos socialinės atsakomybės ugdymą, socialiai atsakingą investavimą.

J. Ruževičius (2014) išskiria šias socialinės atsakomybės sritis:

- *Aplinka*- efektyvus žaliavų panaudojimas, vandens taupymas, atliekų valdymas, atsakomybė už gamtines nelaimes.
- *Darbo vieta*- geri vidaus santykiai, darbuotojų skatinimas, darbo sąlygų skaidrumas, komunikacijos užtikrinimas, teisingas įvertinimas.

- *Rinka*- atsakingas investavimas, reputacija ir geras įvaizdis, atsakingas požiūris į klientus ir vartotojus, pareigingi mokėjimai, atsakinga rinkodara.
- *Visuomenė*- filantropinė veikla, sporto, kultūros rėmimas, socialinės atsakomybės švietimas ir ugdymas, savanoriškas įsipareigojimas.
- *Asmeninė socialinė atsakomybė*-asmeninė socialiai atsakinga elgsena tiek įmonės viduje, tiek už įmonės ribų, jaunimo socialinės atsakomybės ugdymas, atsakingas vartojimas.

Socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritys, tarp jų darbo vieta bei darbuotojai ir jų vaidmuo, atsispindi ISO standartuose, kai kuriuose „Pasaulinio susitarimo“ principuose. JT Pasaulinis susitarimas (angl. Global Compact) – savanoriška organizacijų socialinės atsakomybės iniciatyva, kuri remiasi žmogaus ir darbuotojų teisių, aplinkosaugos, kovos su korupcija principais, išskiria dešimt principų:

Žmogaus teisės:

- Remti žmogaus teises;
- Nepažeisti žmogaus teisių.

Darbo standartai:

- Asociacijų rėmimas, kompromiso siekimas derybose;
- Privalomo ir priverstinio darbo eliminavimas;
- Vaikų darbo atsisakymas;
- Diskriminacijos, susijusios su darbu, panaikinimas.

Aplinkos apsauga:

- Prevencinių programų skirtų aplinkosaugai užtikrinti rėmimas;
- Aplinkosauginės atsakomybės didinimas;
- Palankių technologijų susijusių su aplinkosauga vystymas.

Kova su korupcija:

- Kova su korupcija, papirkinėjimais, kyšininkavimu (LAVA interneto svetainės medžiaga, 2016).

Tarp pastarųjų paminėtini socialinę sritį apimantys principai, susiję su žmogaus teisių apsauga ir užtikrinimu, privalomo ar priverstinio darbo panaikinimu, diskriminacijos, priimant į darbą, panaikinimu (Act Globally Engage Locally, 2017).

ISO standartuose tarp socialinės atsakomybės įgyvendinimo sričių taip pat akcentuojama darbo vieta, darbuotojų vaidmuo. Pavyzdžiui, ISO 45001 standarte akcentuojami darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos principai. Standartu siekiama organizacijoms pateikti pagrindą, siekiant sukurti geresnes ir saugesnes darbo sąlygas darbuotojams, pagerinti jų saugą, sumažinti darbo vietoje

kylančias rizikas (ISO 45001 – Occupational health and safety, International Labour Organisation, 2017).

Pasak C. Naden (2016), ISO 45001 standartas taip pat reikšmingas siekiant užtikrinti, kad darbuotojams nebūtų taikomi dideli darbo krūviai, jie žinotų aiškias darbo užduotis, būtų užtikrinama komunikacija tarp darbuotojų ir vadovų, kuriama teigiama atmosfera sveikatos ir saugos aspektu.

Paminėtinas ISO 26000 standartas, kitaip vadinamas socialinės atsakomybės rekomendacijų standartu. Jame numatytos socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritys, susijusios su darbuotojų vaidmeniu, yra šios: darbo vieta ir įsidarbinimas, valdymas, žmogaus teisės. ISO 26000 standartas skatina organizacijas imtis atsakingos veiklos, įtraukti į ją suinteresuotąsias šalis, kurti pridėtinę vertę ir vykdyti atsakingą veiklą visos organizacijos mastu. ISO 26000 standarto tikslas - skatinti organizacijas imtis atsakingos veiklos pagal pripažintus principus įmonių socialinės atsakomybės atsakomybės srityje.

Išskiriamos socialinės atsakomybės sritys pagal ISO 26000:

- *Santykis su vartotojais* - informuotumas, vartotojų duomenų apsauga, sąžiningas marketingas, vartotojų skundų ir ginčų valdymas.
- *Etiška veikla* - sąžininga konkurencija, pareigingi atsiskaitymai, socialiai atsakinga rinkodara, socialinės atsakomybės skleidimas, antikoruacija.
- *Žmogaus teisės* - netoleravimas diskriminacijos, prievartinio ir vaikų darbo, saugumas, pilietinės teisės, teisės darbe, pareigų vykdymas.
- *Visuomenė ir bendruomenė* - darbo vietų sukūrimas, filantropija, savanoriškas dalyvavimas bendruomenės - visuomenės veikloje, švietimas, jaunimo motyvavimas įsitraukti į profesinę veiklą, kultūra, technologijų vystymasis.
- *Darbo vieta* - saugių darbo vietų užtikrinimas, nepažeisti žmogaus teisių, lygių darbo sąlygų sudarymas, darbo santykiai, tobulėjimas, kvalifikacijos tobulinimas ir kt.
- *Organizacijos valdymas* - etiškas elgesys, verslo etika, įstatymų laikymasis, interesų konfliktų vengimas, suinteresuotųjų šalių pripažinimas.
- *Aplinkosauga* - natūralių išteklių taupymas ir atsakingas naudojimas įmonės veikloje, aplinkos saugojimas, taršos mažinimas, apleistų teritorijų atgaivinimas, energijos taupymas, klimato kaitos mažinimas.

Pateikiamos rekomendacijos visų tipų organizacijoms (nepriklausomai nuo jų dydžio, veiklos pobūdžio) susijusios su socialinės atsakomybės principų įgyvendinimu įvairiose srityse, santykiuose su įvairiomis suinteresuotomis šalimis. Standarto pritaikymu siekiama palankaus socialinio klimato sukūrimo, palankesnių sąlygų darbuotojams, jų motyvacijos didėjimo, darbuotojų kaitos sumažėjimo (ISO 26000: Guidance on social responsibility, 2010).

SA 8000 standartas aiškiai apibrėžia organizacijos suinteresuotųjų šalių gerovės užtikrinimą, etišką darbdavystės praktiką remiantis Pasauline žmogaus teisių deklaracija, Tarptautinėmis darbo organizacijos konvencijomis, Jungtinių Tautų konvencijomis ir tarptautiniais susitarimais. Standartas SA 8000 reikšmingas siekiant gerinti darbuotojų darbo sąlygas, užtikrinti socialinę gerovę, gerbti jų teises, vengti diskriminacijos, pagerinti bendradarbiavimą tarp vadovų ir darbuotojų. Šis standartas numato aiškiai apibrėžtą darbuotojų užimtumą ir darbo krūvį, viršvalandžius, darbo apmokėjimo sąlygas, mokymosi, paaukštinimo galimybes, vaikų darbo draudimą, lygias teises priimant ir atlyginant už darbą, fizinių bausmių nebuvimą (CIS Services, 2017).

OHSAS 18001 standartas taip pat reikšmingas darbuotojų sveikatos ir saugos apsektu. Standartas numato darbuotojų saugai kylančias grėsmes, rizikos vertinimą ir kontrolę. Standarto įgyvendinimas sukuria darbuotojams patrauklios įmonės įvaizdį, parodo, kad įmonės vertina darbuotojų saugai kylančias grėsmes, jas analizuoja ir kontroliuoja saugos procesą (The Health and Safety and OHSAS Guide, 2017).

Išanalizavus JT Pasaulinio susitarimo principus, ISO 26000 standartą, ISO 45000 standartą ir SA 8000, OHSAS 18001 standartą ir remiantis mokslinėje literatūroje siūlomomis koncepcijomis ir nuostatomis (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010; Ruževičius, 2014), pateiktomis rekomendacijomis ES parengtame leidinyje „Įmonių socialinė atsakomybė: gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos“ (2013), JT Pasaulinio susitarimo principus, Lietuvos ekonominių tyrimų grupės rekomendacijomis, išskirtos socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritys: *darbo vieta, aplinkosauga, rinka, visuomenė- bendruomenė, organizacijos valdymas, santykis su vartotojais, etiška veikla, žmogaus teisės, kova su korupcija, asmeninė socialinė atsakomybė, darbo standartai*.

Siekiant nustatyti socialinės atsakomybės sritis, kuriomis remiantis galėtume įvertinti socialinės atsakomybės įmonėje raišką, atlikta palyginamoji socialinės atsakomybės sričių analizė (žr.1 lent.), kuri atskleidė, kad nėra vieno priimtino metodo, leidžiančio įvertinti socialinės atsakomybės raišką įmonėje.

Palyginamoji socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėje sričių analizė (sudaryta darbo autorės)

Socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritys	JT Pasaulinis susitarimas (PS)	ISA: gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos (2013)	ISO 26000 standartas	ISO 45001	OHSAS 18001	SA 8000 standartas	J.Ruževičius (2014)	Lietuvos ekonominių tyrimų grupės rekomendacijos
Darbo vieta								
Aplinkosauga								
Rinka								
Visuomenė – bendruomenė								
Organizacijos valdymas								
Santykis su vartotojais								
Etiška veikla								
Žmogaus teisės								
Kova su korupcija								
Asmeninė socialinė atsakomybė								
Darbo standartai								

Apibendrinant socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėje sričių analizę galima teigti, kad siekiant įvertinti įmonių socialinės atsakomybės raišką reikia remtis išskirtomis keturiomis socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritimis ir jose naudojamais principais:

1.Darbo vieta - saugios ir sveikos darbo vietos darbuotojams; sudaromos mokymosi ir tobulėjimo sąlygos; pagarba žmogaus teisėms; lygios darbo sąlygos nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, rasės; vienodos sąlygos siekti karjeros.

2.Aplinkosauga – efektyvus ir atsakingas išteklių naudojimas įmonės veikloje; apleistų teritorijų tvarkymas; atliekų rūšiavimas; žaliavų perdirbimas.

3.Rinka – socialiai atsakinga rinkodara; pareigingi mokėjimai; netoleravimas korupcijos nei įmonės viduje, nei išorėje; atsižvelgimas į socialinių grupių poreikius.

4. Visuomenė- bendruomenė – įmonės interesų derinimas atsižvelgiant į vietinės bendruomenės poreikius; savanoriškas dalyvavimas visuomenės ir bendruomenės veikloje; filantropija.

Siekiant gilesnės analizės nagrinėjant įmonių socialinės atsakomybės raišką reikėtų įtraukti organizacijos valdymo, santykiai su vartotojais, etiška veikla, žmogaus teisės, kova su korupcija, asmeninė socialinė atsakomybė, darbo standartai sritis.

1.4. Socialinės atsakomybės įmonėje reikšmė

Ekonomiškai klestinčiose šalyse jau neabejojama, kad socialinė atsakomybė tampa šiandienos būtinybe. Aukštą ekonominį lygį pasiekusiose šalyse socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvų klausimai yra aktualūs ir sprendžiami pasitelkus dalykinės etikos normas, todėl Lietuvos įmonės vis dažniau yra skatinamos tiek visuomenės, tiek užsienio partnerių prisiimti socialinę atsakomybę ir vykdyti darnią verslo plėtrą. Organizacijų socialinė atsakomybė apima ne tik produkto kūrimo ciklą, bet ir su tuo susijusius socialinius, etinius, aplinkosauginius aspektus. Pasak J. Paužuolienės (2010), socialinė atsakomybė tampa svarbiu veiksniu įmonės reputacijai, konkurencingumui, kainos politikai, teigiamai visuomenės nuomonei, darbuotojų pasitenkinimui darbo sąlygomis, vystant darnų verslą.

Išnagrinėjus mokslinius šaltinius (Česnyienė, Neverkevič, 2009; Ruževičius, 2012; Glavas, 2012; Seiliūtė, 2013; Cheng ir kt., 2013; Juščius, Griauslytė, 2014) galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė naudinga, nes gali padėti įmonei:

- tapti konkurencinga;
- prasiskverbti į naujas rinkas;
- tapti patrauklesne investuotojams;
- padidinti prekių ir paslaugų pardavimus;
- sumažinti veiklos kaštus;
- sudaryti sąlygas inovacijoms;
- sukurti teigiamą įvaizdį ir reputaciją;
- lemti vartotojų bei pačių darbuotojų atsidavimą ir lojalumą, pasitenkinimą (žr. 9 pav.).

Taigi išvardyti veiksniai gali būti laikomi pagrindiniais motyvais įmonėje diegti ir įgyvendinti socialinę atsakomybę, kurios naudą gali pajusti visos suinteresuotosios grupės.

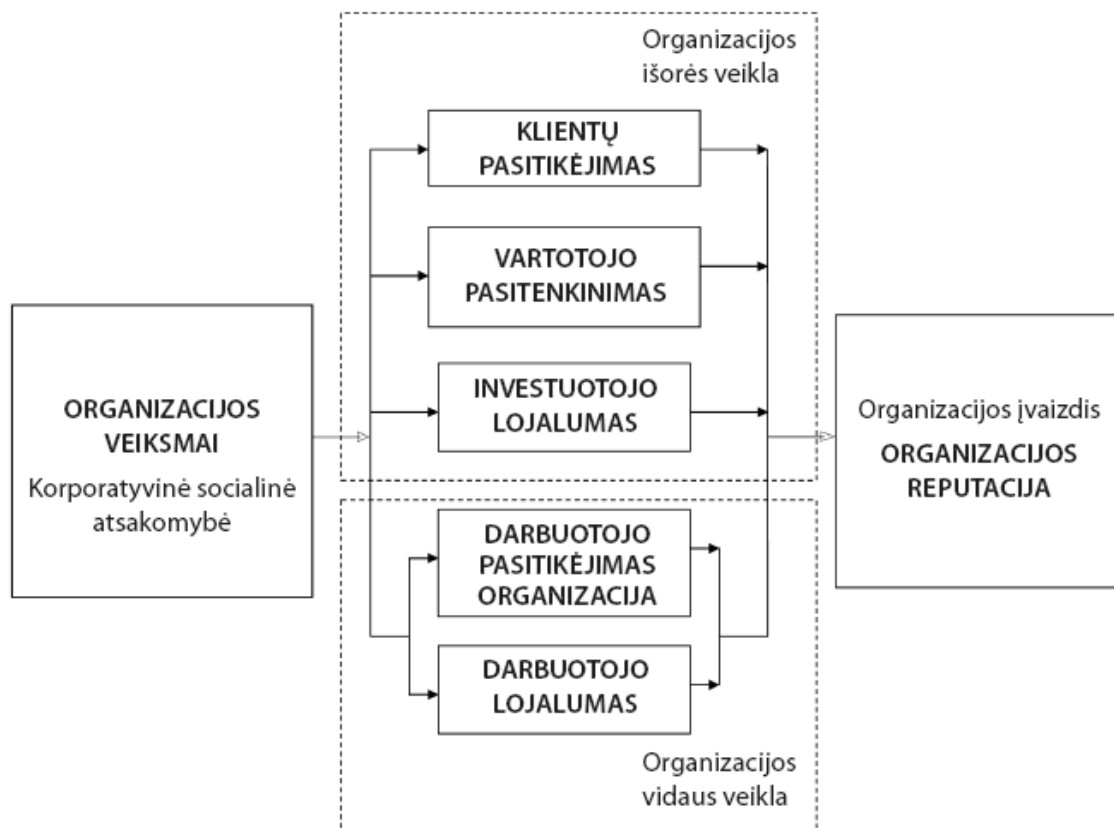
Remiantis H. Aguinis ir A. Glavas (2012) bei B. Cheng ir kt. (2013), socialinė atsakomybė nėra trumpalaikės naudos įmonei siekimas. Tai strateginiai veiksmai, kurie turi ilgalaikę naudą. Labai svarbu tai, kad socialinė atsakomybė prisideda prie įmonės reputacijos kūrimo, o gera

reputacija – tai svarbi įvaizdžio dalis, savitumo demonstravimas, žinomumo populiarinimas, didesnis vartotojų susidomėjimas, labiau patenkinti darbuotojai.

Ilgalaikes verslo perspektyvas ir gerėjančią reputaciją dėl socialinės atsakomybės principų diegimo įžvelgia ir lietuvių autoriai. Remiantis J. Ruževičiumi (2012), į socialinės atsakomybės įmonėje reikšmę galima pažvelgti keliais aspektais. Pirmiausia yra sukuriamos geresnės verslo sąlygos, palankios plėtros perspektyvos. Socialiai atsakinga veikla gali pagerinti bendruomenės gyvenimą. Dėl socialiai atsakingos veiklos sumažėja einamosios išlaidos, sustiprėja prekinis ženklas, pagerėja įmonės įvaizdis, atsiranda daugiau lojalių klientų, sukuriamas konkurencinis pranašumas. Be to, pasak J. Ruževičiaus (2012), įmonės lengviau pritraukia ir išlaiko darbuotojus gerindamos darbo sąlygas, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą

Taigi socialinė atsakomybė reikšminga įmonės veikloje ne tik siekiant sukurti palankų įvaizdį ir reputaciją, išlikti konkurencinga, padidinti produktyvumą, pardavimus, užtikrinti vartotojų lojalumą, ilgalaikes palankias sąlygas verslo plėtrai, bet ir pritraukti naujų darbuotojų bei išlaikyti esamus. Esamų darbuotojų išlaikymas ypač naudingas įmonei, nes nereikia organizuoti naujų atrankų, mokymų, naudinga finansiniu požiūriu.

Socialinės atsakomybės naudą darbuotojams įmonės vidaus aplinkoje išskiria R. Matkevičienė (2010) (žr. 7 pav.).



7 pav. Korporatyvinės socialinės atsakomybės raiškos organizacijos suinteresuotiesiems aspektai (Matkevičienė, 2010, p. 57)

Autorė teigia, kad socialinės atsakomybės principų degimas gali užtikrinti darbuotojų pasitikėjimą įmone ir skatinti jų lojalumą, atsidavimą, pasitenkinimą. Be to, socialinė atsakomybė reikšminga vertinant įmonės išorinę aplinką, nes yra kuriamas ir stiprinamas vartotojų lojalumas ir pasitenkinimas organizacija, be to, lojalesni gali tapti ir investuotojai.

Remiantis atnaujinta Europos Komisijos 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategija (2011), laikydamosi socialinės atsakomybės principų įmonė užsitarnauja didesnę pasitikėjimą darbuotojų, vartotojų ir piliečių, tai padeda kurti naujas inovacijas ir plėstis. Be to, kaip pažymima šiame Dokumente, socialinės atsakomybės prisiėmimas įmonei leidžia pasiekti Europos Sąjungos tikslus, sietinus su plėtra, konkurencinga socialinės rinkos ekonomika, inovacijomis, naujomis paslaugomis ir verslo modeliais, socialinės gerovės didinimu, produktyvesnių darbo vietų pasiūla ir pan.

Socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimas gali padėti įmonei pasinaudoti strateginėmis galimybėmis, užtikrinti savalaikę reakciją (ypač konkurentų atžvilgiu), numatyti ilgalaikes perspektyvas, tikslingai vadovaujantis etikos, ekologijos ir efektyvumo aspektais. Pavyzdžiui, ekonominio nuosmukio metu socialinė atsakomybė reikšminga, nes įmonei dedant pastangas išlikti, ji gali padėti susikurti išskirtinumą, racionaliau ir efektyviau valdyti personalą, pritraukti daugiau lojalių klientų, išlaikyti esamus (Seiliūtė, 2013).

1. 5. Įmonės socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai

Įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimas susijęs su įvairiais vidiniais ir išorės veiksniais.

Iš vidinių veiksnių, lemiančių įmonės socialinę atsakomybę, paminėtini šie (Seiliūtė, 2013):

- Klientai. Socialinė atsakomybė pasireiškia per produkcijos kokybę, saugumą, įpakavimą ir kt.
- Darbuotojai. Organizacija prisiima atsakomybę už darbo vietų sąlygų kūrimą, teisingo atlygio už darbą mokėjimą ir kitų darbuotojų gerovės aspektų laikymosi organizacijoje.
- Akcininkai ir savininkai. Teisingos ir tinkamos informacijos pateikimas, teisingų ir kokybiškų sprendimų priėmimas.

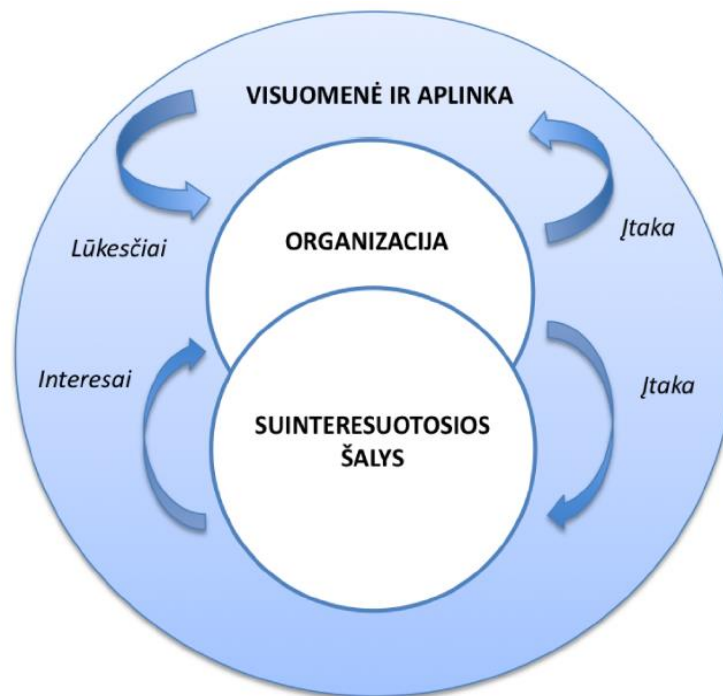
Taip pat paminėtinas vadovų vaidmuo ir etiškas vadovavimas, etninių vertybių propagavimas, organizacinės kultūros elementai (etikos kodeksai, kultūra, mokymai) (Seiliūtė, 2013).

Vadinasi, įmonės socialinę atsakomybę lemia ne tik klientams siūlomų produktų ar paslaugų kokybė, tinkamos informacijos pateikimas, bet ir įmonės vadovai, darbuotojai, kuriems turi būti užtikrintos saugios ir aprūpintos darbo vietos, užtikrinamas tinkamas darbo atlygis, socialinės

garantijos ir kt. Svarbios taip pat yra įmonės propaguojamos vertybės, kultūra, etikos kodeksai, lemiantys įmonės organizacinę kultūrą.

Remiantis **atnaujinta Europos Komisijos 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategija (2011), pažymėtina, kad** įmonių socialinė atsakomybė susijusi su suinteresuotaisiais, jų dalyvavimu, kas padeda prisitaikyti prie sparčiai kintančių visuomenės lūkesčių, užtikrinti ekonominį augimą, naujų rinkų atsiradimą. Tam pritaria ir J. Ruževičius (2012), kuris pastebi, kad socialinė atsakomybė įpareigoja įmonę gilintis į ryšius su visuomene, suinteresuotomis šalimis (žr. 8 pav.).

Remiantis paveikslu, socialiai atsakingos įmonės suinteresuotosios šalys yra valdžios institucijos, tiekėjai, partneriai, konkurentai, klientai, darbuotojai, kreditoriai, investuotojai, bendruomenė, žiniasklaida, nevyriausybinės organizacijos, profsąjungos. Joms įmonė turėtų skirti didelį dėmesį, siekti dialogo, etiškos ir skaidrios veiklos, suprasti jų lūkesčius.



8 pav. Ryšiai tarp organizacijos, jos suinteresuotųjų šalių bei visuomenės (Ruževičius, 2012, p. 11)

Pagal atnaujintą Europos Komisijos 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategiją (2011), jei socialinės atsakomybės įgyvendinimo koncepcijai vadovauja pačios įmonės, tai valdžios vaidmuo yra pagalbinis. Valdžia taiko sumaniai parinktas politines priemones, reguliuoja ir siekia skatinti skaidrumą, atsakingą verslą, užtikrina įmonių atskaitomybę.

Pasak V. Gižienės ir kt. (2011), valdžia turi nuolat palaikyti ryšį su verslu, remti verslumą, skatinti inovacijas, kurti ekonominius santykius plėtojančius atsakingąverslą.

O kitos suinteresuotosios grupės atlieka kitus vaidmenis, nuo kurių priklauso įmonės socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimas:

- „Profesinės sąjungos ir pilietinės visuomenės organizacijos nustato problemas, reikalauja gerinti padėtį ir drauge su įmonėmis gali konstruktyviai rasti sprendimų.
- Vartotojai ir investuotojai, rinkdamiesi, ką pirkti ir kur investuoti, gali didinti rinkos paskatas socialiai atsakingoms bendrovėms.
- Žiniasklaida gali informuoti ir apie teigiamą, ir apie neigiamą įmonių poveikį“ (Atnaujinta Europos Komisijos 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategija, 2011).

Taigi, įmonės socialinę atsakomybę lemia ryšiai su suinteresuotomis šalimis, visuomene. Be to, svarbu suvokti, pastebėti ir atpažinti, kokią reikšmę visuomenei, aplinkai turi įmonės sprendimai bei suprasti visuomenės lūkesčius dėl vykdomos socialiai atsakingos veiklos (Ruževičius, 2012, p. 10).

Iš to, kas pasakyta, galima teigti, kad įmonės socialinė atsakomybė neatsiejama nuo politinių sprendimų, priimtų teisinių dokumentų, strateginių planų. Socialiai atsakingų įmonių ir tokiomis siekiančių tapti organizacijų veikloje reikšmingas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. patvirtintas Įmonių socialinės atsakomybės 2016-2020 m. veiksmų planas, kuriuo siekiama prisidėti prie darnaus vystymosi, ugdyti verslo socialinę atsakomybę ir kurti socialinės atsakomybės sistemą skatinančią įmones taikyti socialinės atsakomybės principus.

Prie socialinės atsakomybės įmonėse skatinimo ir įgyvendinimo prisideda priimtas Socialinio dialogo Lietuvoje stiprinimo 2016–2020 metų veiksmų planas (2016), kuriuo taip pat siekiama prisidėti prie darnios visuomenės vystymosi, stiprinti socialinį dialogą tarp darbdavių ir profesinių sąjungų.

Remiantis darnaus vystymosi principais yra grindžiama ir 2012 m. patvirtinta Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, kurioje akcentuojama atsakomybės svarba, rūpinimasis ne tik savimi, bet ir savo aplinka, visuomene, moralumas. Dokumente pažymima, kad svarbu ugdyti įmonių socialinę atsakomybę, skatinti „žaliąją“ ekonomiką, darnius viešuosius pirkimus, investuoti į „žaliąsias“ technologijas, diegti aplinkai draugiškas technologijas, nekenkti aplinkai, ekosistemai.

Paminėtina, kad Lietuvoje socialiai atsakingas ir jomis siekiančias tapti įmones jungia Lietuvos atsakingo verslo asociacija (LAVA), kuri veikia nuo 2013 m. ir siekia skatinti socialiai atsakingo verslo idėją, plėtrą, formuodama atsakingo verslo kriterijus, siekdama stiprinti atsakingo verslo vertės suvokimą, vykdydama visuomenės švietimą socialiai atsakingo verslo temomis. Asociacija siekia būtų naudinga ne tik įmonių klientams, vartotojams, verslo partneriams, bet ir

siųsti žinią darbuotojams apie įmonės požiūrį į atsakingą verslą, skaidrumą, etiką. Šiuo metu asociacija jungia 24 narius (LAVA interneto svetainės medžiaga, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad socialinę atsakomybę lemia ne tik įmonės klientai, akcininkai ir savininkai, vadovai, bet ir patys darbuotojai. Svarbu, kad įmonės siektų dialogo, etiškos ir skaidrios veiklos su visomis suinteresuotomis šalimis (valdžios institucijomis, tiekėjais, partneriais, konkurentais, klientais, darbuotojais, kreditoriais, investuotojais, bendruomene, žiniasklaida, nevyriausybinėmis organizacijomis, profsąjungomis). Įmonių socialinė atsakomybė naudinga, nes gali padėti įmonei tapti konkurencinga ir prasiskverbti į naujas rinkas, sukurti palankų įvaizdį ir reputaciją, padidinti produktyvumą, pardavimus, užtikrinti vartotojų lojalumą, ilgalaikes palankias sąlygas verslo plėtrai. Socialinės atsakomybės principų diegimas naudingas ir darbuotojams, nes gali skatinti jų atsidavimą ir lojalumą, pasitenkinimą, užtikrinti geresnes darbo sąlygas, sudaryti galimybę mokytis, gauti skaidrų darbo užmokestį ir kt. Plačiau apie socialinės atsakomybės naudą darbuotojams ir pačių darbuotojų reikšmę įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo procese kalbama kitame skyriuje.

2.DARBUOTOJŲ Į(SI)TRAUKIMO SVARBA FORMUOJANT IR REALIZUOJANT ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ

Darbuotojai - svarbus įmonės išteklius konkurencingoje verslo aplinkoje, prisidedantis prie įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo, lemiantis darbo našumą, finansinius rodiklius. Darbuotojų į(si)traukimas turi reikšmę įgyvendinant socialinės atsakomybės iniciatyvas versle. Siekiant darbuotojų įsitraukimo, reikia sudaryti sąlygas jiems atsiskleisti, įgyvendinti savo sumanymus, prisidėti prie įmonės siekiamų tikslų įgyvendinimo.

2. 1. Darbuotojų į(si)traukimo įmonėje samprata

Mokslinėje literatūroje *darbuotojo į(si)traukimas* (angl. k. *Employee Involvement; Employee Engagement*) nėra tiksliai apibrėžtas, mokslininkai priskiria šiai sąvokai savo suvokimą, iki šiol neišvengiama daug ginčų ir nesutarimų. Darbuotojo įsipareigojimas yra laikomas tapačiu su organizacija bei įsitraukimu į jos veiklą. Organizacijoms, kreipiančioms savo veiklą į nuolatinį tobulėjimą, ypač svarbu darbuotojų įsitraukimas, įsipareigojimo stiprinimas, laisvanoriškos darbuotojų pastangos. Organizacijos veiklos efektyvumui didinti svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų įsipareigojimo stiprinimą, nes tai viena iš priemonių konkurenciniam pranašumui pasiekti (Kavaliauskienė, 2012).

Darbuotojų įsitraukimo samprata pirmą kartą buvo suformuluota Gallup mokslininkų atlikus empirinius tyrimus su darbuotojais iš viso pasaulio (Ferreira ir Oliveira, 2014). L. Buchanan (2004), R. Wagneris ir J. K. Harter (2006) teigimu, darbuotojų įsitraukimas yra būtent tai, ko organizacijoms reikia, nes įsitraukęs darbuotojas našiau, atsakingiau ir pelningiau dirba, garantuoja didesnį klientų pasitenkinimą.

Mokslinėje literatūroje W. Kahnas (1990) įsitraukimą apibrėžė kaip asmens išraišką per savarankišką užimtumą. A.B. Bakker ir W.B. Schaufeli (2008) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas gali būti apibrėžtas kaip teigiamas emocinis darbo vykdymas, susijęs su gerovės kūrimu.

Pagal R. Bullock ir S. Powell (2012), darbuotojų įsitraukimas traktuojamas kaip darbuotojo dalyvavimas padedant organizacijai siekti savo tikslų, laikytis įsipareigojimų klientams, pritaikyti darbuotojo žinias, pastangas sprendžiant problemas ir priimant sprendimus.

C. Moorman ir kt. (1992), T. Tellefsen ir kt. (2005), teigia, kad darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra ilgalaikis procesas apimantis tris elementus : suvokimą, troškimą, vertybes. **Suvokimas** - dalyvavimas visuose procesuose ir kolegų palaikymas. **Troškimas** paremtas asmeniniu pasirinkimu. Darbuotojo įsitraukimas paremtas organizacijos **vertybėmis**.

P. Ferreira ir E. R. Oliveira (2014), apibrėžia darbuotojų įsitraukimą kaip teigiamą darbuotojų požiūrį į organizacijos vertę. Organizacija turi stengtis sukurti ir išlaikyti ryšį tarp darbdavio ir darbuotojo, o darbuotojas turi stengtis gerinti veiklos rezultatus, kad sukurtų vertę organizacijai.

Pasak S. Marko (2010), darbuotojų įsitraukimas, tai teigiamas ir emocinis įsipareigojimas, išreiškiamas entuziazmas darbu.

Darbuotojų dalyvavimas susijęs su darbuotojo vaidmeniu organizacijoje ir apibrėžiamas per pažinimą, emocijas ir elgesį (Shuck, 2010). M. Wagner ir E. Harter (2006) teigia, kad darbuotojų dalyvavimas yra glaudžiai susijęs su emocijomis, nuotaika, pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu. Darbuotojai, įsipareigoję savo organizacijai, yra entuziastingiau nusiteikę nei neįsipareigoję.

Darbuotojų įsitraukimas yra svarbus konkurencinėje šiuolaikinėje verslo aplinkoje, turi poveikį klientų pasitenkinimui, įmonės pelningumui, mažesnei darbuotojų kaitai. M. Konrad (2006) išskiria tris darbuotojų įsitraukimą apimančius komponentus:

- *Kognityvinis* – susijęs su darbuotojų įsitikinimais apie organizaciją, darbo sąlygas, vadovavimą.
- *Emocinis* – darbuotojų teigiamas ar neigiamas požiūris į organizaciją ir jos vadovus.
- *Elgsenos* – svarbus komponentas, kuriantis pridėtinę vertę organizacijai, tai darbuotojų įtraukimas į papildomą darbą, reikalaujantį žinių ir energijos.

Mokslininkas E.E. Lawler (1986) nustatė keturis principus, turinčius teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui, kuriant aukštą įtraukimo į darbą lygį. Šie principai gali būti apibendrinami kaip suteikimas darbuotojams galios, informacijos, žinių ir naudos.

- *Galia (angl. k. Power)*- darbuotojai turi teisę priimti sprendimus turinčius reikšmę darbo ir gyvenimo kokybės pagerinimui.
- *Informacija (angl. k. Information)* – komunikacija, forumai, žinių perdavimas, idėjų dalinimasis, naudingi patarimai iš darbuotojų, informacija, reikalinga darbo procese.
- *Žinios (angl. k. Knowledge)* - įgūdžiai ir gebėjimai, kuriuos darbuotojai naudoja priimdami sprendimus ir imdamiesi veiksmų. Darbuotojams priimant sprendimus darbo vietoje, svarbu, kad jie turėtų įgūdžių ir gebėjimų priimti teisingus sprendimus.
- *Atlygis (angl. k. Reward)* – apdovanojimas už veiklos rezultatus išreiškia pasitenkinimą darbuotoju, jo žinių ir gebėjimų panaudojimą organizacijos veikloje (Konrad, 2006).

E. Appelbaum ir jos kolegos (2000), J. Artūro (1994), J. P. MacDuffie (1995), D. Datta (2005) atliko tyrimus norėdami išsiaiškinti, kas lemia aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį organizacijose. Tyrimų rezultatai parodė, kad aukštam darbuotojų į(si)traukimui reikšmę turi darbuotojų teigiamas požiūris į organizaciją, pasitikėjimas, įsipareigojimas organizacijai, komandinis darbas, darbuotojų mokymai, darbuotojų dalyvavimas sprendžiant organizacijos

problemas, sąžiningas atlyginimas. Taip pat tyrimais nustatyta, kad įmonės, kuriose yra aukštas darbuotojų į(si)traukimas, yra didesnis darbo našumas, mažesnė darbuotojų kaita, geresni finansiniai veiklos rezultatai (Konrad, 2006).

S. Markos ir M. S. Sridevi (2010) teigia, kad darbuotojų į(si)traukimas – tai jų įsipareigojimas organizacijai, pilietiškas elgesys, aktyvus dalyvavimas įmonės socialiai atsakingoje veikloje. Įsitraukę darbuotojai naudingi įmonei, nes jie rečiau pasiryžę palikti darbą ir išeiti į kitą įmonę, jų darbas produktyvesnis, sulaukia didesnio klientų pasitenkinimo. Todėl svarbu, kad vadovai siektų stiprinti darbuotojų įsitraukimą, užtikrintų, kad darbuotojai turėtų visus darbui reikalingus išteklius, galimybes mokytis ir plėsti savo žinias, gautų tinkamą atlygį, už gerą darbą būtų apdovanoti finansinėmis ir nefinansinėmis paskatomis, kartu kurtų savitą organizacijos kultūrą.

Darbuotojų į(si)traukimas - tai jų įsipareigojimas organizacijai, pilietiškas elgesys, aktyvus dalyvavimas įmonės socialiai atsakingoje veikloje (Markos ir Sridevi, 2010). Organizacijai taikant darbuotojų įtraukimo elementus – galią, informaciją, žinias ir atlygį, skatinamas aktyvesnis darbuotojų į(si)traukimas. Įsitraukę darbuotojai yra naudingi įmonei, nes yra mažesnė darbuotojų kaita, jie aktyviau dalyvauja įmonės organizuojamoje veikloje, patenkinti klientai, įmonei kuriama finansinė nauda. Darbuotojų įtraukimą galima skatinti organizuojant mokymus, skatinant darbuotojų dalyvavimą sprendžiant su organizacija susijusias problemas, stiprinant pasitikėjimą, kuriant saugią darbo aplinką, motyvuojančiomis priemonėmis.

2.2. Darbuotojų į(si)traukimo įmonėje modelių analizė

Utrechtto darbuotojų įsitraukimo skalė

V. B. Schaufeli ir A. B. Bakker (2003) sukurta Utrechtto darbuotojų įsitraukimo skalė skirta įvertinti darbuotojų įsitraukimui pasitelkiant septyniolika teiginių. M. Handa ir A. Gulati (2014), atliko tyrimus, kaip emocinis tipas lemia darbuotojų įsitraukimą ir išskyrė tris darbuotojų įsitraukimo elementus: *energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas*. Atlikti tyrimai Švedijoje, Olandijoje ir Pietų Afrikoje pagrindė šių trijų skirtingų, bet glaudžiai susijusių elementų aukštą koreliaciją.

Energingumas (pvz., teiginiai: „Dirbdamas aš jaučiuosi kupinas energijos“; „Darbe aš jaučiuosi stiprus ir energingas“; „Ryte atsikėlus noriai einu į darbą“; „Galiu nepertraukiamai dirbti ilgą laiką“; „Darbe aš jaučiuosi emociškai stabilus“; „Darbe aš visada atkaklus, net jei nesiseka“).

Atsidavimas (pvz., teiginiai: „Darbe aš esu entuziastingas“; „Mano darbas mane įkvepia“; „Manau, kad darbas, kurį aš atlieku, yra prasmingas ir tikslingas“; „Aš didžiuojuosi savo darbu“; „Mano darbe yra daug iššūkių“; „Laikas bėga, kai aš dirbu“).

Pasinėrimas (pvz., teiginiai: „Kai aš dirbu, aš pamirštu viską, kas vyksta aplink mane“; „Jaučiuosi laimingas, kai aš intensyviai dirbu“; „Aš įsitraukiu į savo darbą“; „Sunku atsiriboti nuo savo darbo“; „Užsimirštu dirbdamas savo darbą“).

Energingumas nusako darbuotojų ryžtingumą, norą dėti daugiau pastangų į darbą, atsparumą stresui, veiklumą ir atkaklumą, kai yra nesėkmės, probleminės situacijos. *Atsidavimas* parodo darbuotojo entuziazmą, darbo, kurį atlieka, prasmingumą, pasididžiavimą, įkvėpimą bei iššūkius pasitaikančius darbe. *Pasinėrimas* nusako darbuotojo įsitraukimą į darbą, į organizuojamas įmonėje veiklas, laimės pojūtis, išreiškiamas džiaugsmas dirbant darbą, nuo kurio sunku atsiriboti.

Trijų įsitraukimo taisyklių modelis

Profiles International savo ataskaitoje pateikia darbuotojų įsitraukimo tyrimui taikomą Mitchell (2010) trijų įsitraukimo taisyklių modelį. (žr. 9 pav.). Šiuo modeliu teigiama, kad darbuotojų įsitraukimui didžiausią reikšmę turi pasitikėjimas, emocijos, organizacijos kultūra ir darbo atmosfera.



9 pav. Trijų įsitraukimo taisyklių modelis (Profiles International (2011) pagal Mitchell (2010))

Pateiktame modelyje pirmoji taisyklė remiasi *pasitikėjimu*, siekiant organizacijoje sukurti įsitraukimą, pirmiausia turi egzistuoti abipusis pasitikėjimas, teigia Mitchell (2010). Darbuotojai, nepasitikintys savo organizacija, į visas iniciatyvas reaguoja gan skeptiškai ir atsiradus naudingiems

pasiūlymams palieka organizaciją. Peržiūrėjus organizacijos vertybes, pasitelkus tinkama kryptimi nukreiptą komunikaciją, pasitikėjimą galima atkurti.

Antroji įsitraukimo taisyklė nukreipta į emocijas. Darbuotojo įsitraukimas labai priklauso nuo to, kaip jie jaučiasi savo darbovietėje. Įsitraukimas formuojamas emociniame lygmenyje. D.Britanijoje Darbo tyrimų institute (Institute for Employment Studies) atlikti tyrimai išskyrė faktorius, skatinančius darbuotojų įsitraukimą:

- įvertintas darbuotojas;
- darbuotojas jaučia sąžiningą elgesį su juo;
- darbuotojas išklausomas;
- darbuotojas jaučiasi dalyvaujantis procesuose;
- darbuotojas jaučia asmeninį tobulėjimą;
- darbuotojas jaučia, kad organizacijos veikla prasminga (Mitchell (2010)).

Trečioji įsitraukimo taisyklė teigia, kad darbuotojų įsitraukimas priklauso 20 procentų nuo organizacijos kultūros ir 80 procentų - darbo atmosferos. Mitchell (2010) tvirtina, jog didelę reikšmę darbuotojo įsitraukimui ar neįsitraukimui turi vadovo elgesys. Darbiniai santykiai, motyvacija ir komunikavimas su vadovu arba padeda darbuotojui įsitraukti, ar, atvirkščiai, sužlugdo bet kokią iniciatyvą.

Profiles tyrimų instituto (Profiles International, 2011) atlikti tyrimai parodė, kad įsitraukę darbuotojai padeda pasiekti organizacijoms gerų finansinių rezultatų. Įsitraukę darbuotojai efektyviau dirba, mažiau daro broko, laiku suteikia paslaugas, atviresni pokyčiams. Įsitraukimas tiesiogiai veikia klientų pasitenkinimą, įmonei padeda sumažinti kaštus. Remiantis Profiles tyrimų instituto atliktais tyrimais galima padaryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimas turi ryšį su organizacijos veiklos efektyvumu (žr. 10 pav.):



10 pav. Įsitraukusių darbuotojų nauda organizacijai (Profiles International, 2011).

Apibendrinant darbuotojų įsitraukimo tyrimui taikomą Mitchell (2010) trijų įsitraukimo taisyklių modelį galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimui darantys veiksniai yra abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojo ir vadovo, emocijos, sukeliančios saugumo, komunikavimo ir t.t. poreikius, taip pat darbo atmosfera ir organizacijos kultūra, kai darbuotojo įsitraukimas 80 procentų priklauso nuo jo santykių su tiesioginiu vadovu.

Gallup Q12 apklausos modelis

Darbuotojų įsitraukimui iširti ir įvertinti Gallup mokslininkai siūlo atlikti Gallup Q12 metodu paremtą apklausą. Tyrimo tikslas kiekybiniu metodu įvertinti darbuotojų įsitraukimą organizacijoje, pateikiant dvylika klausimų. Teiginiai vertinami penkių balų sistema.

- Ar žinote, ko tikimasi iš jūsų darbe?
- Ar pakankamai esate aprūpinti darbo priemonėmis?
- Ar darbe turite galimybę daryti tai, ką sugebate daryti geriausiai?
- Ar per septynias dienas kas nors pagyrė už gerai atliekamą darbą?
- Ar kam nors darbe rūpите, kaip žmogus?
- Ar darbe skatina jūsų tobulėjimą?
- Ar darbe kam nors rūpi jūsų nuomonė?
- Ar įmonės tikslai ir misija verčia jaustis, kad jūsų darbas yra svarbus?
- Ar kolegos įsipareigoję kokybiškai dirbti?
- Ar darbe turite geriausią draugą/ę ?
- Ar per šešis mėnesius kas nors kalbėjo apie jūsų progresą?
- Ar per pastaruosius metus teko galimybė mokytis ir tobulėti?

Lietuvos laisvosios rinkos instituto (2014) atlikti tyrimai parodė, kad darbuotojų įsitraukimas į įmonės veiklą gali padidinti darbo našumą iki 21 proc., įmonės pelną - 22 proc., klientų pasitenkinimą - 10 proc. ir t.t. Tyrimas atliktas remiantis Gallup Q12 apklausos modeliu, tačiau šiame tyrime nėra matuojamas darbuotojų įsitraukimas į įmonių valdymą. Todėl teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į įmonės valdymą pagerins įmonės rezultatus, negalima.

Kaip teigia Ph. Mirvis (2012), darbuotojų į(-si)traukimas į socialinės atsakomybės įgyvendinimą gali būti susijęs su tuo, kaip įmonė planuoja savo veiklą. Autorius pateikia šiuos *darbuotojų į(-si)traukimo modelius*:

- sandorio metodas, kai įmonė siekia patenkinti tų darbuotojų poreikius ir interesus, kurie nori dalyvauti socialiai atsakingoje veikloje ir į ją įsitraukti;

- santykių požiūris, kai organizacija ir jos darbuotojai kartu yra įsipareigoję ir siekia socialinės atsakomybės;
- vystymo (augimo) požiūris, kai įmonė siekia aktyviau įtraukti darbuotojus į socialinės atsakomybės veiklą, sukurti didesnę vertę verslui ir visuomenei.

Apibendrinant darbuotojų į(si)traukimo modelius galima teigti, kad siekiant organizacijos veiklos efektyvumo svarbu didinti darbuotojų į(si)traukimą, palaikyti ryšį tarp darbuotojo ir vadovo, gerinti darbo atmosferą ir organizacijos kultūrą, komunikavimą. Svarbu darbuotojams sudaryti sąlygas atsiskleisti, įgyvendinti savo sumanymus ir dalyvauti įmonės veikloje. Modelių analizė atskleidė darbuotojų į(si)traukimą lemiančius veiksnius: energingumą, atsidavimą, pasinėrimą, darbo atmosferą, abipusį pasitikėjimą tarp darbuotojo ir vadovo, emocijas, sukeliančios saugumo, komunikavimo poreikius. Darbuotojų į(si)traukimui į socialinės atsakomybės įgyvendinimą įmonėje turi reikšmę įmonės planuojama veikla, darbuotojų, dalyvaujančių socialiai atsakingoje veikloje, poreikių patenkinimas, santykiai tarp įmonės ir darbuotojų.

2. 3. Darbuotojų į(si)traukimo į įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo procesą svarba

2.3. 1. Darbuotojų reikšmė įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo procese

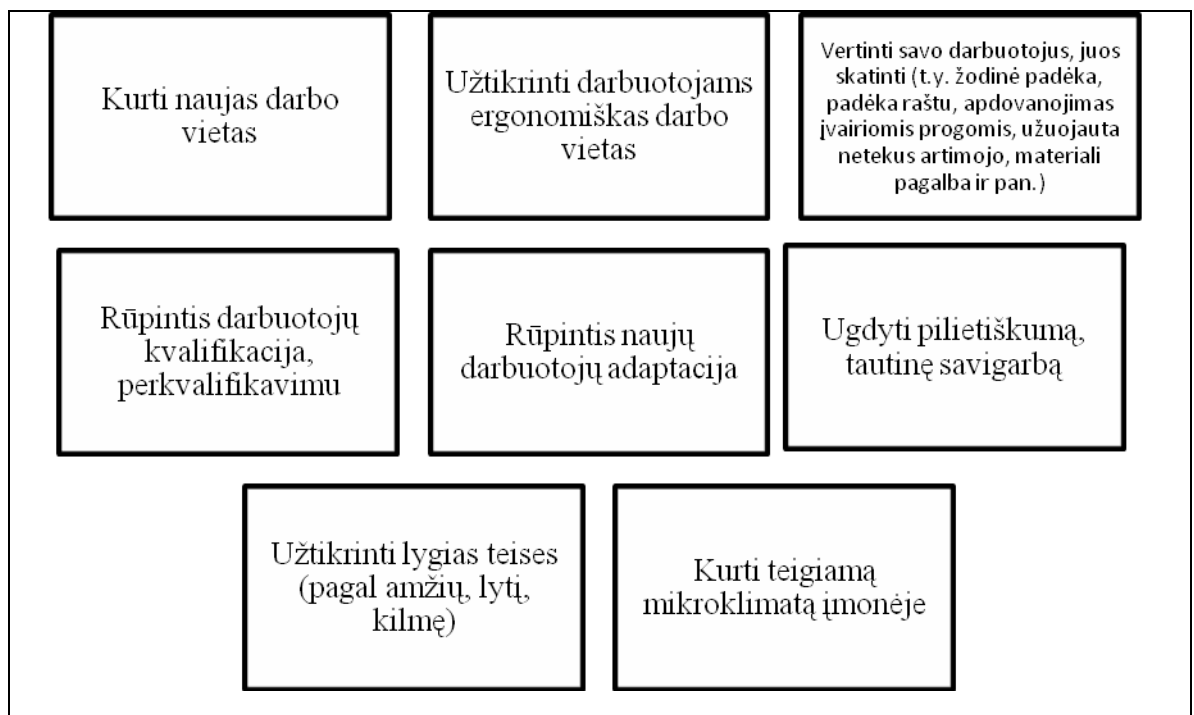
Išanalizavus mokslinius šaltinius (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Juknevičienė, 2006; Fitjar, 2011; Gambetti, Graffigna, 2015) galima teigti, kad darbuotojai – tai ypatingai svarbus įmonės išteklius, vienas iš svarbiausių resursų, reikalingų bet kuriai įmonei. Įmonės darbuotojai lemia santykius su vartotojais, prisideda prie įmonės prekės ženklo kūrimo, įvaizdžio formavimo. Todėl moksliniuose šaltiniuose pabrėžiama būtinybė darbuotojams sudaryti tokias sąlygas, kurios leistų jiems individualiai atsiskleisti, įgyvendinti savo sumanymus, kūrybiškumą, prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo, efektyviai panaudoti savo potencialą.

Įmonėms, siekiančios veiksmingiau išnaudoti socialinės atsakomybės principus versle, kurie galėtų tapti vienu iš įmonės privalumų, didelę reikšmę turi ne tik profesiniai darbuotojų gebėjimai, tačiau ir jų pačių aktyvus į(si)traukimas įgyvendinant socialinės atsakomybės tikslus versle. Darbuotojų įsitraukimas - ne atsitiktinai aktualia tema verslo pasaulyje. Remiantis pasaulyje atliktais tyrimais, šešiasdešimt vienas procentas darbuotojų yra įsitraukę į įmonės veiklą, o trisdešimt devyni procentai - pasyvūs ir nededa didelių pastangų. Pasaulinė praktika rodo, jog tos įmonės, kurių 2/3 darbuotojų yra įsitraukę į veiklą, gerokai pelningesnės, didesnė darbuotojų motyvacija, geresni veiklos rezultatai, didesnė grąža akcininkams (Hewit, 2014). Norint pasiekti gerų rezultatų, reikia maksimaliai išnaudoti darbuotojo žinias, gebėjimus, patirtį.

Pažymėtina, kad ir patys darbuotojai yra reikšmingi įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo procese. Tačiau taip pat svarbus ir įmonės atsakas į darbuotojų indėlį, prisidedant prie socialinės atsakomybės principų diegimo – t.y. įmonės rūpinimasis darbuotojais bei socialiai atsakingi veiksmai jų atžvilgiu.

Socialiai atsakinga veikla orientuota į darbuotojų lygių galimybių, teisių užtikrinimą, tinkamą atlygį, sveikatą ir saugą, mokymus ir tobulinimo kursus (Crane ir kt., 2014).

I. Mauricienė ir J. Paužuolienė (2014) pateikia tokius socialinės atsakomybės principų diegimo įmonėje tikslus, susijusius su nauda darbuotojams (žr. 11 pav.):



11 pav. Socialinės atsakomybės principų diegimo tikslai ir nauda darbuotojams (sudaryta pagal Mauricienę, Paužuolienę, 2014, p. 127)

Taigi socialinė atsakomybė padeda užtikrinti lygias darbuotojų teises, sukurti ergonomiškas darbo vietas, ugdyti jų pilietiškumą, rūpintis kvalifikacijos tobulinimu, naujų darbuotojų adaptacija, kurti teigiamą mikroklimatą, įvairiomis priemonėmis skatinti ir motyvuoti darbuotojus.

Tam pritaria ir J. Shen ir J. Benson (2016), kurie pastebi, kad socialinės atsakomybės principų diegimas padeda efektyviau valdyti personalą, skatina darbuotojus labiau įsitraukti į įmonės veiklą, tapti lojaliais, labiau atsidavusiais ir skleisti teigiamą informaciją apie įmonės veiklą kitiems. Socialiai atsakingose įmonėse būdingi geresni darbuotojų ir vadovybės santykiai, nes etiškiau, atsakingiau elgiamasi su darbuotojais, geriau užtikrinamos jų teisės į saugią, aprūpintą aplinką, socialines garantijas.

D. Zheng (2010) tyrimo rezultatai atskleidė, kad socialinė atsakomybė padeda išlaikyti gerus santykius su darbuotojais, lemia jų požiūrius, pilietišką elgesį. Svarbu, kad įmonės skirtų didelį dėmesį tiek ekonominei, teisinei, etinei, tiek ir filantropinei atsakomybei. Tikslinga atsižvelgti į darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklą lygį, skatinti juos būti aktyviems, pilietiškiems, savanoriškai įsitraukti į įvairią organizacinę veiklą, rodyti iniciatyvas, turėti organizacinį įsipareigojimą, laikytis nuostatų, kuriomis vadovaujasi įmonė, puoselėti jos vertybes, tradicijas, vadovautis socialinės atsakomybės principais, siekti tobulėti.

Pilietiško elgesio ir socialinės atsakomybės sąsajas akcentuoja ir M. Lee bei W. Kim (2013). Pasak autorių, darbuotojų vaidmuo įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo procese reikšmingas, jei jie asmeniškai prisideda prie socialiai atsakingų projektų vykdymo, juose dalyvauja, savanoriškai įsitraukia į įmonės renginius, prisideda prie įmonės aplinkos kūrimo, atsakingai elgiasi su įmonės turtu, yra atsidavę įmonei, be to, atsakingai elgiasi su klientais. Ištyrę viešbučių darbuotojų požiūrį autoriai nustatė, kad tie darbuotojai, kurie mano, kad jų viešbutis yra socialiai atsakingas (pvz., vykdo labdarinę veiklą), yra linkę labiau įsitraukti į pilietišką elgesį.

Socialiai atsakingos įmonės lengviau pritraukia naujus kvalifikuotus darbuotojus, paprasčiau juos išlaiko, todėl sumažėja personalo atrankų ir apmokymų išlaidos (Ruževičius, 2012). Pasak J. Shen ir J. Benson (2016), ne mažiau svarbu tai, kad socialiai atsakingoms įmonėms būdinga sudaryti lanksčias darbo sąlygas, rūpinimasis darbuotojų socialine gerove.

Visa tai užtikrinus, anot R.D. Fitjar (2011), įmonės darbuotojai yra labiau motyvuoti ir atsidavę įmonei, yra geresnė jų emocinė savijauta, sveikata, sumažėja darbuotojų kaita, ginčų, streikų kilimo galimybė, pagerėja darbo našumas. Socialiai atsakingos įmonės darbuotojus skatina ir motyvuoja mokymais, kurie tobulina darbuotojų kompetencijas, leidžia lengviau prisitaikyti šių dienų rinkoje. Iš viso to laimi tiek darbuotojai, tiek įmonė.

Vadinasi, remiantis J. Paužuoliene (2010, p. 116), socialinės atsakomybės principų diegimas orientuotas į šiuos veiksmus:

- darbo saugos (psichologinės sveikatos darbo vietoje) ir darbuotojų gerovės užtikrinimą;
- darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir motyvacija;
- darbuotojų įtraukimas į sprendimų įmonėje priėmimą;
- dialogo palaikymas su įmonės darbuotojais.

Kaip minėta prieš tai, patys darbuotojai taip pat yra reikšmingi įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo procese. J. Seiliūtė (2013) teigia, kad darbuotojai dalyvauja visuose įmonės veiklos procesuose, kuriuose atsiskleidžia socialinė atsakomybė, siekiant įmonės užsibrėžtų tikslų, sėkmingo organizacijos verslo veiklą.

D. Chandler ir kt. (2014) mano, kad labai svarbus įmonių vadovų vaidmuo skatinant socialiai atsakingą darbuotojų veiklą. Tikslinga sutelkti dėmesį į organizacinės kultūros kūrimą,

savitumą ir formuoti tokias organizacijos vertybes, kurios būtų nukreiptos į socialiai atsakingą įmonės veiklą.

I. Mauricienė ir J. Paužuolienė (2014) pastebi, kad darbuotojų indėlis į įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvas yra reikalingas. Vadovaudamiesi socialiai atsakingos įmonės principais darbuotojai labiau įsigilins į įmonės deklaruojamas vertybes, atsakingiau žiūrės į savo darbą ir sieks įmonės keliamų tikslų.

Pasak P. Ferreira ir E. R. Oliveira (2014), tyrusių ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo (įsipareigojimų) įgyvendinant socialinę atsakomybę santykį, darbuotojų įsitraukimas yra siejamas su teigiama emocine ir motyvacine jų būkle, kuri yra susijusi su darbo tikslų siekimu, pozityvia energija, kylančia iš darbuotojų pasitenkinimo, atsidavimo ir lojalumo.

V. Divya ir S. Preetha (2016) mano, kad įmonių socialinė atsakomybė padeda didinti darbuotojų įsipareigojimus organizacijai bei juos motyvuoti. Tačiau svarbu, kad darbuotojai gautų jų poreikius tenkinantį darbo užmokestį, turėtų geras darbo sąlygas, kad organizacija skatintų juos asmeniškai reikštis, būti organizacinės kultūros dalimi. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas, įtraukiant darbuotojus – puiki priemonė stiprinti konkurencinę dviasią tarp darbuotojų, skatinti juos tobulėti.

J. Seiliūtės (2013) tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma Lietuvos verslo įmonių atstovų mano, kad formuojant įmonės socialinės atsakomybės politiką šiame procese turi būti sudaromos sąlygos dalyvauti įmonės darbuotojams. Daugelis (86,1 procentai) verslo įmonių darbuotojų pažymėjo, kad socialiai atsakingos įmonės darbuotojai privalo laikytis atsakomybės principų.

Vadinasi, darbuotojo atsakingas elgesys yra ne tik įsipareigojimų vykdymas, laikantis moralinių ir teisinių normas, bet ir gebėjimas prisiimti asmeninę atsakomybę už savo veiksmus.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų į(si)traukimas į įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo procesą yra svarbus ir reikalingas, nes tokiu būdu labiau įsigilinama į įmonės deklaruojamas vertybes, atsakingiau žiūrima į savo darbą, efektyviau siekiama įmonės keliamų tikslų, elgiamasi pilietiškai, iniciatyviau įsitraukiama į savanorišką veiklą. Įmonės, formuodamos socialinės atsakomybės politiką, turėtų sudaryti sąlygas šiame procese dalyvauti įmonės darbuotojams, juos paskatinti, sudaryti jiems sąlygas atsiskleisti ir dalyvauti siekiant įmonės tikslų. Tačiau taip pat svarbus ir įmonės atsakas į darbuotojų indėlį, prisidedant prie socialinės atsakomybės principų diegimo (užtikrinant lygias darbuotojų teises, sukuriant ergonomiškas darbo vietas, ugdant jų pilietiškumą, rūpinantis kvalifikacijos tobulinimu, kuriant teigiamą darbo mikroklimatą, įvairiomis priemonėmis motyvuojant ir pan.).

2. 3. 2. Darbuotojų į(si)traukimą lemiantys veiksniai, įgyvendinant socialinę atsakomybę

D. Turker (2009) bei A. A. Albdour ir kt. (2010) išskiria vidinius ir išorinius veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą į SA įgyvendinimą. Vidiniai susiję su fizine ir psichologine darbo aplinka, vyraujančia atmosfera, sudarytomis galimybėmis laisvai reikštis, turėti lygias teises, derinti darbo ir šeimos reikalus.

P. Ferreira ir E. R. Oliveira (2014) manymu, darbuotojų įsitraukimą gali lemti įvairūs vidiniai veiksniai: didelis, jų poreikius atitinkantis darbo užmokestis, premijos už gerus darbo rezultatus, sudarytos palankios sąlygos išeiti atostogų; sukurta patogi ir saugi darbo aplinka.

Pasak šių autorių, kuo įmonės daugiau investuoja į santykių su darbuotojais gerinimą, tuo labiau tikėtina, kad darbuotojai įsitrauks į socialinės atsakomybės įgyvendinimo procesą ir sieks, kaip bendro įmonės tikslo.

Išoriniai veiksniai, remiantis D. Turker (2009) bei A. A. Albdour ir kt. (2010), yra susiję su įmonių atsakingais veiksmais, nukreiptais už jos ribų, pavyzdžiui, santykiai su bendruomene, verslo partneriais ir tiekėjais, klientais, valstybinėmis institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis. Autorių pastebėjimu, bendras palankus įmonės įvaizdis darbuotojus taip pat paskatina įsitraukti į socialinės atsakomybės įgyvendinimą ir gali būti šios iniciatyvos įgyvendinimo dalimi.

R. Gros ir B. Holland (2014), išskiria šiuos veiksnius, kurie įkvepia darbuotojus įsitraukti į socialinės atsakomybės įgyvendinimo procesą:

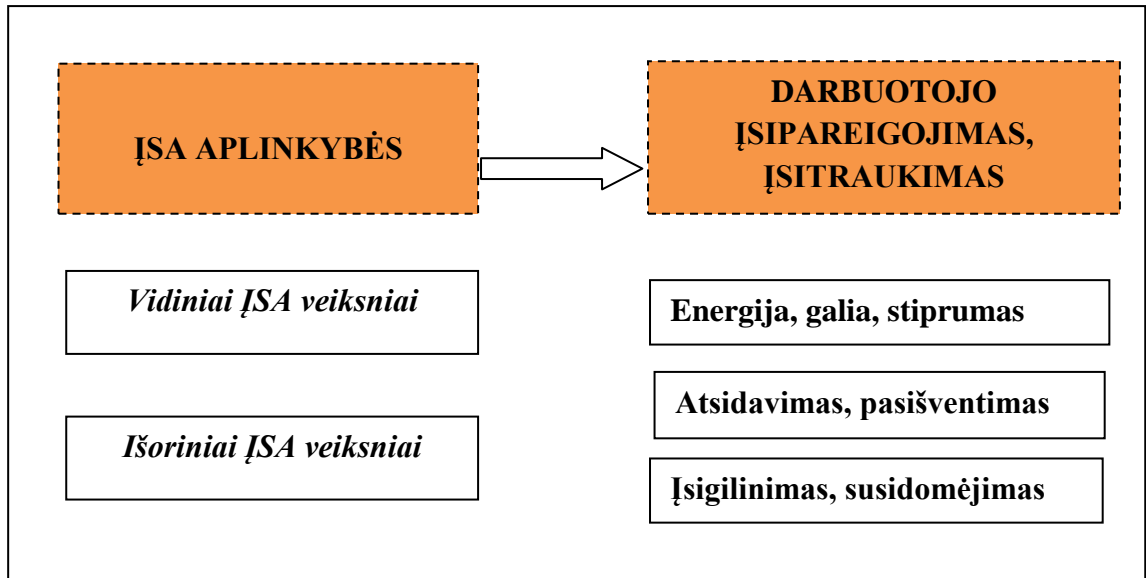
- palankus darbdavių požiūris į pavaldinius;
- pavaldinių pastangų vertinimas;
- darbdavių rodoma pagarba, empatija, parama;
- darbuotojų idėjų palaikymas, pripažinimas, tinkamas motyvavimas.

Kiekvienas darbuotojas įmonėje nori jausti gerai, būti vertinamas. Pasitenkinimas darbu didina darbuotojo organizacinį įsipareigojimą, skatina siekti įmonės tikslų, tarp kurių ir socialinės atsakomybės veikla. Be to, darbuotojų įsitraukimą skatina tikėjimas organizacijos ateitimi, jos veiklos sėkme, emocinis ryšys su organizacija, aistra ir atsidavimas darbui.

Manoma, kad darbuotojų įsitraukimą į socialinės atsakomybės veiklą taip pat gali paskatinti jo asmeninių ir įmonės, kurioje dirba, vertybių sutapimas, turimos žinios apie įmonės vykdomą socialinės atsakomybės veiklą, principus, suvokimo, kas apskritai yra įmonių socialinė atsakomybė, lygis (Gros, Holland, 2014).

Ištirta, kad jei darbuotojai jaučia, kad organizacijos vertybės prieštarauja jų pačių etinėms vertybėms, tai jie yra mažiau įsipareigoję organizacijai ir įsitraukę į jos veiklą vykdant socialinę atsakomybę (Schwepker, 2001).

P. Ferreira ir E. R. Oliveira (2014), kurios tyrė įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo (įsipareigojimų) įgyvendinant socialinę atsakomybę santykį, analizavo vidinius ir išorinius įmonės socialinės atsakomybės veiksnius ir jų reikšmę darbuotojų įsitraukimui, pritaikė modelį (žr. 12 pav.):



12 pav. Vidinių ir išorinių ISA veiksnių įtaka darbuotojų įsitraukimui (sudaryta pagal Ferreira, Oliveira, 2014, p. 237)

Modelis leido ištirti, kaip jaučiasi ir kiek yra įsipareigoję darbuotojai skirtingose įmonėse:

1. tose, kurios tik atitinka teisinius įsipareigojimus, susijusius su aplinkos apsauga ir atsakingu požiūriu į žmogiškuosius išteklius;
2. kurios turi socialinę atsakingą praktiką, orientuotą į tokias suinteresuotąsias šalis, kaip tiekėjai, bendruomenės, kuriose vykdoma veikla;
3. kurios turi socialiai atsakingos veiklos praktiką rūpinantis darbuotojų gerove.

Skirtingų įmonių darbuotojai anketose atsakinėjo į teiginius, parodančius, ar jie yra kupini energijos, ar jaučiasi stiprūs ir energingi, ar yra nusiteikę entuziastingai, ar darbas juos įkvepia, ar noriai eina į darbą, ar jaučiasi laimingi, kai dirba intensyviai, didžiuojasi savo darbu, yra į jį pasinėrę ir pan.

Didelių skirtumų tarp trijų tipų įmonių nenustatyta, tačiau P. Ferreira ir E. R. Oliveira (2014) konstatuoja, kad darbuotojų įsitraukimas yra nežymiai didesnis tose įmonėse, kur labiau rūpinamasi darbuotojų gerove, t. y. skiriamas didesnis dėmesys vidiniams veiksniams. Todėl teigiama, kad vidiniai įmonių socialinės atsakomybės veiksniai turi didesnę įtaką darbuotojų įsitraukimui, dalyvavimui įgyvendinant socialinę atsakomybę nei išoriniai.

A. Glavas (2016) tyrimu rado teigiamą ryšį tarp darbuotojų įmonių socialinės atsakomybės veiklos suvokimo ir įsitraukimo į socialinės atsakomybės veiklą, aktyvumo, siekio realizuoti savo

sumanymus. **Kuo mažiau darbuotojai turi žinių apie įmonių socialinę atsakomybę, tuo jų įsitraukimas ir aktyvumas yra mažesnis.** Darbuotojų įsitraukimui taip pat turi reikšmę:

- jų pasitenkinimas esamu vadovavimu organizacijai;
- pripažinimas;
- tinkamas atlygis;
- kokybiško darbo ir papildomų pastangų įvertinimas.

D. A. Jones (2010) teigimu, darbuotojų į(si)traukimui įtakos turi ir socialiai atsakingą veiklą vykdančios ir visuomenėje palankų įvaizdį sukūrusios įmonės veikla. Jei darbuotojai tiki, kad visuomenė mato įmonę kaip turinčią palankią reputaciją, jie yra linkę labiau įsitraukti į jos veiklą ir kartu vykdyti socialinę veiklą. Tokie darbuotojai labiau didžiuojasi savo įmone, todėl jų emocijos ir požiūriai, veikla yra palankesnė įmonei. Todėl manoma, kad darbuotojai labiau įsipareigoja savo įmonei, nori atlikti daugiau socialiai atsakingų vaidmenų darbo vietoje, yra labiau pilietiškai atsakingi, atsidavę, nes suvokia savo organizaciją kaip socialiai atsakingą.

A. Hindi ir kt.(2004) mano, kad efektyvi *komunikacija* stiprina darbuotojų į(si)traukimą į organizacijos siekiamus tikslus. Kai komunikacijos procesas yra efektyvus, darbuotojai supranta ne tik savo vaidmenis organizacijoje, bet ir organizacijos siekiamus tikslus. Vadinasi skatinamas komandinis darbas, tinkamų sprendimų priėmimas ir atsiradusių kliūčių pašalinimas, organizacijos siekiamų tikslų suvokimas. Bendravimas tarp vadovų ir darbuotojų leidžia suteikti informaciją darbuotojams apie organizacijos politiką, finansinius rezultatus, klientų atsiliepimus bei darbuotojų sėkmę. M. Ince ir H. Gul (2011) mano, kad nuolatinis bendravimas vysto pasitikėjimą tarp darbuotojų, didina pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą, pasitikėjimą ir sąžiningumą. Darbuotojai turi žinoti, kas vyksta organizacijoje, ar jų atliekama funkcija veiksminga, nes kitaip prarandamas produktyvumas, kokybė, pardavimas ir pajamos.

Pasak M. Ince ir H. Gul (2011), efektyviam organizacijos valdymui, tikslų ir uždavinių siekimui, darbuotojų žinių ir įgūdžių įvertinimui, darbuotojų į(si)traukimo į organizacines veiklas skatinimui svarbi komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų. Darbuotojų dalyvavimas priimant įvairius sprendimus, dėl veiklos vertinimo, organizacinių išteklių paskirstymo, darbo užmokesčio ir skatinimo procedūrų yra svarbus bendravimas su vadovais.

Darbuotojų į(si)traukimą lemiantys veiksniai, įgyvendinant socialinę atsakomybę, atsispindi M. Lee bei W. Kim (2013, p. 62) tyrime. Autorius tyrė ryšį tarp trijų kintamųjų:

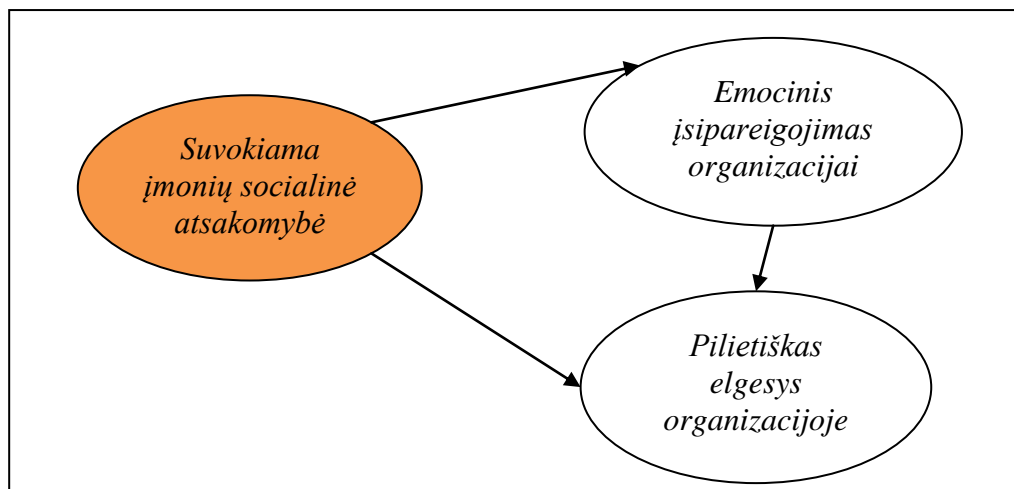
- *Suvokiama įmonių socialinė atsakomybė* (pvz., teiginiai: „Manau, kad mano kompanija dovanuoja pinigus labdarai periodiškai“; „Manau, kad mano kompanija dovanuoja daiktus labdarai periodiškai“; „Manau, kad mano kompanija remia našlaičius ir beglobius vyresnius“; „Manau, kad mano įmonė apsilanko vaikų namuose periodiškai“; „Manau, kad bendrovės vizija apima

socialinę atsakomybę bendruomenėje“; „Manau, kad mano įmonė yra socialiai atsakingas bendruomenės narys“).

- *Emocinis įsipareigojimas organizacijai* (pvz., teiginiai: „Aš didžiuojuosi, kad dirbu šioje įmonėje; „Norėčiau rekomenduoti darbą šioje įmonėje savo draugams“; „Norėčiau lankytis įmonės organizuojamuose renginiuose“).

- *Pilietiškas elgesys organizacijoje* (pvz., teiginiai: „Norėčiau padėti savo kolegai, kurio didelis darbo krūvis“; „Aš esu pasiruošęs dirbti viršvalandžius be oficialių atlygių ar apdovanojimų“; „Žinau, kaip padėti naujiems darbuotojams įmonėje, kad jie galėtų gerai įsitvirtinti ir susipažintų su savo vaidmenimis“; „Norėčiau padėti naujiems darbuotojams įmonėje, kad jie galėtų sužinoti apie savo darbo pareigas“).

Vadinasi, darbuotojų įsitraukimą nusako ryšys tarp jų pačių suvokiamos socialinės atsakomybės, emocinio įsipareigojimo ir atsidavimo įmonei bei pilietiško elgesio. Vaizdžiai šį ryšį parodo 13 pav., iš kurio matoma, kad suvokiama socialinė atsakomybė gali turėti reikšmę darbuotojų emociniam įsipareigojimui ir pilietiškam elgesiui. Nuo emocinio įsipareigojimo organizacijai gali priklausyti ir darbuotojų pilietiškas elgesys.



13 pav. Ryšys tarp darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių (sudaryta pagal Lee, Kim, 2013, p. 59)

Skiriami vidiniai ir išoriniai veiksniai, turintys reikšmę darbuotojų įsitraukimui į socialinės atsakomybės įgyvendinimą. Pasak mokslininkų vidiniai įmonės socialinės atsakomybės veiksniai turi didesnę įtaką darbuotojų įsitraukimui, dalyvavimui įgyvendinant socialinę atsakomybę, nei išoriniai. Vidiniai susiję su vyraujančia atmosfera, sudarytomis galimybėmis laisvai reikštis, turėti lygias teises, fizine ir psichologine darbo aplinka, motyvavimo sistema. Išoriniai susiję su atsakingais veiksmais, nukreiptais už įmonės ribų, santykiais su bendruomene, verslo partneriais ir tiekėjais, klientais, įvairiomis organizacijomis.

Apibendrinant analizuotus mokslinius šaltinius galima teigti, kad socialinės atsakomybės principai sietini ne tik su etišku ir skaidriu įmonės elgesiu, dėmesiu suinteresuotoms šalims, bet ir su pagarba žmogaus teisėms, aplinkosaugos principais, atskaitomybe, teisinių normų laikymusi, savanorišku dalyvavimu visuomenės - bendruomenės veikloje. Skirtingų autorių socialinės atsakomybės sampratos aiškinimai skiriasi nuo įmonės savanoriško įsitraukimo į socialiai atsakingą, aplinkosauginę veiklą, santykius su suinteresuotomis pusėmis, įsipareigojimo atsakingai valdyti žmogiškuosius išteklius, atsakingai elgtis su darbuotojais iki naudos siekimo laikantis socialinės atsakomybės principų. Pastaruoju metu labiau akcentuojama nauda visuomenei ir pilietinės visuomenės formavimas.

Apžvelgus moksliniuose šaltiniuose minimą socialinės atsakomybės naudą teigtina, kad socialinės atsakomybės principų taikymas organizacijai padeda įgyti konkurencinį pranašumą, reputaciją ir pasitikėjimą tiek darbuotojų, tiek klientų ir visuomenės. Įmonių socialinę atsakomybę galima įgyvendinti įvairiose srityse. Analizė parodė, kad norint įvertinti įmonių socialinės atsakomybės raišką reikia remtis išskirtomis socialinės atsakomybės sritimis: socialine atsakomybe darbo vietoje, visuomenėje - bendruomenėje, rinkoje bei aplinkoje ir juose naudojamais principais. Kiekviena išskirta sritis yra reikšminga įmonės veikloje ir suinteresuotoms šalims. Socialinės atsakomybės principų diegimas naudingas darbuotojams, nes gali skatinti jų atsidavimą ir lojalumą, pasitenkinimą, užtikrinti geresnes darbo sąlygas, sudaryti galimybę mokytis, gauti skaidrų darbo užmokestį ir kt.

Moksliniuose darbuose darbuotojai išskiriami, kaip svarbus įmonės išteklius socialinės atsakomybės įgyvendinimo procese. Siekiant darbuotojų į(si)traukimo būtina sudaryti sąlygas, kurios leistų jiems atsiskleisti, įgyvendinti savo sumanymus, prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo. Darbuotojų į(si)traukimo modelių, analizė atskleidė darbuotojų į(si)traukimą lemiančius šiuos veiksnius: energingumas, atsidavimas, pasinėrimas, darbo atmosfera, pilietiškas elgesys, emocinis įsipareigojimas, abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojo ir vadovo, emocijos sukeliančios saugumo, komunikavimo poreikius. Teigtina, kad darbuotojų į(si)traukimui į socialinės atsakomybės įgyvendinimą įmonėje turi reikšmę įmonės planuojama veikla, darbuotojų, dalyvaujančių socialiai atsakingoje veikloje, poreikių patenkinimas, santykiai tarp įmonės ir darbuotojų, saugi darbo aplinka, darbdavių rodoma pagarba, pripažinimas, idėjų palaikymas, asmeninių ir įmonės, kurioje dirba, vertybių sutapimas, suvokiama įmonių socialinė atsakomybė, vidiniai veiksniai. Pažymėtina, kad kuo mažiau darbuotojas turi žinių apie įmonių socialinę atsakomybę, tuo jų įsitraukimas yra mažesnis.

Socialinės atsakomybės raiškai įmonėje nustatyti būtina remtis išskirtomis keturiomis socialinės atsakomybės sritimis: socialine atsakomybe darbo vietoje, socialine atsakomybe aplinkosauginėje veikloje, socialine atsakomybe visuomenėje – bendruomenėje, socialine

atsakomybė rinkoje. Darbuotojų į(si)traukimas į socialinės atsakomybės veiklas įmonėje tiriamas nustatant darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai, energingumą, darbo atmosferą, pilietišką elgesį organizacijoje. Siekiant gilesnės analizės tikslinga įtraukti atsidavimą, įvertinimą ir pripažinimą, pasinėrimą, asmeninę atsakomybę, komunikaciją, įsitraukimą į vykdomus procesus.

3.DARBUOTOJŲ Į(SI)TRAUKIMO Į SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO INICIATYVAS SVEIKATINGUMO PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ĮMONĖSE TYRIMAS

3.1.Sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių charakteristika

Šiuolaikinėje įmonėje socialinės atsakomybės problema jau yra nagrinėjama kaip strateginės reikšmės klausimas, kuriame aplinkosauginiai bei socialiniai aspektai yra įtraukiami į ilgalaikę įmonės strategiją, bet ir naudojami kasdieninėje jos veikloje.

Atsižvelgiant į Lietuvos verslo praktiką socialinės atsakomybės srityje, svarbu pabrėžti, kad Lietuvoje taip pat kuriami socialinę atsakomybę versle skatinantys įrankiai. 2016 m. patvirtintame Socialinio dialogo Lietuvoje stiprinimo 2016–2020 metų veiksmų plane numatyta prisidėti prie darnios visuomenės vystymosi, skatinant „darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymą ir bendrą socialinę kolektyvinę atsakomybę“ bei socialinį dialogą tarp darbdavių ir profesinių sąjungų. Įmonių socialinės atsakomybės 2016-2020 m. veiksmų plane (2016) numatyta skatinti įmonių socialinę atsakomybę, didinti personalo kompetencijas šioje srityje, užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės plėtros koordinavimą, pažangos ir rezultatų stebėseną, tobulinti vertinimą.

Lietuvoje socialiai atsakingas ir jomis siekiančias tapti įmones jungia Lietuvos atsakingo verslo asociacija (LAVA), kuri skatina darnaus vystymosi atsakingą veiklos plėtrą. Šiuo metu LAVA organizacijai priklauso 23 nariai (LAVA interneto svetainės medžiaga, 2016).

Darbuotojų į(si)traukimas į socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas organizacijoje yra orientuotas į sveikatingumo paslaugas teikiančias įmones. Įmonės teikia apgyvendinimo ir sveikatos stiprinimo paslaugas. Tyrimui pasirinkta įmonė yra socialiai atsakinga, priklausanti LAVA organizacijai – tai pirmasis įkurtas sveikatingumo centras Lietuvoje, padaręs pradžią Lietuvos sveikatingumo vystymui, sveikos gyvensenos puoselėjimui. Sveikatingumo paslaugas teikiančią įmonę sudaro trys sveikatingumo centrai: Anykščiuose, Druskininkuose ir Vilniuje. Sveikatos ir socialinės gerovės stiprinimas, turizmo plėtra ir didėjantis rūpinimasis sveikata skatina sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių augimą ateityje. Įmonės yra reiklesnės įvaizdžio formavimui, darbuotojų atrankai, vykdomai veiklai. Darbuotojų į(si)traukimas į įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvas aktualus analizuojant vis populiarėjančias sveikatingumo paslaugas teikiančias įmones, kurios teikia sveikatos gerinimo ir grožio paslaugas. Įmonių darbuotojai yra tie asmenys, kurie yra arčiausiai klientų, su jais bendrauja ir skleidžia įmonės vertybes, prisideda prie įvaizdžio formavimo. Sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų indėlis yra svarbus įgyvendinant socialinės atsakomybės iniciatyvas, prisidedant prie atsakingos veiklos, vykdamas įsipareigojimus vadovybei, klientams.

Atlikus įmonės vidaus dokumentų analizę nustatyta, kad įmonė ir jai priklausantys centrai atitinka aukščiausius tarptautinius kokybės sertifikuotus standartus, atsakingai naudoja gamtos resursus ir puoselėjantys socialiai atsakingo verslo principus: sertifikuotu ISO 9001:2008 standartu. Įdiegtas standartas patvirtina, kad įmonė dirba pagal tarptautinių standartų reikalavimus, veiklą orientuoja į ilgalaikius planus ir kokybę, gerina vidinę įmonės tvarką.

2012 metais įmonė tapo Jungtinių tautų „Pasaulinio susitarimo“ (angl. Global Compact) nare, 2014 - Lietuvos atsakingo verslo asociacijos (LAVA) nare, Sveikatingumo centras pasauliniuose apdovanojimuose pripažintas geriausiu SPA Rytų Europos regione, restoranas sertifikuotas EKOagros sertifikatu, įteiktas apdovanojimas už nuopelnus Lietuvos turizmui ir sveikatingumo iniciatyvų vystymą. Įmonė periodiškai dalyvauja sertifikavimo programoje, tikrinama ir vertinama pagal tarptautinius reikalavimus aptarnavimo, saugos, infrastruktūros ir higienos kokybės klausimais (SPA Vilnius pažangos ataskaita, 2014).

Įmonės esminės socialinės atsakomybės kryptys orientuotos į *klientus*- sveikos gyvensenos puoselėjimą, *darbuotojus* – aukštos kvalifikacijos skatinimą, komandinį darnumą, įmonės vertybių puoselėjimą, *aplinkosauga* – natūralių gamtos išteklių tausojimą.

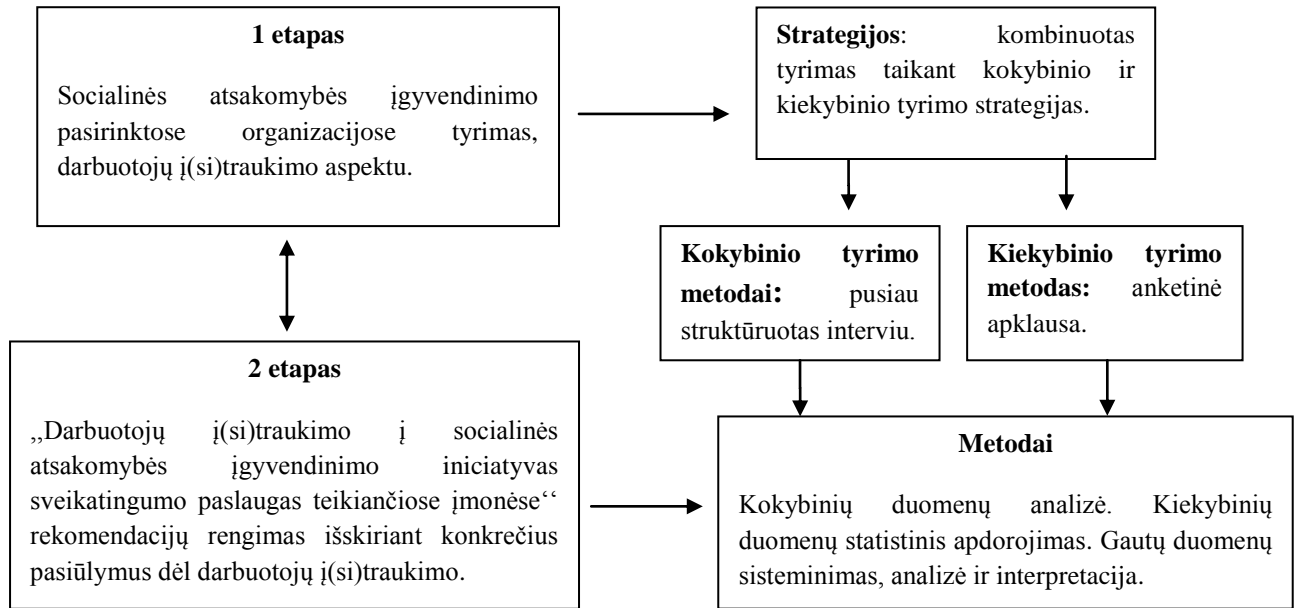
3.2. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės iniciatyvas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse.

Tyrimo sėkmingam įgyvendinimui sudaryta tyrimo loginė schema, kuri apima du tarpusavyje sąveikaujančius etapus (žr. 14 pav.).

Pirmame etape, atskleidžiant socialinės atsakomybės įgyvendinimo organizacijoje modelius ir sritis, darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės įgyvendinimo organizacijoje veikiančius veiksnius, atliekamas kombinuotas tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas. Kokybinio tyrimo metodai: pusiau struktūruotas interviu; kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa.

Antrame etape, siekiant nustatyti darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės įgyvendinimo organizacijoje lygį, atliekama duomenų analizė ir interpretacija. Šiame etape rengiamos rekomendacijos dėl darbuotojų į(si)traukimo didinimo.



14 pav. Darbuotojų į(si)traukimo sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse tyrimo loginė schema (sudaryta autorės)

Siekiant tyrimo tikslo, buvo sukonstruotas tyrimo instrumentarijus (žr. 1 priedą), kuris apima visus tyrimo diagnostinius blokus ir juos detalizuojančius kriterijus. Tyrimo kriterijai suskirstyti į tris diagnostinius blokus (žr. 2 lent.):

2 lentelė

Diagnostinio bloko kriterijai (sudaryta autorės)

Diagnostinio bloko pavadinimas	Diagnostinio bloko kriterijai	Požymiai
1. Įmonės socialinės atsakomybės raiška	Socialinė atsakomybė darbo vietoje; socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje; socialinė atsakomybė visuomenėje ir bendruomenė; socialinė atsakomybė rinkoje.	25
2. Darbuotojų į(si)traukimas į socialiai atsakingą veiklą įmonėje.	Emocinis įsipareigojimas organizacijai; pilietiškas elgesys organizacijoje ; energingumas; darbo atmosfera.	35
3. Demografiniai respondentų duomenys	Respondentų lytis, amžius, darbo stažas.	3
Iš viso:		63

Pirmo diagnostinio bloko kriterijai - socialinė atsakomybė darbo vietoje, socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje, socialinė atsakomybė visuomenėje ir bendruomenė, socialinė atsakomybė rinkoje – išryškinta analizuotoje mokslinėje literatūroje (Ruževičius, 2014; ĮSA: gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos, 2013; Lietuvos ekonominių tyrimų grupės rekomendacijos, 2010; ISO : 26000 standartas; ISO : 45001 standartas; OHSAS : 18001 standartas; SA : 8000 standartas; JT Pasaulinio susitarimas, 2016) išskirtomis socialinės atsakomybės sritimis, kurios sudaro galimybę identifikuoti socialinės atsakomybės raišką sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse.

Antro diagnostinio bloko kriterijai – emocinis įsipareigojimas organizacijai (pokriteriai: atsidavimas, įsitraukimas į vykdomus procesus), energingumas, darbo atmosfera (pokriteriai: įvertinimas ir pripažinimas, asmeninis įsitraukimas), pilietiškas elgesys organizacijoje (pokriteriai: komunikacija, asmeninė atsakomybė) – sudarė galimybę ištirti darbuotojų į(si)traukimą į socialinės atsakomybės įgyvendinimą sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse. Kriterijai išskirti remiantis teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analize (Lee bei Kim, 2013; Mitchell, 2010; Gallup Q12 apklausos modelis; Konrad, 2006; Schaufeli ir Bakker, 2003; Ferreira ir Oliveira, 2014; Gioss ir Holand, 2014; Glavas, 2016; Salanovo, Agut ir Peiro, 2003; Lawler, 1986; Ince ir Gull, 2011; Rosen, 1988; Reinsch, 2001; Hindi ir kt., 2004) ir mokslininkų atliktais tyrimais siekiant išsiaiškinti darbuotojų į(si)traukimą.

Trečias diagnostinis blokas - *demografiniai respondentų duomenys* sudaro galimybę identifikuoti tyrime dalyvavusių sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų lytį, amžių, darbo stažą.

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant ištirti darbuotojų į(si)traukimo į socialinės atsakomybės iniciatyvas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse, buvo **pasirinktas kombinuotas tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas.**

Kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo strategija grindžiama mokslinės literatūros, pusiau struktūruoto interviu ir gauta duomenų analize. **Interviu** metodas pasirinktas siekiant sužinoti informantų vertinimus apie organizacijoje įgyvendinamų socialinės atsakomybės principus ir darbuotojų įtraukimo į juos. Interviu klausimai (žr. 2 priedas) sudaryti remiantis tyrimo kriterijais, o gauta interviu informacija (žr. 3, 4 priedus) panaudota kriterijų patikrinimui ir indikatorių nustatymui, anketos klausimyno sudarymui.

Kokybinio tyrimo duomenų rinkimui **pasirinktas pusiau struktūruotas interviu.** Tyrimas atliekamas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti interpretacinį jų paaiškinimą (Kardelis, 2002). Vienu metu bendrauta tik su vienu interesantu, stengiasi nepaveikti jo nuomonės.

Pusiau struktūruoto interviu informantai: sveikatingumo paslaugas teikiančios įmonės direktorė ir SPA centro direktore suteikė papildomos informacijos apie jų įmonėje vykdomą socialinės atsakomybės įgyvendinimą ir darbuotojų įtraukimą į vykdomą socialiai atsakingą veiklą. Sveikatingumo paslaugas teikiančios įmonės direktorė, kuri laiką buvo atsakinga už kokybės valdymą įmonėje, todėl teko praktiškai dirbti kokybės valdymo srityje.

Kiekybinis tyrimas. K. Kardelis (2007) teigia, kad kiekybiniam tyrimui būdingas siekis ieškoti išorinių požymių, matuoti juos ir skaičiuoti, siekti vienintelio paaiškinimo. Šiam tyrimui yra naudojamos statistinės procedūros, o tam tikrai grupei padarytos išvados priskiriamos apibrėžtai populiacijai. Kiekybinis tyrimas patogus tuo, kad sudaro galimybę greitai apklausti didelį respondentų skaičių, ištirti jų nuomonę tiriamu klausimu, pamatuoti ir įvertinti tiriamus požymius, juos aprašyti.

Taikytas kiekybinio tyrimo metodas - **anketinė apklausa**. Anketinė apklausa patogi apklausti didelį skaičių sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių darbuotojus per palyginti neilgą laiką. Jie anketas pildė patogiu ir laisvu laiku, galėjo įsigilinti į klausimus. Anketiniu būdu surinktus tyrimo duomenis vėliau bus patogiu būdu sisteminti, analizuoti. Atliekant tyrimą pateikta anoniminė anketa siekiant užtikrinti, kad apklausiamas asmuo liktų nežinomas. Anketų anonimiškumas skatina didesnę sąžiningumą bei gaunami tikslesni duomenys, respondentams sudaryta galimybė objektyviai išreikšti požiūrį į pateiktus teiginius.

Parengtas klausimynas, skirtas sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių darbuotojams, apimantis tris diagnostinius blokus (žr. 5 priedas). Anketą sudarė trys struktūrinės dalys.

1. *Instrukcija*, kurioje respondentams pristatomas vykdomo tyrimo atlikimo tikslas, pabrėžiamas anonimiškumas.

2. *Diagnostiniai teiginiai*, kurie buvo vertinamo respondentų, atsakymų „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „nesutinku“, „visiškai nesutinku“ pagalba.

3. Demografinių respondentų duomenų blokas sudarytas iš 3 klausimų.

Respondentams klausimyno atsakymai pateikti Likerto skalėje, tyrimo teiginius vertino pasirinkdami galimus atsakymo variantus: „5-visiškai sutinku“, „4-sutinku“, „3-nei sutinku, nei nesutinku“, „2-nesutinku“, „1-visiškai nesutinku“. Atsakymų įvertinimas bendras galimas visų teiginių balų suma. Bendras galimas įvertinimas nuo 5 – 25 balų, t.y.: „labai žemas 5 – 9 balai“, „žemas 10 – 13 balų“, „vidutinis 14 – 17 balų“, „aukštas 18 – 21 balai“. Didesnis balas rodo geresnę socialinės atsakomybės raišką ar didesnę darbuotojų į(si)traukimą.

Pirmo diagnostinio bloko - *įmonės socialinės atsakomybės raiška*, teiginių lygmenyje galimi maksimalūs įvertinimai nuo 1 iki 5 t.y. „labai blogai 1 – 1.75“, „blogai 1.75 – 2.5“, „vidutiniškai 2,51 – 3,5“, „gerai 3,51 – 4,25“, „labai gerai 4,26 – 5,00“.

Antro diagnostinio bloko – *darbuotojų į(si)traukimas į socialiai atsakingą veiklą*, teiginių lygmenyje galimi maksimalūs įvertinimai nuo 1 iki 5, t.y.: „labai žemas 1 – 1.75“, „žemas 1.75 – 2.5“, „vidutiniškas 2,51 – 3,5“, „ aukštas 3,51 – 4,25“, „labai aukštas 4,26 – 5,00“.

Tyrimo geografija ir imties charakteristikos. Tyrimui atlikti, pasirenkamos įmonės remiantis atrankos kriterijumi: socialiai atsakingos įmonės. Taikant atrankos metodą, netikimybinės tikslinės atrankos būdą pasirinkti trys atvejai. Tyrimui pasirinkta įmonė ir jos sveikatingumo centrai priklauso Lietuvos atsakingo verslo asociacijai (LAVA), kuri jungia organizacijas siekiančias atsakingos ir etiškos veiklos savuose versluose. LAVA organizacija yra oficiali Jungtinių tautų „Pasaulinio susitarimo“ atstovybė Lietuvoje. Pasirinktų įmonių socialiai atsakinga veikla pasireiškia ne tik aplinkosaugos ir visuomenės srityse, bet ir rūpinimusi darbuotojais, geresnių darbo sąlygų sudarymu, jų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu, teigiamo darbo klimato kūrimu, darbuotojų savanoriškos veiklos palaikymu ir skatinimu.

Tyrimo tikslinė grupė – darbuotojai atrinkti taikant netikimybinės (patogumo) atrankos būdą. Tyrimo reprezentatyvumui užtikrinti imties dydis apskaičiuojamas pagal V.I. Paniotto formulę (Kardelis,2007), kurioje n – imties dydis; Δ - imties paklaidos dydis (0,05); N – generalinis visumos dydis:

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

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N) = 1 / (0,05^2 + 1 / 390) = 1 / 0,0025 + 0,0025641 = 1 / 0,0050641 = 197,4 \approx \mathbf{197}$$

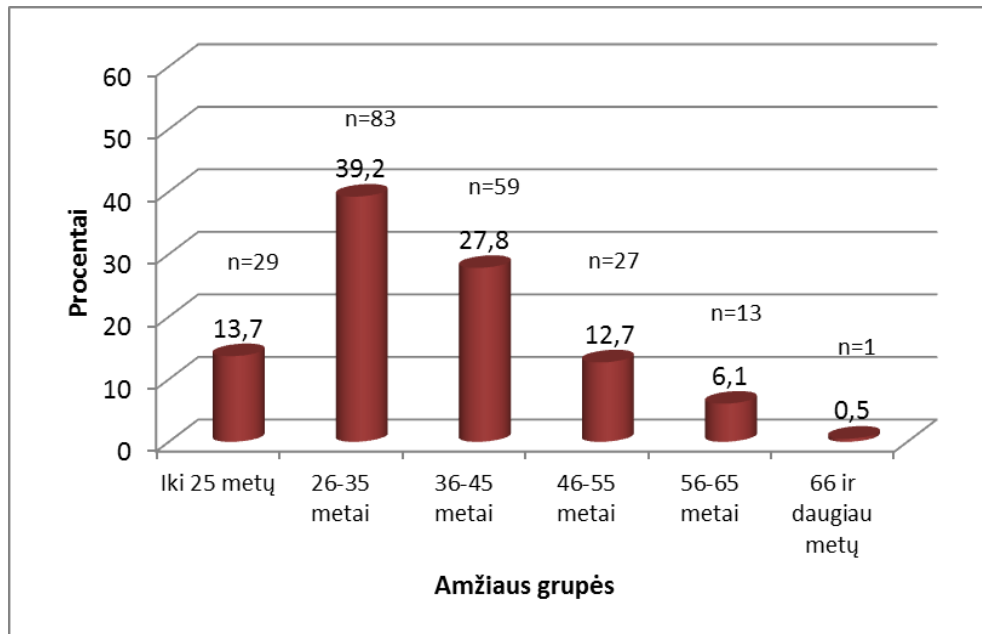
Apskaičiavus išaiškėjo, kad tyrimui reikalinga imtis – 197 respondentai.

Gražinta 212 užpildytų anketų: 63 užpildytos internetinėje svetainėje www.apklausa.lt, popieriniame variante - 149 anketos. Anketų grįžtamumas siekia 87,65 procentus, taigi galima teigti, kad statistiniam tyrimo rezultatų validumui užtikrinti skaičius pakankamas.

Tyrimo metu buvo apklaustos trys socialiai atsakingos, sveikatingumo paslaugas teikiančios įmonės, kurioms išsiųsta elektroniniu paštu nuoroda į anketą internetinėje svetainėje www.apklausa.lt. Pastebėjus, kad respondentų aktyvumas yra mažas, suderinus su įmonės administracija, nuvežta ir išdalinta 170 anketų. Kadangi tyrimas anonimiškas, siekiant užtikrinti įmonių ir jų darbuotojų konfidencialumą, tyrime neįvardijami įmonių pavadinimai. Respondentai prieš pildydami anketas žinojo, kokių tikslu vykdomas tyrimas, kas jį atlieka ir kokia yra anketos pildymo instrukcija.

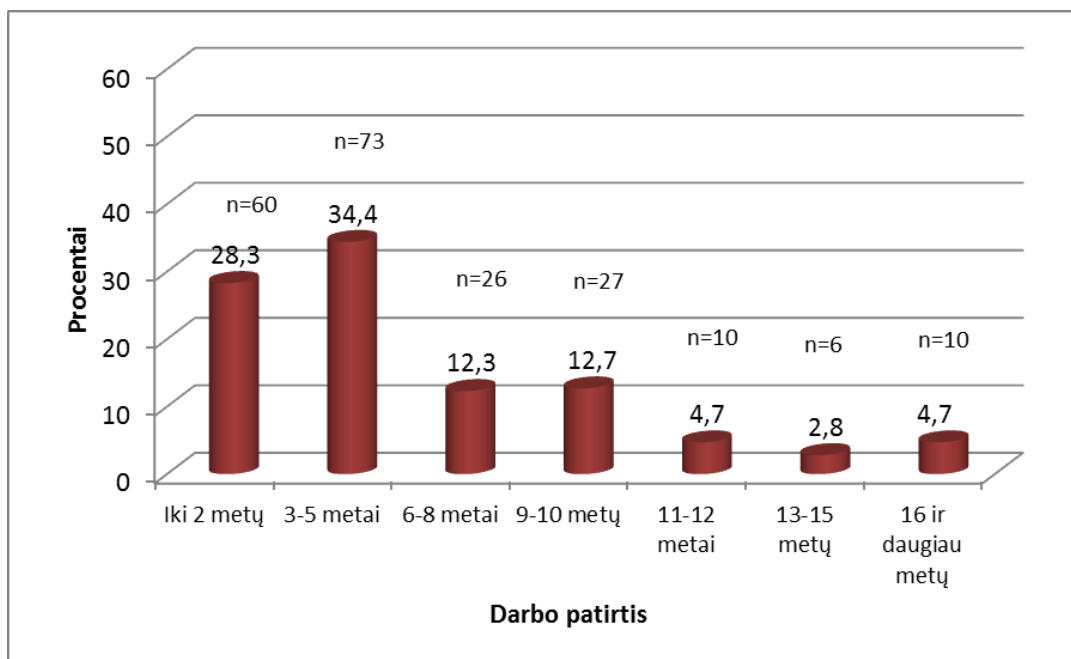
Tyrimo dalyvavusių asmenų demografinės charakteristikos. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikas atskleidžia jų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, darbo stažą. Tyrimo dalyvavo 212 tiriamųjų iš sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių: 84 (39,6 proc.) vyrų ir 128 (60,4 proc.) moterų. Pagal amžių tiriamieji buvo suskirstyti į 6 grupes. Nustatyta, kad daugiausiai tiriamųjų

buvo 26-35 metų amžiaus - 83 (39,2 proc.); 36-45 metų amžiaus - 59 (27,8 proc.) tiriamieji (žr. 15 pav.).



15 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Tyrimo dalyvių darbo patirtis įmonėje buvo nuo mažiau nei 2 metų iki 16 ir daugiau metų. Daugiausiai tiriamųjų turėjo 3-5 metų darbo patirtį įmonėje – 73 (34,4 proc.) tiriamieji iki 2 metų darbo patirtį įmonėje - 60 (28,3 proc.) tiriamieji (žr. 16 pav).



16 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo patirtį įmonėje.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant kompiuterinės programos statistikos paketą „SPSS 15.0“ ir „Ms Exel 2010“. Aprašomosios statistikos metodais apskaičiuotos įvairių rodiklių skaitinės charakteristikos (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios reikšmės, pasiskirstymo skaičiai (n), procentai). Aprašomoji statistika taikyta demografinių duomenų apdorojimui, socialinės atsakomybės raiškos ir įsitraukimo stiprumui nustatyti.

Skalių patikimumui matuoti naudotas *Cronbacho alfa* koeficientas. Klausimynas laikomas patikimu, kai *Cronbach alfa* koeficientas 0,7 – 1 balai. Koeficientas kinta priklausomai nuo to, kaip kinta respondentų atsakymai į tuos pačius klausimus. Jei *Cronbach alfa* balai yra žemesni nei 0,7, tai reiškia, kad teiginiai tarpusavyje nekoreliuoja (Pūkėnas, 2009).

Studento t-kriterijus priklausomoms imtims taikytas lyginant tarpusavyje socialinės atsakomybės kriterijus ir darbuotojų įsitraukimo kriterijus. Studento t-kriterijus nepriklausomoms imtims taikytas lyginant vyrų ir moterų socialinę atsakomybę ir darbuotojų įsitraukimą. Skirtumai laikomi statistiškai reikšmingi kai $p < 0,05$.

Koreliacijos koeficientas (Pearson) taikytas analizuojant ryšius tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo. Koreliacijos koeficientas (Spearman) taikytas analizuojant tiriamųjų amžiaus, darbo patirties sąsajas su socialine atsakomybe ir įsitraukimu. Ryšiai laikyti statistiškai reikšmingi, kai $p < 0,05$, labai reikšmingi, kai $p < 0,01$.

3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

3.3.1. Pusiau struktūruoto interviu analizė

Pusiau struktūruotas interviu vykdytas su sveikatingumo paslaugas teikiančios įmonės direktore ir sveikatingumo paslaugas teikiančios įmonės SPA centro vadove. Pusiau struktūruoto interviu klausimai (žr. 1 priedas) sudaryti remiantis kriterijais ir suskirstyti į dvi dalis. Interviu tikslas pagrįsti išskirtus kriterijus, išskirti indikatorius ir gautą informaciją panaudoti sudarant klausimyną.

Pirmoje dalyje pateikiami klausimai apie socialinės atsakomybės raišką įmonėje ir remiasi kriterijais: socialine atsakomybe darbo vietoje, aplinkoje, visuomenėje – bendruomenėje, rinkoje. Šią dalį sudaro 12 klausimų.

Antroje dalyje siekiama išsiaiškinti darbuotojų į(si)traukimo į socialiai atsakingą veiklą įmonėje, paremtą kriterijais: emociniu įsipareigojimu organizacijai, pilietišku elgesiu organizacijoje, darbo atmosfera. Šią dalį sudaro 7 klausimai.

Transkribuotas interviu su informantų atsakymais pateikiamas prieduose (žr. 2, 3 priedus).

Analizuojant respondentų refleksiją, atliekama atsakymų analizė: pirmoji klausimų grupė padėjo išsiaiškinti, kad socialiai atsakinga veikla, kaip teigia įmonės direktorė, labiausiai pastebima rūpinantis darbuotojais, klientais, aplinkos apsauga, atsakingai renkantis partnerius bei vietos bendruomenės veiklose. Kalbant apie socialinę atsakomybę darbo vietoje įmonės direktorė akcentavo, kad darbuotojams įmonėje stengiamasi „užtikrinti geras darbo sąlygas“, darbuotojų tobulėjimą, „darbuotojai aprūpinami darbo priemonėmis“, stengiamasi sudaryti poreikius atitinkančius darbo grafikus, galimybes mokytis ir kelti kvalifikaciją. SPA centro vadovės nuomone, socialinė atsakomybė darbo vietoje labiausiai pasireiškia „skatinant darbuotojus“, taikant įvairias nuolaidų sistemas, „rūšiuojamos atliekos“, taupant gamtinius išteklius. Respondentai akcentavo laiku mokomą darbo užmokestį ir galimybes gauti vienodą atlygį „nepriklausomai nuo amžiaus ar lyties“. Išsiaiškinta, kad įmonės darbuotojai yra vertinami ir skatinami pagal įmonėje nustatytus standartus. Paprašius įvardinti, kokiais būdais skatinami darbuotojai, SPA centro vadovė pažymėjo darbuotojų motyvaciją materialine paskata: skiriami priedai už darbo kokybę, galimybė nemokamai naudotis treniruoklių sale, bonusų ir nuolaidų sistema, tarnybiniai pietūs. Sveikatingumo įmonės direktorė akcentavo, kad įmonė rūpinasi darbuotojų gerove, investuoja į „mokymus ir tobulėjimą“, nuolatinį jų kvalifikacijos kėlimą. Darbuotojams suteikiama galimybė išreikšti pageidavimus ir norus dėl kvalifikacijos kėlimo, karjeros siekimo; darbuotojai teikia pasiūlymus, organizuojami savaitiniai ir kasdieniniai susirinkimai. Pasak informantų, įmonėje yra visos galimybės siekti karjeros, naujoms darbo pareigoms užimti pirmiausiai „ieškome įmonės viduje“. Pokalbio metu paaiškėjo, kad įmonė turi nusistovėjusias tradicijas ir šventes - „organizuojamos kalėdinės šventės darbuotojams ir jų vaikams“. Įmonės direktorė paantrino, kad ne tik švenčiamos šventės įmonėje, bet ir organizuojamos išvykos.

Socialiai atsakingos įmonės ne tik rūpinasi savo darbuotojais ir klientais, bet ir savanoriškai įtraukia aplinkosaugos klausimus į savo veiklą. Paprašius įvardinti, kaip įmonė prisideda prie aplinkos saugojimo informantai išskyrė natūralių išteklių - elektros, dujų ir vandens taupymą, gamtos tausojimą: „siunčiame informaciją elektroniniu paštu“, rūšiuojamos įmonės atliekos, rūšiuoti skatinami ir darbuotojai - „jų poilsio erdvėje stovi specialios šiukšliadėžės“, „organizuojamos talkos“, į kurias darbuotojai kviečiami savanoriškai dalyvauti. Pasak SPA centro vadovės, įmonėje tausojant aplinką skatinama vengti nereikalingų kelionių automobiliu, susirinkimai organizuojami „nuotolinio audio/video būdu“.

Sveikatingumo įmonės direktorė tvirtina, kad įmonė aktyviai dalyvauja vietos bendruomenės ir visuomeninėje veikloje. Organizuoja įvairius sporto ir kultūrinius renginius, sveikatingumo dienas, dalyvauja miesto savivaldybės renginiuose, organizuoja paskaitas apie sveiką gyvenseną ir rūpinimąsi sveikata. Įmonėje jau yra nusistovėjusi tradicija darbuotojų

iniciatyva kartą per metus „*remti nepasiturinčias šeimas ar vaikų namus*“. Pasak SPA centro vadovės, įmonė ne tik dalyvauja, bet ir organizuoja renginius, remia savivaldybės renginius, organizacijas, parapijas.

Kalbėdama apie socialinę atsakomybę rinkoje, vieną iš sričių, kurioje pastebima įmonės socialiai atsakinga veikla, direktorė išskyrė santykius su partneriais. Pasak įmonės direktorės, pagal tam tikrus standartus „*atsakingai renkasi partnerius*“, bendradarbiauja su partneriais, „*dirbančiais pagal ISO standartus*“, dirbama tik su „*aukštos kokybės priemonėmis*“, įmonė pareigingai atsiskaito su tiekėjais. Ypač akcentuoti įmonei svarbūs klientų poreikiai: „*tenkinti juos yra mūsų siekiamybė*“ - teigia įmonės direktorė. Akcentuojama nerūkymo iniciatyva, skatinama klientus „*rūpintis savo sveikata ir aplinkinių gerove*“. Pasak SPA centro vadovės, klientai patenkinti įmonės teikiamomis paslaugomis - „*geria ir sugrįžta pas mus*“. Pokalbio metu paaiškėjo, kad įmonė laikosi skaidraus darbo užmokesčio politikos - „*darbo užmokestis įmonėje mokomas skaidriai*“. SPA centro vadovė patikino, kad įmonėje laiku mokamas darbo užmokestis, nėra „*vokelių*“, pagal grafiką suteikiamos atostogos.

Antroji klausimų grupė padėjo atskleisti, kaip įmonė skatina darbuotojų į(si)traukimą į socialiai atsakingą veiklą. Darbuotojų į(si)traukimas į socialiai vykdomą veiklą įmonėje priklauso nuo jo socialinės atsakomybės suvokimo. Interviu metu pateikus klausimą apie socialinės atsakomybės švietimą, įmonės direktorės ir SPA centro vadovės nuomonė buvo vieninga: „*naujiems darbuotojams pristatoma mūsų įmonės politika, vertybės*“, darbuotojai skatinami „*saugoti gamtos išteklius*“, dalyvauti bendruomenės veiklose, būti pilietiškais, padėti bendradarbiams, svarbu, kad įmonės vertybės būtų priimtinos darbuotojams - „*geri santykiai leidžia sėkmingai siekti tikslų*“.

Interviu metu siekta išsiaiškinti, kaip pasireiškia darbuotojų pilietiškas elgesys organizacijoje, kokiais būdais įmonės vadovybė komunikuoja su darbuotojais. Pokalbio metu paaiškėjo, jog įmonėje efektyviai vykdoma vidinė komunikacija. Tariamasi su darbuotojais priimant įvairius sprendimus, susijusius su tiesioginiu jų darbu: „*ar verta įvesti naują paslaugą*“, „*ar verta mokytis naujos tam tikros technikos*“, nuolat „*aptariami darbo grafikai*“, vyksta individualūs ir bendri pokalbiai. Darbuotojai informuojami kas ketvirtį vykstančiuose susirinkimuose esant poreikiui, rengiami kasdieniai ir savaitiniai pasitarimai. Pasak SPA centro vadovės, metiniai susirinkimai su vadovais kviečiami pagal poreikį, išreiškus pageidavimus susitikti su direktoriumi ar generaliniu direktoriumi. Susirinkimų metu visa gauta informacija perduodama padaliniams. Komunikacijai su darbuotojais pasitelkiamas informacijos perdavimas „*elektroniniu paštu, darbuotojų kambaryje pakabinama informacija, aptariama per susirinkimus*“. Pasak įmonės direktorės, „*mums svarbus kiekvienas darbuotojas, todėl vertiname kiekvieno nuomonę, nepriklausomai nuo užimamų pareigų*“.

Paklausus, ar darbuotojai įmonėje yra pilietiški, respondentai teigė, kad didelis dėmesys skiriamas naujiems darbuotojams, jų adaptacijai, mokymams, supažindinimui su įmonės tvarka. Pastebimas bendradarbiavimas ir savanoriška pagalba, bendruomeniškumas, komandinis darbas, duodantis geresnių rezultatų, dalinimasis idėjomis ir patarimais, „patys darbuotojai perduoda gerą patirtį“. Pasak įmonės direktorės, „įmonė turi vertybes, kurios priimtinos darbuotojams, ir geri santykiai leidžia sėkmingai siekti tikslų“.

Paprašius įvardinti, kaip įmonė ateityje galėtų stiprinti darbuotojų įsitraukimą, direktorė įvardino informacijos sklaidą - „supažindinti su idėjomis“, įtraukti darbuotojus į „sprendimų priėmimą“. Pasak įmonės direktorės, aktualu, kad darbuotojas suprastų dalyvavimo svarbą įmonės veikloje, taip pat naujiems darbuotojams reikia akcentuoti įmonės tikslus, principus, kurti gerus santykius, bendrauti, suvokti, kad „asmeniniai tikslai leidžia produktyviai siekti bendro rezultato ir įmonės tikslų įgyvendinimo“.

Apibendrinant pusiau struktūrizuoto interviu metu gautą informaciją, galima teigti, kad įmonė vykdo socialiai atsakingą veiklą tiek viduje, tiek išorėje. Į socialiai atsakingą veiklą aplinkoje įtraukiami darbuotojai skatinant juos prisidėti prie aplinkos tvarkymo ir gražinimo, šiukšlių rūšiavimo, gamtinių išteklių tausojimo, nereikalingų kelionių automobiliu atsisakymo. Įmonė aktyviai dalyvauja bendruomenės ir visuomeninėje veikloje organizuodama, dalyvaudama ir remdama renginius, šventes. Darbuotojai prisideda remiant sunkiai gyvenančias šeimas su mažamečiais vaikais, parapijas, vaikų namus. Socialiai atsakinga veikla pastebima rinkoje atsakingai renkantis tam tikrus standartus atitinkančius partnerius, didelį dėmesį skiriant klientų poreikių tenkinimui, dirbant su aukštos kokybės priemonėmis, laiku atsiskaitant su darbuotojais. Įmonės viduje pastebimas įsitraukimas į pilietišką veiklą savanoriškai padedant naujai atėjusiems darbuotojams, perduodant patirtį ir žinias, dalinantis idėjomis, bendradarbiaujant tarpusavyje. Įmonėje siekiama užtikrinti geras darbo sąlygas, aprūpinti darbuotojus reikalingomis darbo priemonėmis, skatinti darbuotojus, sudaryti jiems sąlygas mokytis ir tobulėti, siekti karjeros, įsitraukti į organizuojamas šventes. Darbuotojus įtraukiant į socialiai atsakingą veiklą įmonėje imtasi atitinkamų veiksmų, juos motyvuojant materialiai ir nematerialiai, informuojant apie vykdomas veiklas, organizuojant susirinkimus, išklausančią jų nuomonę svarbiais darbo klausimais, ugdant socialinės atsakomybės švietimą. Pusiau struktūrizuoto interviu metu gauta informacija panaudota anketinės apklausos klausimų formulavimui.

3.3.2. Socialinės atsakomybės raiškos sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse tyrimas

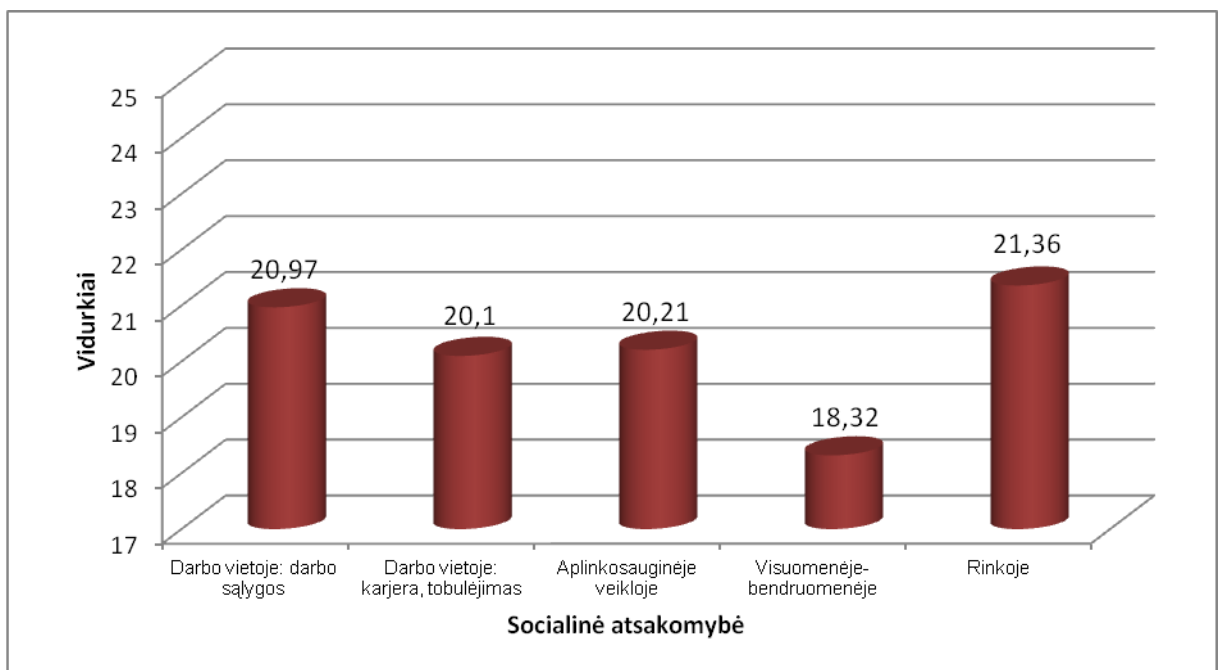
Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad socialinė atsakomybė tampa šiandienos būtinybe verslo pasaulyje. Socialinės atsakomybės principų taikymas padeda įgyti konkurencinį pranašumą, darbuotojų, klientų ir visuomenės pasitikėjimą. Darbuotojai

nori dirbti įmonėje, kurioje vertinami, turi saugias darbo sąlygas, suvokia savo indėlio vertę. Įmonių socialinė atsakomybė įgyvendinama įvairiose srityse ir kiekviena sritis reikšminga tiek įmonės veikloje, tiek suinteresuotoms šalims.

Socialinės atsakomybės raiška sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse buvo nagrinėta vertinant įmonių socialinę atsakomybę darbo vietoje (darbo sąlygas ir karjerą, tobulėjimą), aplinkosauginėje veikloje, visuomenėje-bendruomenėje ir rinkoje.

Įvertinant klausimyną, gauti geri skalių patikimumo rodikliai: Chronbach α nuo 0,704 iki 0,864. Pirmo diagnostinio bloko - *įmonės socialinės atsakomybės raiška*, teiginių lygmenyje galimi maksimalūs įvertinimai nuo 1 iki 5 t.y. „labai blogai 1 – 1.75“, „blogai 1.75 – 2.5“, „vidutiniškai 2,51 – 3,5“, „gerai 3,51 – 4,25“, „labai gerai 4,26 – 5,00“.

Nustatyta, kad tiriamieji *aukštai* vertino įmonių socialinę atsakomybę darbo vietoje, aplinkosauginėje veikloje, visuomenėje-bendruomenėje ir rinkoje (atsakomybės vertinimo vidurkiai nuo 18,32 iki 21,36 balų) (žr.17 pav.).



17 pav. Sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių socialinė atsakomybė darbuotoju vertinimu.

Lyginant įmonių socialinę atsakomybę pagal įvairius kriterijus, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) rodo, kad įmonės socialinė atsakomybė įvairiose sferose skiriasi. Statistiškai reikšmingo skirtumo negauta tik tarp socialinės atsakomybės darbo vietoje (karjeros, tobulėjimo) ir socialinės atsakomybės aplinkosauginėje veikloje ($p > 0,05$), t.y. darbuotojai panašiai vertina įmonių socialinę atsakomybę pagal šiuos kriterijus. Taigi galima išskirti, kad darbuotojų nuomone, geriausia yra įmonių socialinė atsakomybė rinkoje (vid=21,36), antra - socialinė atsakomybė darbo

vietoje (darbo sąlygos) (vid=20,97), panašiai yra vertinamos socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje (vid=20,21) ir socialinė atsakomybė darbo vietoje (karjera, tobulėjimas) (vid=20,10) ir žemiausiai – socialinė atsakomybė visuomenėje-bendruomenėje (vid=18,32) (žr. 5 priedą). Žemiausiu vidurkiu įvertinta socialinė atsakomybė visuomenėje – bendruomenėje rodo, kad įmonė mažai įtraukia darbuotojus į vykdomas veiklas visuomenėje, neinformuoja, kokiose rėmimo akcijose dalyvauja.

Įmonių socialinė atsakomybė darbo vietoje (darbo sąlygos). Išsamiai išanalizavus įmonių socialinę atsakomybę darbo vietoje (darbo sąlygas), nustatyta, kad darbuotojai *gerai* vertino įmonių socialinę atsakomybę užtikrinant geras darbo sąlygas, rūpinantis naujų darbuotojų adaptacija, užtikrinant lygias galimybes gauti vienodą atlygį nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, rasės ir laikantis teisinių reikalavimų (vidurkiai nuo 3,84 iki 4,23 balų). *Labai gerai* darbuotojai vertino įmonių socialinę atsakomybę susijusią su vaikų darbu (vid=4,61) (žr. 3 lent.).

3 lentelė

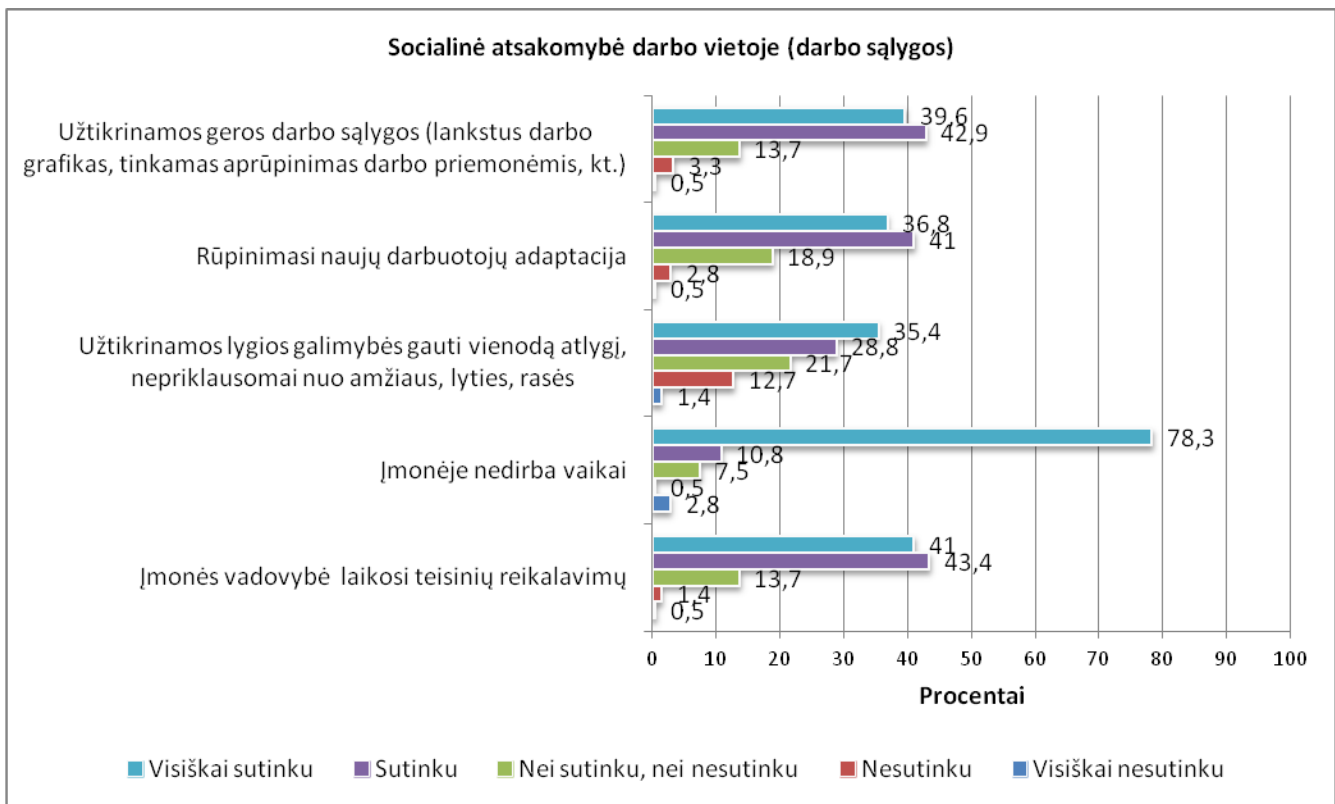
Įmonių socialinė atsakomybė darbo vietoje: darbo sąlygos

Teiginiai	<i>Socialinė atsakomybė darbo vietoje: darbo sąlygos</i>		
	Min	Max	vidurkis±SN
Užtikrinamos geros darbo sąlygos (lankstus darbo grafikas, tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis, kt.).	1	5	4,18±0,82
Rūpinimasi naujų darbuotojų adaptacija.	1	5	4,11±0,84
Užtikrinamos lygios galimybės gauti vienodą atlygį, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, rasės.	1	5	3,84±1,09
Įmonėje nedirba vaikai.	1	5	4,61±0,87
Įmonės vadovybė laikosi teisinių reikalavimų.	1	5	4,23±0,77

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Išanalizavus darbuotojų nuomonę apie įmonių socialinę atsakomybę darbo vietoje (darbo sąlygas), nustatyta, kad didžioji dalis darbuotojų visiškai sutiko arba sutiko, kad įmonės vadovybė laikosi teisinių reikalavimų, užtikrinamos geros darbo sąlygos (lankstus darbo grafikas, tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis, kt.) ir rūpinamasi naujų darbuotojų adaptacija. Pažymėtina, kad nors didžioji dalis (78,3 proc.) tiriamųjų visiškai sutiko, kad įmonėse nedirba vaikai, 3,3 proc. tiriamųjų visiškai nesutiko ar nesutiko su šiuo socialinės atsakomybės aspektu. Net 16,1 proc. tiriamųjų nesutiko ar visiškai nesutiko, kad įmonėse užtikrinamos lygios galimybės gauti vienodą atlygį, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, rasės (žr. 18 pav.). Tikėtina, kad didelėse įmonėse

darbuotojai gerai nepažįsta vieni kitų, todėl apie kolegų amžių dažnai gali spręsti tik pagal išorinius požymius, o ne remdamiesi objektyviomis žiniomis ir dėl to gali suklysti manydami, kad jaunai atrodantys darbuotojai yra nepilnamečiai, kurių neturėtų įdarbinti socialiai atsakingi vadovai. Siekiant išsiaiškinti, kodėl lyginant su kitais rezultatais didesnis procentas tiriamųjų neigiamai vertina įmonių socialinę atsakomybę užtikrinant lygias galimybes gauti vienodą atlygį, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, rasės, nustatyta, kad tarp 30-ties tokių požiūrį išreiškusių tiriamųjų 70 proc. sudarė moterys ir 30 proc. – vyrai. Tikėtina, kad moterys vis dar jaučia diskriminaciją dėl atlyginimo ar vadovaujasi visuomenėje įsisenėjusiomis (dažnai realybės neatitinkančiomis) nuostatomis, kad moterys už tą patį darbą gauna mažesnę atlygį nei vyrai.



18 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialinės atsakomybės darbo vietoje (darbo sąlygų) vertinimą.

Socialinė atsakomybė darbo vietoje (karjera, tobulėjimas). Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai *gerai* ir *labai gerai* vertino įmonių socialinę atsakomybę darbo vietoje (karjerą, tobulėjimą): sudaromas mokymosi ir tobulėjimo sąlygas, vienodas sąlygas siekti karjeros, vykdomą socialinės atsakomybės švietimą įmonėje, darbuotojų darbo kokybės įvertinimą (vidurkiai nuo 3,72 iki 4,39 balų). Geriausiai darbuotojai vertino įmonių socialinę atsakomybę sudarant mokymosi ir tobulėjimo sąlygas (vid=4,39) bei galimybes klientams įvertinti darbuotojų darbo kokybę

(vid=4,32), o žemiausiai – socialinės atsakomybės švietimą įmonėje (vid=3,72) bei darbuotojų vertinimą nustatytu darbuotojų darbo standartu (vid=3,76) (žr. 4 lent.).

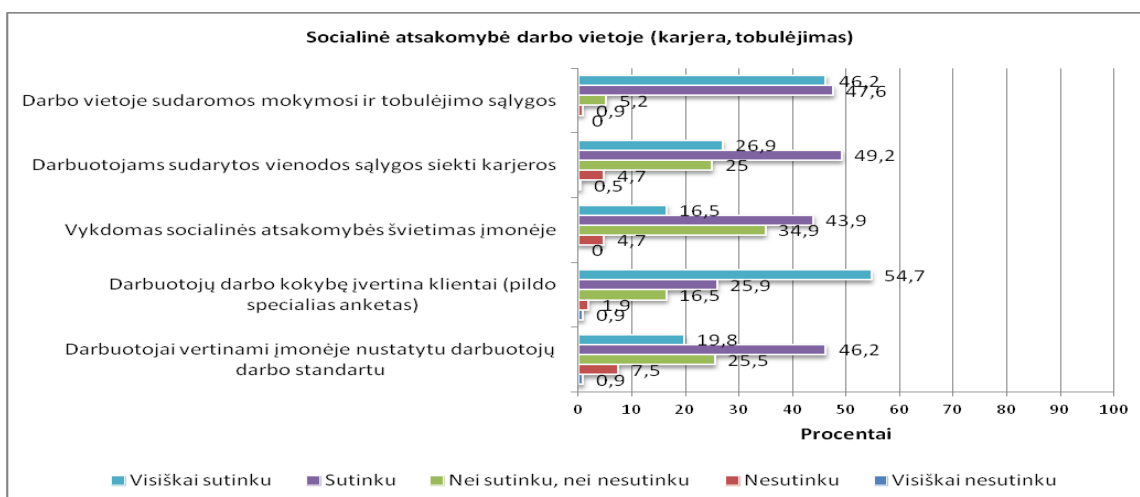
4 lentelė

Įmonių socialinė atsakomybė darbo vietoje: karjera, tobulėjimas

Teiginiai	<i>Socialinė atsakomybė darbo vietoje: karjera, tobulėjimas</i>		
	Min	Max	vidurkis±SN
Darbo vietoje sudaromos mokymosi ir tobulėjimo sąlygos.	2	5	4,39±0,63
Darbuotojams sudarytos vienodos sąlygos siekti karjeros.	1	5	3,91±0,86
Vykdomas socialinės atsakomybės švietimas įmonėje.	2	5	3,72±0,79
Darbuotojų darbo kokybę įvertina klientai (pildo specialias anketas).	1	5	4,32±0,88
Darbuotojai vertinami įmonėje nustatytu darbuotojų darbo standartu.	1	5	3,76±0,89

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Gauti rezultatai parodė, kad dauguma darbuotojų visiškai sutinka arba sutinka, kad įmonėse sudaromos mokymosi ir tobulėjimo sąlygos, vienodos sąlygos siekti karjeros ir darbuotojų darbo kokybę įvertina klientai. Vertinant įmonėse vykdomą socialinės atsakomybės švietimą, šiek tiek daugiau nei trečdalis tiriamųjų (34,9 proc.) išreiškė neutralią poziciją (žr. 19 pav.). Tikėtina, kad informacija apie vykdomas iniciatyvas pasitarimuose, susirinkimų metu, komunikacija gyvai yra mažai prieinama darbuotojų lygmenyje. Neutrali pozicija taip rodo, kad darbuotojai mažai įtraukiami į bendrą veiklą vykdomą įmonėse.



19 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialinės atsakomybės darbo vietoje (karjeros, tobulėjimo) vertinimą.

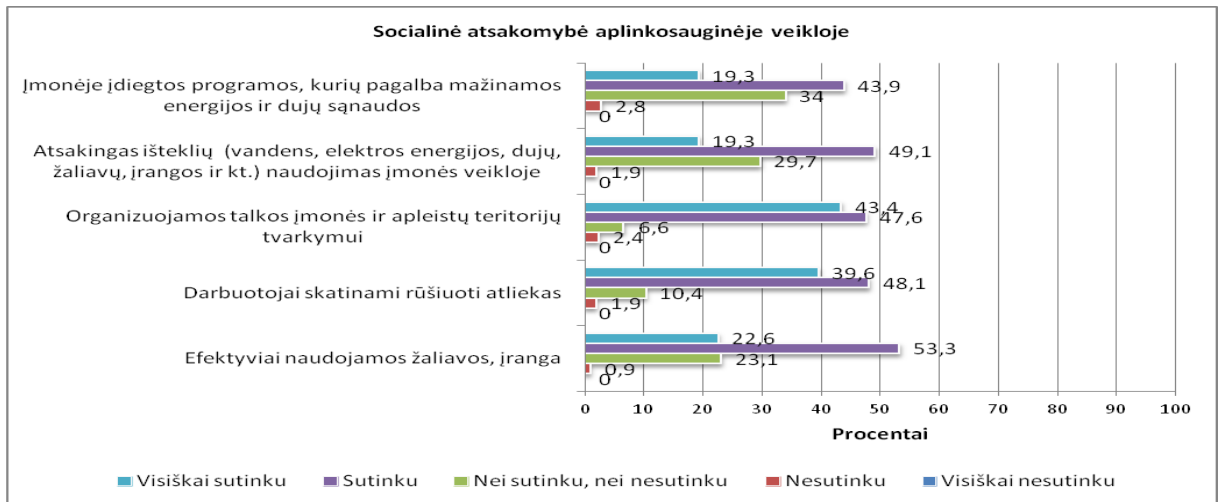
Įmonių socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje. Išanalizavus įmonių socialinę atsakomybę aplinkosauginėje veikloje, nustatyta, kad darbuotojai *gerai* ir *labai gerai* vertino įmonių socialinę atsakomybę įdiegiant programas, kurių pagalba mažinamos energijos ir dujų sąnaudos, atsakingai naudojant išteklius, organizuojant talkas įmonės ir apleistų teritorijų tvarkymui, skatinant darbuotojus rūšiuoti atliekas ir efektyviai naudojant žaliavas, įrangą (vidurkiai nuo 3,80 iki 4,32 balų). Geriausiai darbuotojai vertino įmonių socialinę atsakomybę organizuojant talkas įmonės ir apleistų teritorijų tvarkymui (vid=4,32), o žemiausiai – įdiegiant programas, kurių pagalba mažinamos energijos ir dujų sąnaudos (vid=3,80) (žr. 5 lent.).

5 lentelė

Įmonių socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje

Teiginiai	<i>Socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje</i>		
	Min	Max	vidurkis±SN
Įmonėje įdiegtos programos, kurių pagalba mažinamos energijos ir dujų sąnaudos.	2	5	3,80±0,78
Atsakingas išteklių (vandens, elektros energijos, dujų, žaliavų, įrangos ir kt.) naudojimas įmonės veikloje.	2	5	3,86±0,74
Organizuojamos talkos įmonės ir apleistų teritorijų tvarkymui.	2	5	4,32±0,70
Darbuotojai skatinami rūšiuoti atliekas.	2	5	4,25±0,72
Efektyviai naudojamos žaliavos, įranga.	2	5	3,98±0,71

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.



20 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialinės atsakomybės aplinkosauginėje veikloje vertinimą.

Išanalizavus darbuotojų nuomonę apie įmonių socialinę atsakomybę aplinkosauginėje veikloje, nustatyta, kad dauguma darbuotojų visiškai sutiko arba sutiko, kad organizuojamos talkos įmonės ir apleistų teritorijų tvarkymui ir darbuotojai yra skatinami rūšiuoti atliekas (atitinkamai 9,6 proc. tiriamųjų ir 87,5 proc. tiriamųjų) (žr. 20 pav.). Gauti rezultatai

Socialinė atsakomybė visuomenėje – bendruomenėje. Nustatyta, kad darbuotojai *gerai* vertino įmonių socialinę atsakomybę visuomenėje-bendruomenėje: dalyvavimą vietos bendruomenės ir visuomeninėje veikloje, sporto, kultūrinių renginių organizavimą, skatinimą prisidėti prie nepasiturinčių šeimų, vaikų namų rėmimo akcijų bei dalyvavimą socialiai atsakinguose projektuose (vidurkiai nuo 3,61 iki 3,84 balų) ir *vidutiniškai* - lėšų skyrimą labdarai (vid=3,45) (žr. 6 lent.).

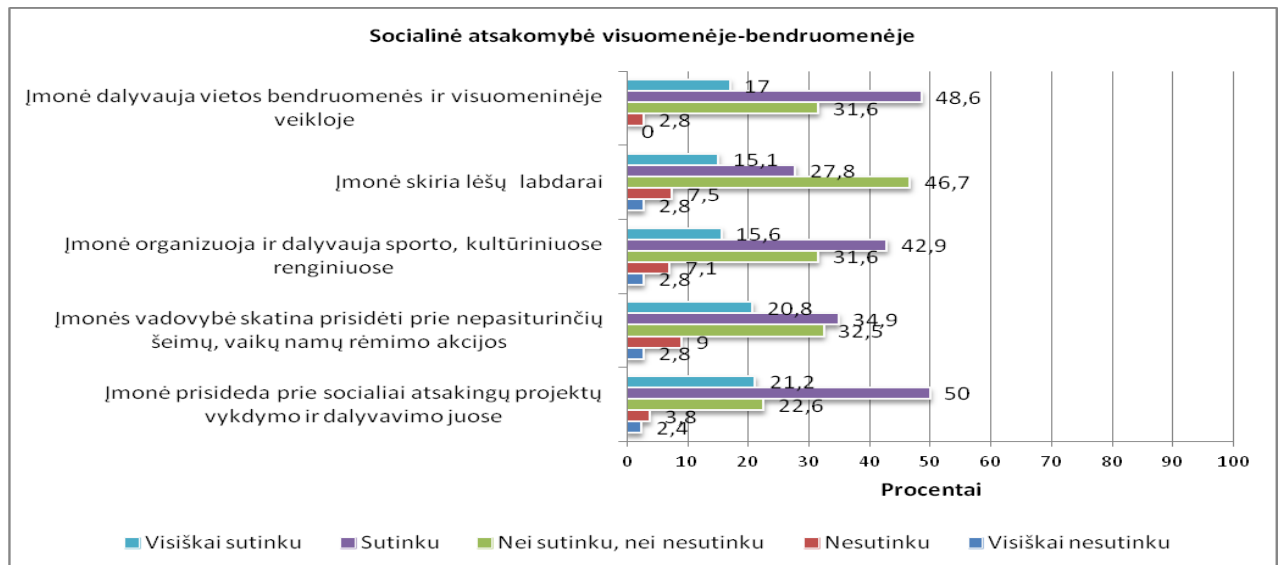
Atsižvelgiant į tai, kad įmonės aktyviai dalyvauja vietos bendruomenės veikloje, organizuoja sporto ir kultūrinius renginius, sveikatingumo dienas, dalyvauja miesto savivaldybės organizuojamuose renginiuose, remia nepasiturinčias šeimas, parapijas stebėtina, kad darbuotojai tik vidutiniškai vertina įmonės socialinę atsakomybę visuomenėje-bendruomenėje. Tikslinga būtų supažindinti ir įtraukti darbuotojus į įgyvendinamas socialines iniciatyvas, plėtoti šią sritį ir taip stiprinti darbuotojų nuomonę apie įmonės atsakomybę.

Įmonių socialinė atsakomybė visuomenėje-bendruomenėje

Teiginiai	Socialinė atsakomybė visuomenėje-bendruomenėje		
	Min	Max	vidurkis±SN
Įmonė dalyvauja vietos bendruomenės ir visuomeninėje veikloje.	2	5	3,80±0,75
Įmonė skiria lėšų labdarai.	1	5	3,45±0,94
Įmonė organizuoja ir dalyvauja sporto, kultūriniuose renginiuose.	1	5	3,61±0,93
Įmonės vadovybė skatina prisidėti prie nepasiturinčių šeimų, vaikų namų rėmimo akcijos.	1	5	3,62±1,00
Įmonė prisideda prie socialiai atsakingų projektų vykdymo ir dalyvavimo juose.	1	5	3,84±0,88

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Analizuojant įmonių socialinę atsakomybę visuomenėje-bendruomenėje, lyginant su kitomis socialiai atsakingomis veiklomis, išsiskyrė tiriamųjų požiūris į labdarai skiriamas lėšas: mažiausiai tiriamųjų (42,8 proc.) visiškai sutiko ar sutiko, kad įmonės skiria lėšų labdarai, o 46,7 proc. tiriamųjų išreiškė neutralią poziciją (žr. 21 pav.). Tikėtina kad, darbuotojams trūksta informacijos apie įmonių labdaringą veiklą ir jie nėra susiformavę tvirtos nuomonės šiuo aspektu.



21 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialinės atsakomybės visuomenėje-bendruomenėje vertinimą.

Įmonių socialinė atsakomybė rinkoje. Taip pat išanalizuota įmonių socialinė atsakomybė rinkoje. Gauta, kad darbuotojai *gerai* ir *labai gerai* vertino įmonių socialinę atsakomybę tenkinant klientų poreikius, pareigingai atsiskaitant su tiekėjais, laikantis įstatymų, kurie reglamentuoja darbo užmokestį, renkantis verslo partnerius ir netoleruojant korupcijos (vidurkiai nuo 3,94 iki 4,61 balų). Geriausiai darbuotojai vertino įmonių socialinę atsakomybę rinkoje tenkinant klientų poreikius (vid=4,61), o žemiausiai – renkantis verslo partnerius, remiantis numatytais standartais (vid=3,94) (žr. 7 lent.).

7 lentelė

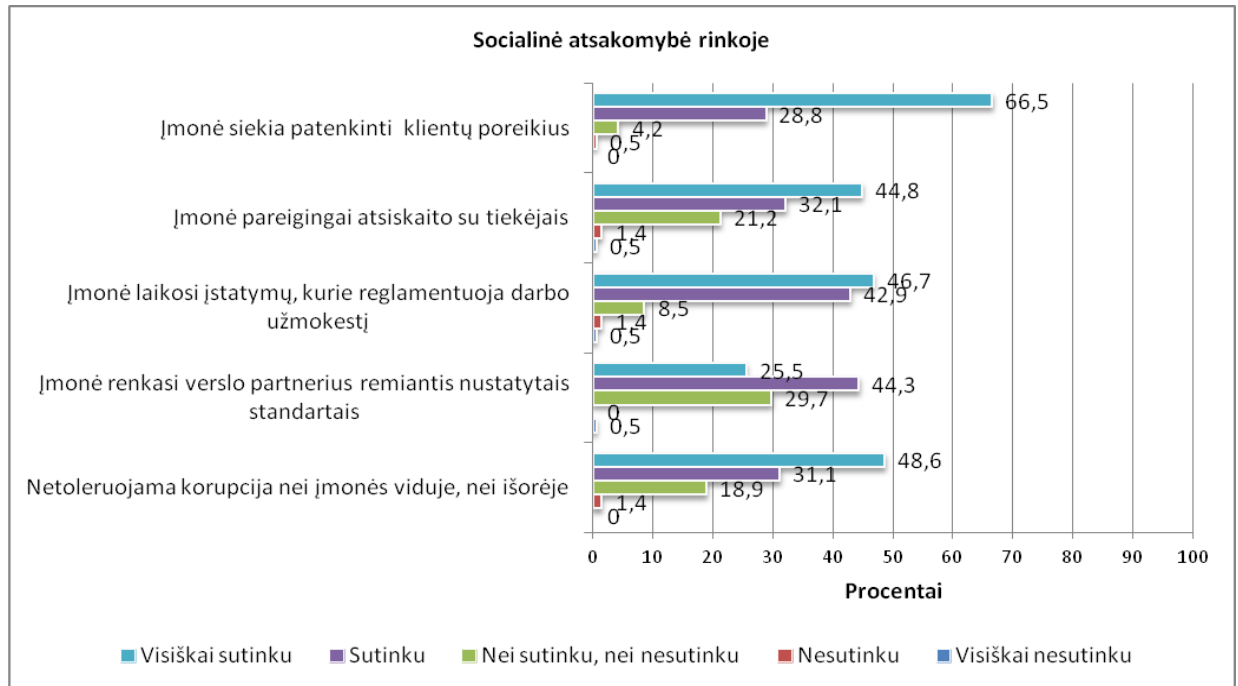
Įmonių socialinė atsakomybė rinkoje

Teiginiai	<i>Socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje</i>		
	Min	Max	vidurkis±SN
Įmonė siekia patenkinti klientų poreikius.	2	5	4,61±0,59
Įmonė pareigingai atsiskaito su tiekėjais.	1	5	4,19±0,85
Įmonė laikosi įstatymų, kurie reglamentuoja darbo užmokestį.	1	5	4,34±0,73
Įmonė renkasi verslo partnerius remiantis nustatytais standartais.	1	5	3,94±0,77
Netoleruojama korupcija nei įmonės viduje, nei išorėje.	2	5	4,27±0,81

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Išanalizavus darbuotojų nuomonę apie įmonių socialinę atsakomybę rinkoje, nustatyta, kad dauguma darbuotojų visiškai sutiko arba sutiko, kad siekia patenkinti klientų poreikius ir laikosi įstatymų, kurie reglamentuoja darbo užmokestį (atitinkamai 92,3 proc. tiriamųjų ir 89,6 proc. tiriamųjų). Nustatyta, kad beveik trečdalis darbuotojų (29,7 proc.) išsakė neutralų požiūrį apie tai, ar įmonės renkasi verslo partnerius remiantis nustatytais standartais. Mažiau tiriamųjų sutiko ar visiškai sutiko su šiuo socialinės atsakomybės rinkoje aspektu nei su kitais aspektais (žr. 22 pav.).

Tikėtina, kad tiriamiesiems trūksta informacijos apie įmonių socialinės atsakomybės apraiškas pasirenkant verslo partnerius. Galima manyti, kad dauguma tiriamųjų nėra tiesiogiai susiję su vykdomu partnerių pasirinkimu, išskyrus vadovaujančius ir su tuo procesu susijusius darbuotojus.



22 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialinės atsakomybės visuomenėje-bendruomenėje vertinimą.

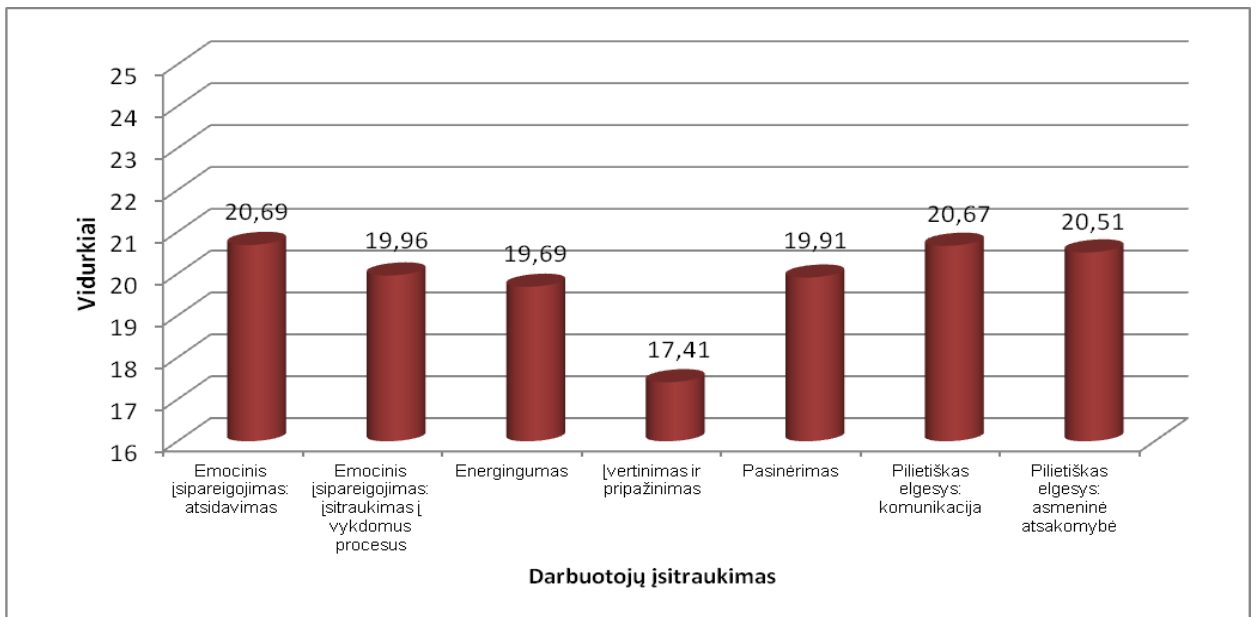
Apibendrinant sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių socialinės atsakomybės raiškos rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai gerai vertino įmonių socialinę atsakomybę darbo vietoje, aplinkosauginėje veikloje, visuomenėje-bendruomenėje ir rinkoje. Visais nagrinėtais aspektais socialinė atsakomybė buvo aukštesnė nei vidutinė ir nebuvo blogai vertinamų sričių, aukščiausiai įvertino socialinę atsakomybę rinkoje. Žemiausiai darbuotojai įvertino įmonių socialinę atsakomybę visuomenėje-bendruomenėje tikėtina, kad patys darbuotojai mažai rodė iniciatyvos t.y. įsitraukė į organizacijos dalyvavimą rėmimo akcijose, sporto, kultūriniuose renginiuose, bendruomenės ir visuomeninėje veikloje.

3.3.3. Darbuotojų į(si)traukimo sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse veiklas tyrimas

Teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų į(si)traukimas į įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas yra svarbus procesas, kurio metu labiau įsigilinama į įmonės vertybes, efektyviau siekiama įmonės keliamų tikslų, darbuotojai atsakingiau žiūri į savo darbą, įsitraukia į pilietišką, savanorišką veiklą.

Įvertinant sudaryto klausimyno patikimumą, gauti geri skalių patikimumo rodikliai: Chronbach α nuo 0,729 iki 0,878.

Siekiant išanalizuoti darbuotojų įsitraukimą į socialiai atsakingas veiklas buvo įvertintas darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai (atsidavimas ir įsitraukimas į vykdomus procesus), energingumas, darbinė atmosfera (įvertinimas ir pripažinimas bei pasinėrimas), pilietiškas elgesys organizacijoje (komunikacija ir asmeninė atsakomybė). Nustatyta, kad darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai (atsidavimas ir įsitraukimas į vykdomus procesus), energingumas, pasinėrimas ir pilietiškas elgesys organizacijoje (komunikacija ir asmeninė atsakomybė) – *aukštas* (įsitraukimo vidurkiai nuo 19,69 iki 20,69 balų), o įvertinimas ir pripažinimas – *vidutinis* (vid=17,41) (žr. 23 pav.).



23 pav. Sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų įsitraukimas.

Lyginant darbuotojų įsitraukimą pagal įvairius kriterijus, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) rodo, kad darbuotojų įsitraukimas į socialiai atsakingas veiklas skiriasi. Statistiškai reikšmingo skirtumo negauta ($p > 0,05$) tarp emocinio įsipareigojimo organizacijai (įsitraukimo į vykdomus procesus), energingumo ir darbinės atmosferos (pasinėrimo), t.y. darbuotojų įsitraukimas yra panašaus lygio pagal šiuos kriterijus. Taip pat nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ($p > 0,05$) tarp emocinio įsipareigojimo (atsidavimo), pilietiško elgesio (komunikacijos) ir pilietiško elgesio (asmeninės atsakomybės): darbuotojų įsitraukimas pagal šiuos kriterijus taip pat yra panašus. Taigi galima išskirti, kad darbuotojai yra labiausiai įsitraukę į įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas per emocinį įsipareigojimą (atsidavimą) (vid=20,69), pilietišką elgesį (komunikaciją) (vid=20,67) ir pilietišką elgesį (asmeninę atsakomybę) (vid=20,51), už juos reikšmingai silpnesni yra darbuotojų emocinio įsipareigojimo (įsitraukimo į vykdomus procesus) (vid=19,96), darbinės atmosferos (pasinėrimo) (vid=19,91) bei energingumo (vid=19,69) rodikliai,

o už juos reikšmingai silpnesnis įsitraukimas pagal darbinės atmosferos (įvertinimo ir pripažinimo) (vid=17,41) kriterijų (žr. 7 priedą).

Emocinis įsipareigojimas organizacijai (atsidavimas, įsitraukimas į vykdomus procesus). Išsamiai išanalizavus darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai (atsidavimą) nustatyta, kad darbuotojų pasididžiavimas, kad dirba įmonėje, noras rekomenduoti įmonę draugams, darbo prasmingumas ir tikslingumas, pastangos atlikti pavestas užduotis ir jaučiamas asmeninis tobulėjimas yra *stiprūs* (vidurkiai nuo 3,96 iki 4,39 balų). Labiausiai darbuotojai stengiasi atlikti jiems pavestas užduotis (vid=4,39), o mažiausiai jaučia asmeninį tobulėjimą (vid=3,96) (žr. 8 lent.).

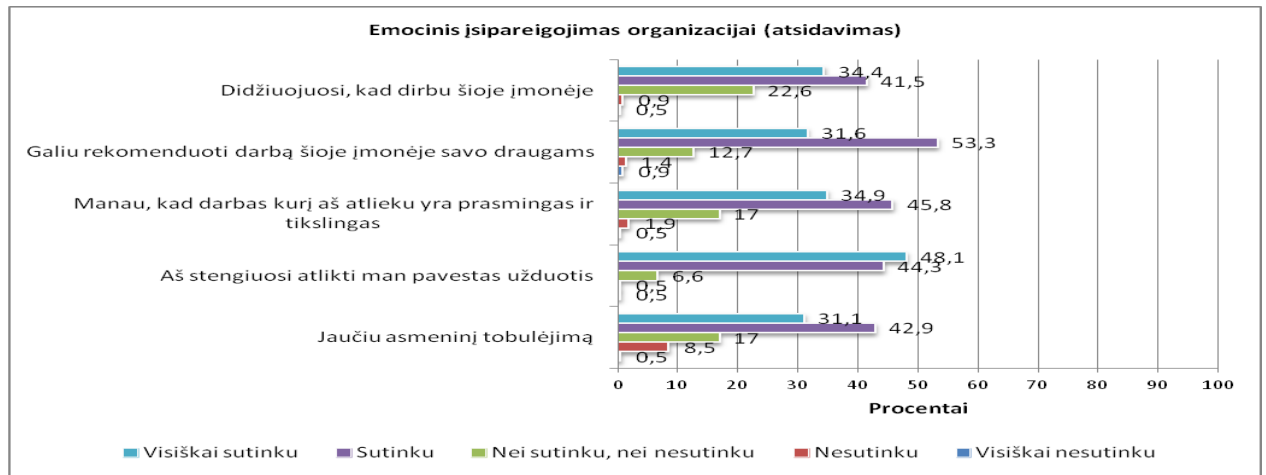
8 lentelė

Darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai (atsidavimas)

Teiginiai	<i>Įsipareigojimas organizacijai (atsidavimas)</i>		
	Min	Max	vidurkis±SN
Didžiuojuosi, kad dirbu šioje įmonėje.	1	5	4,08±0,80
Galiu rekomenduoti darbą šioje įmonėje savo draugams.	1	5	4,13±0,76
Manau, kad darbas kurį aš atlieku yra prasmingas ir tikslingas.	1	5	4,13±0,79
Aš stengiuosi atlikti man pavestas užduotis.	1	5	4,39±0,68
Jaučiu asmeninį tobulėjimą.	1	5	3,96±0,93

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Nustatyta, kad daugiausiai tiriamųjų visiškai sutiko arba sutiko, kad jie stengiasi atlikti pavestas užduotis (92,4 proc. tiriamųjų), gali rekomenduoti įmonę draugams (84,9 proc. tiriamųjų), mano, kad darbas, kurį atlieka yra prasmingas ir tikslingas (80,7 proc. tiriamųjų) ir didžiuojasi dirbdami įmonėje (75,9 proc. tiriamųjų). Pažymėtina, kad 74,0 proc. apklaustų sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų jaučia asmeninį tobulėjimą, tačiau 9,0 proc. apklaustųjų asmeninio tobulėjimo nejaučia (žr.24 pav.).



24 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal emocinį įsipareigojimą organizacijai (atsidavimą).

Atlikus tyrimo duomenų analizę galima teigti, kad darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai (įsitraukimas į vykdomus procesus) yra *stiprus*: darbuotojai prisideda prie įmonės teigiamo įvaizdžio kūrimo, dalyvauja diskusijose, kai svarstomi svarbūs sprendimai, yra išklausomi vadovybės, prisideda prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir mano, kad įmonė yra laikoma patikima (vidurkiai nuo 3,68 iki 4,25 balų). Stipriausias yra darbuotojų manymas, kad įmonė yra laikoma patikima (vid=4,25), o mažiausiai jie dalyvauja diskusijose, kai svarstomi svarbūs sprendimai įmonėje (vid=3,68) (žr.9 lent.). Silpną dalyvavimą diskusijose patvirtina gauti ankstesni rezultatai, kurie parodė darbuotojų žemą įsitraukimą į įmonėse vykstančias veiklas.

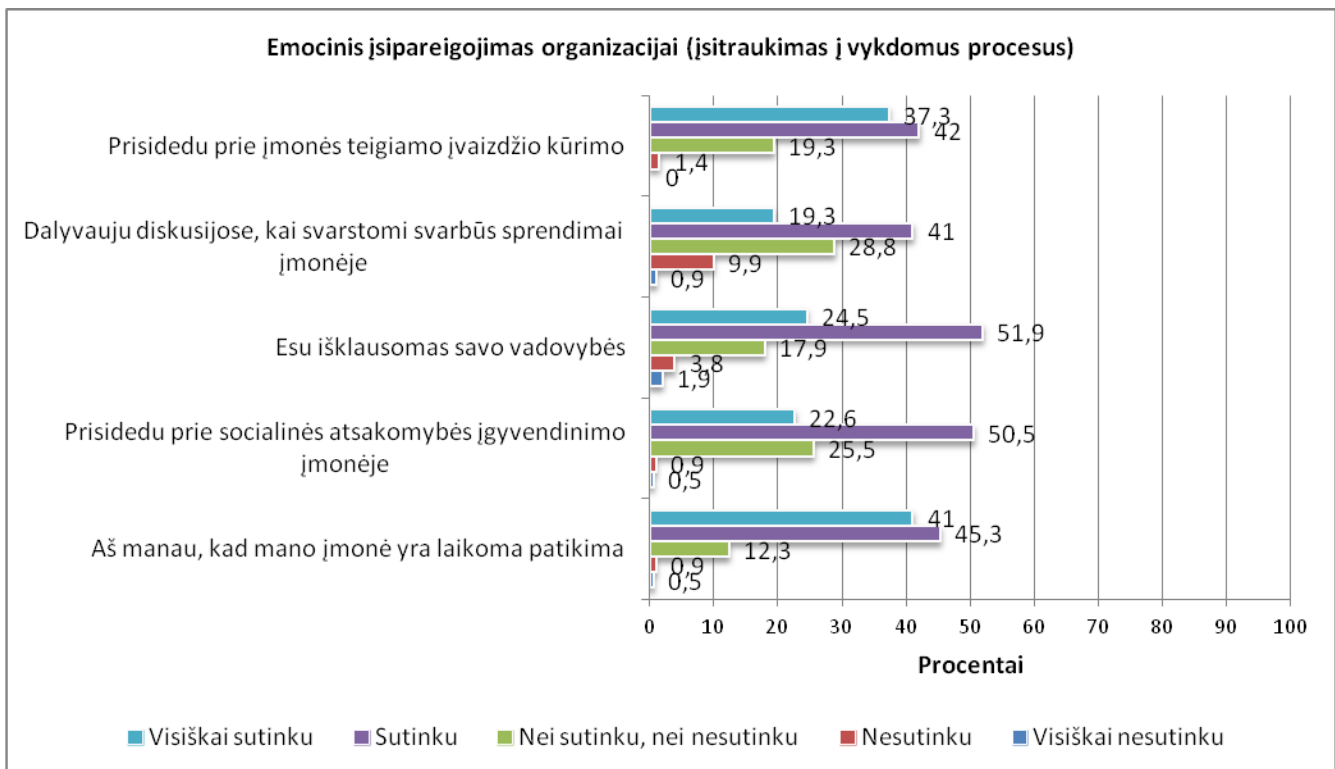
9 lentelė

Darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai (įsitraukimas į vykdomus procesus)

Teiginiai	<i>Įsipareigojimas organizacijai (įsitraukimas į vykdomus procesus)</i>		
	Min	Max	vidurkis±SN
Prisidedu prie įmonės teigiamo įvaizdžio kūrimo.	2	5	4,15±0,78
Dalyvauju diskusijose, kai svarstomi svarbūs sprendimai įmonėje.	1	5	3,68±0,93
Esu išklausomas savo vadovybės.	1	5	3,93±0,86
Prisidedu prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėje.	1	5	3,94±0,75
Aš manau, kad mano įmonė yra laikoma patikima.	1	5	4,25±0,75

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Analizuojant darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai (įsitraukimą į vykdomus procesus), lyginant su kitais įsitraukimo aspektais, išsiskyrė tiriamųjų dalyvavimas diskusijose, kai svarstomi svarbūs sprendimai įmonėje: 10,8 proc. tiriamųjų visiškai nesutiko ar nesutiko su tuo, kad dalyvauja diskusijose, o 28,8 proc. tiriamųjų išreiškė neutralią poziciją (žr. 25 pav.). Tikėtina, kad tinkamų sprendimų priėmimas ir atsiradusių kliūčių pašalinimas įmonėje aptariami su vadovais, neišklausant ir neįtraukiant darbuotojų į sprendimų priėmimą. Neatmestina, kad remiantis atliktų mokslininkų (Appelbaum ir jos kolegos, 2000; Artūro, 1994;) tyrimais, stiprus emocinis įsipareigojimas organizacijai turi reikšmę darbuotojų aukštam į(si)traukimo lygiui.



25 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal emocinį įsipareigojimą organizacijai (įsitraukimą į vykdomus procesus).

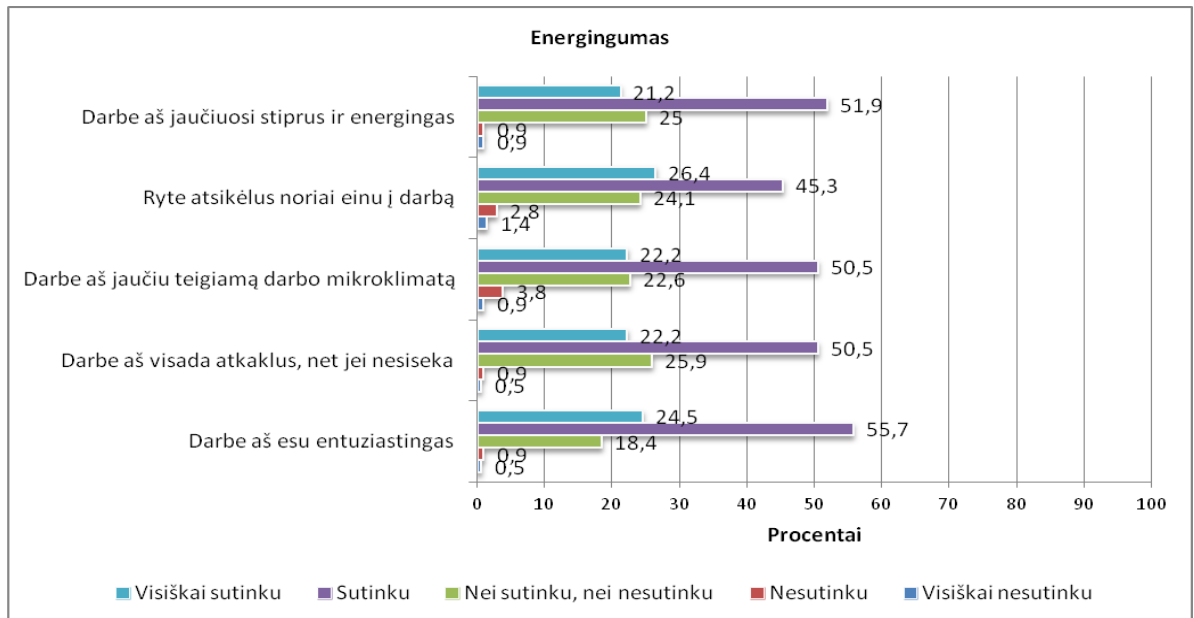
Energingumas. Išanalizavus darbuotojų energingumą nustatyta, kad darbuotojai *labiau nei vidutiniškai* darbe jaučiasi stiprūs ir energingi, ryte noriai eina į darbą, darbe jaučia teigiamą mikroklimatą, būna atkaklūs, net jei nesiseka ir būna entuziastingi (vidurkiai nuo 3,89 iki 4,01 balų) (žr.10 lent.). Mokslininkai (Schaufeli ir Bakker, 2003) pažymi, kad darbuotojų energingumas yra susijęs su įmonės vykdoma socialine atsakomybe, tą patvirtina ir šis tyrimas.

Darbuotojų energingumas

Teiginiai	Energingumas		
	Min	Max	vidurkis±SN
Darbe aš jaučiuosi stiprus ir energingas.	1	5	3,92±0,76
Ryte atsikėlus noriai einu į darbą.	1	5	3,92±0,86
Darbe aš jaučiu teigiamą darbo mikroklimatą.	1	5	3,89±0,82
Darbe aš visada atkaklus, net jei nesiseka.	1	5	3,93±0,75
Darbe aš esu entuziastingas.	1	5	4,03±0,71

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Išanalizavus sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse dirbančių tiriamųjų energingumą gautos panašios tendencijos visais nagrinėtais aspektais: daugiausiai tiriamųjų sutiko arba visiškai sutiko, kad darbe jaučiasi energingi, nori eiti į darbą, ten jaučia teigiamą mikroklimatą, būna atkaklūs ir entuziastingi (žr.26 pav.).



26 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal energingumą.

Darbo atmosfera (įvertinimas ir pripažinimas, pasinėrimas). Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų įvertinimas ir pripažinimas: pagyrimai už gerai atliekamą darbą, nuomonės pripažinimas ir palaikymas, apdovanojimai už veiklos rezultatus, teisė priimti svarbius darbo sprendimus ir teisingas darbo krūvio ir kokybės įvertinimas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse yra *vidutiniai* ar *stiprūs* (vidurkiai nuo 3,40 iki 3,59 balų) (žr. 11 lent.).

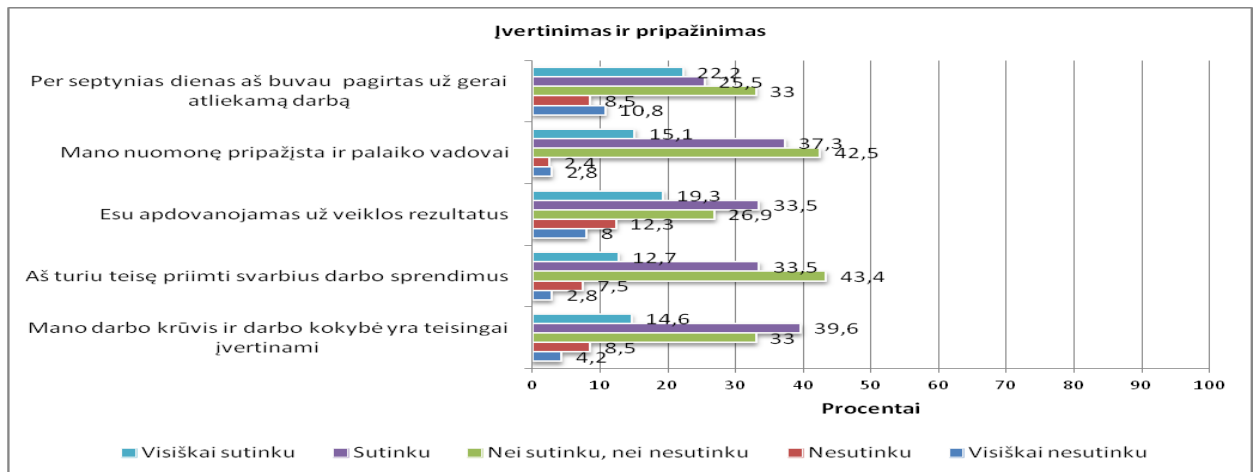
11 lentelė

Darbuotojų įvertinimas ir pripažinimas

Teiginiai	<i>Įvertinimas ir pripažinimas</i>		
	Min	Max	vidurkis±SN
Per septynias dienas aš buvau pagirtas už gerai atliekamą darbą.	1	5	3,40±1,23
Mano nuomonę pripažįsta ir palaiko vadovai.	1	5	3,59±0,87
Esu apdovanojamas už veiklos rezultatus.	1	5	3,44±1,17
Aš turiu teisę priimti svarbius darbo sprendimus.	1	5	3,46±0,91
Mano darbo krūvis ir darbo kokybė yra teisingai įvertinami.	1	5	3,52±0,99

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Tyrimo metu nustatyta, kad nemaža dalis tiriamųjų nėra apdovanojami už veiklos rezultatus (20,3 proc. tiriamųjų), savaitės laikotarpyje nebuvo pagirti už gerai atliekamą darbą (19,3 proc. tiriamųjų) ar jų darbo krūvis ir kokybė nebuvo teisingai įvertinami (12,7 proc.). Beveik pusė tiriamųjų nei sutiko, nei nesutiko su tuo, kad vadovai pripažįsta ir palaiko jų nuomonę ar kad jie turi teisę priimti svarbius sprendimus (atitinkamai 42,5 proc. ir 43,4 proc. tiriamųjų) (žr.27 pav.). Galima daryti prielaidą, kad vadovai nepakankamai suteikia grįžtamąjį ryšį darbuotojams, todėl pastarieji nėra užtikrinti dėl to, kaip vadovai vertina jų nuomonę ar indėlį priimant svarbius sprendimus.



27 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įvertinimą ir pripažinimą.

Išanalizavus darbuotojų pasinėrimą nustatyta, kad darbuotojų dalyvavimas komandinėje veikloje, per metus turėtos galimybės mokytis ir tobulėti, dalyvavimas organizuojamuose metiniuose, savaitiniuose ir kasdieniniuose susirinkimuose bei įmonės švenčiamose šventėse yra stiprūs (vidurkiai nuo 3,55 iki 4,17 balų). Silpniausias yra darbuotojų dalyvavimas įmonės organizuojamose labdaros akcijose (vid=3,55) (žr.12 lent.).

12 lentelė

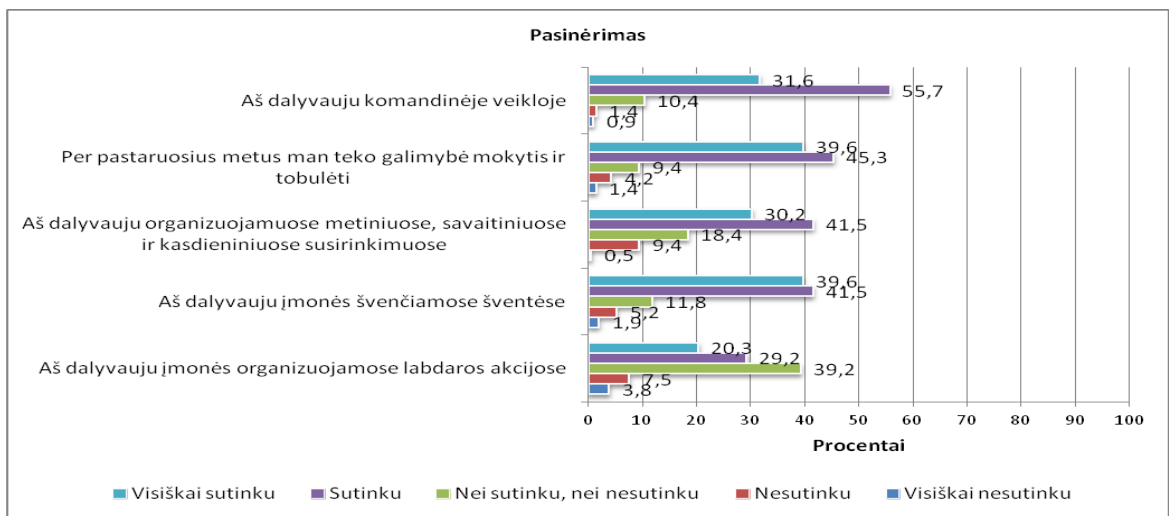
Darbuotojų pasinėrimas

Teiginiai	Pasinėrimas		
	Min	Max	vidurkis±SN
Aš dalyvauju komandinėje veikloje.	1	5	4,16±0,74
Per pastaruosius metus man teko galimybė mokytis ir tobulėti.	1	5	4,17±0,87
Aš dalyvauju organizuojamuose metiniuose, savaitiniuose ir kasdieniniuose susirinkimuose.	1	5	3,92±0,95
Aš dalyvauju įmonės švenčiamose šventėse.	1	5	4,12±0,94
Aš dalyvauju įmonės organizuojamose labdaros akcijose.	1	5	3,55±1,02

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Analizuojant darbuotojų pasinėrimą, nustatyta, kad dauguma darbuotojų dalyvauja komandinėje veikloje (87,3 proc. tiriamųjų), per pastaruosius metus turėjo galimybę mokytis ir tobulėti (84,9 proc. tiriamųjų), dalyvauja įmonės švenčiamose šventėse (81,1 proc. tiriamųjų) ar organizuojamuose metiniuose, savaitiniuose ir kasdieniniuose susirinkimuose (71,7 proc.

tiriamųjų). Pažymėtina, kad daugiau nei trečdalis (39,2 proc.) darbuotojų nei sutiko nei nesutiko su tuo, kad dalyvauja įmonės organizuojamose labdaros akcijose, o 11,3 proc. darbuotojų nurodė, kad nedalyvauja (žr. 28 pav.). Atsižvelgiant į tai, kad daugiau nei trečdalis darbuotojų neišreiškė tikslios nuomonės, ar jie dalyvauja labdaros akcijose ar ne, galima manyti, kad galbūt tiriamiesiems trūksta informacijos apie tokias vykdomas akcijas arba neturi galimybės dalyvauti, nes principinės nuostatos nedalyvauti tokiose akcijose jie neišreiškė. Gauti tyrimo rezultatai siejasi su ankstesnėmis išvadomis dėl žemo įsitraukimo į visuomenės – bendruomenės veiklą bei bendravimo, komunikavimo stokos.



28 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pasinėrimą.

Pilietiškas elgesys organizacijoje (komunikacija, asmeninė atsakomybė). Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų pilietiškas elgesys (komunikacija) yra *stiprus* (žr.13 lent.).

13 lentelė

Darbuotojų pilietiškas elgesys (komunikacija)

Teiginiai	Pilietiškas elgesys (komunikacija)		
	Min	Max	vidurkis±SN
Norėčiau padėti naujiems darbuotojams įmonėje, kad jie galėtų sužinoti apie savo darbo pareigas.	2	5	4,07±0,75
Savonoriškai padedu kolegoms, kurie turi didelį darbo krūvį.	1	5	4,19±0,79
Aš įsitraukiu į pilietišką veiklą (pvz., savanoriškas įsitraukimas į renginius, kolegų pavadavimas, pagalba).	1	5	3,98±0,79

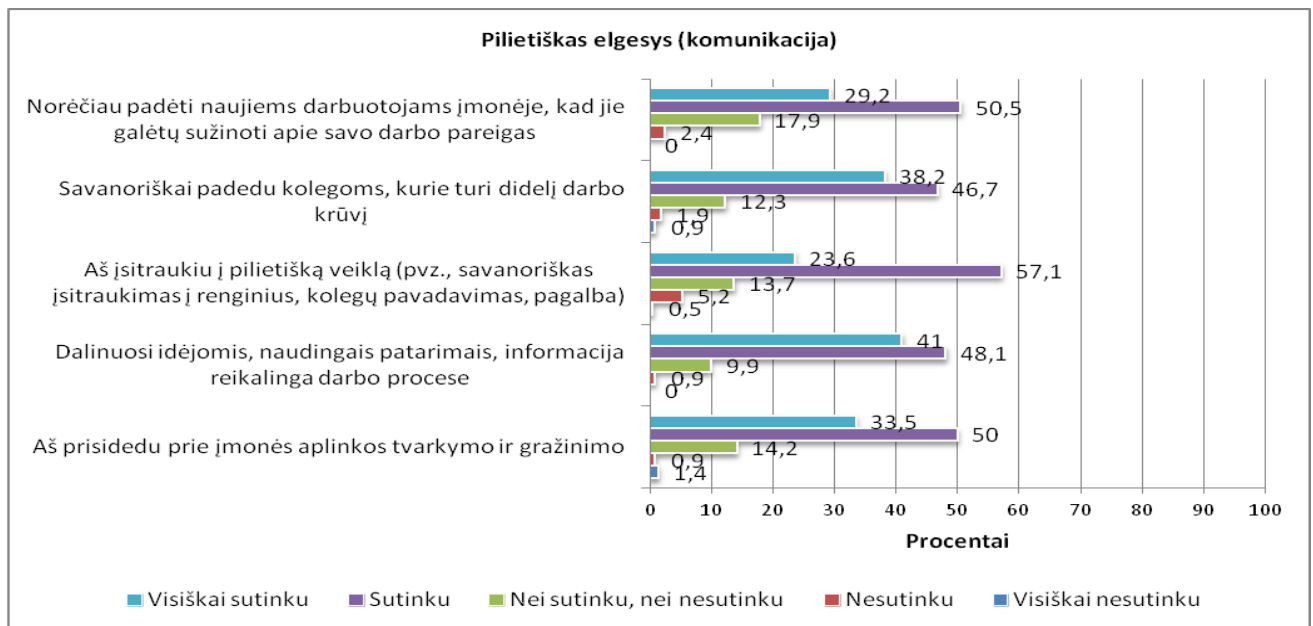
13 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Dalinuosi idėjomis, naudingais patarimais, informacija reikalinga darbo procese.	2	5	4,29±0,68
Aš prisidedu prie įmonės aplinkos tvarkymo ir gražinimo	1	5	4,13±0,79

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Darbuotojai nori padėti naujiems darbuotojams įmonėje, savanoriškai padeda kolegoms, kurie turi didelį darbo krūvį, įsitraukia į pilietišką veiklą, dalinasi idėjomis, naudingais patarimais, informacija reikalinga darbo procese bei prisideda prie įmonės aplinkos tvarkymo ir gražinimo (vidurkiai nuo 3,98 iki 4,29 balų).

Išanalizavus darbuotojų pilietišką elgesį organizacijoje (komunikaciją), nustatyta, kad didesnę dalis darbuotojų norėtų padėti naujiems darbuotojams, pavaduoja kolegas, padeda tiems, kurie turi didelį darbo krūvį, dalinasi idėjomis, informacija, naudingais patarimais (žr. 29 pav.).



29 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pilietišką elgesį (komunikaciją).

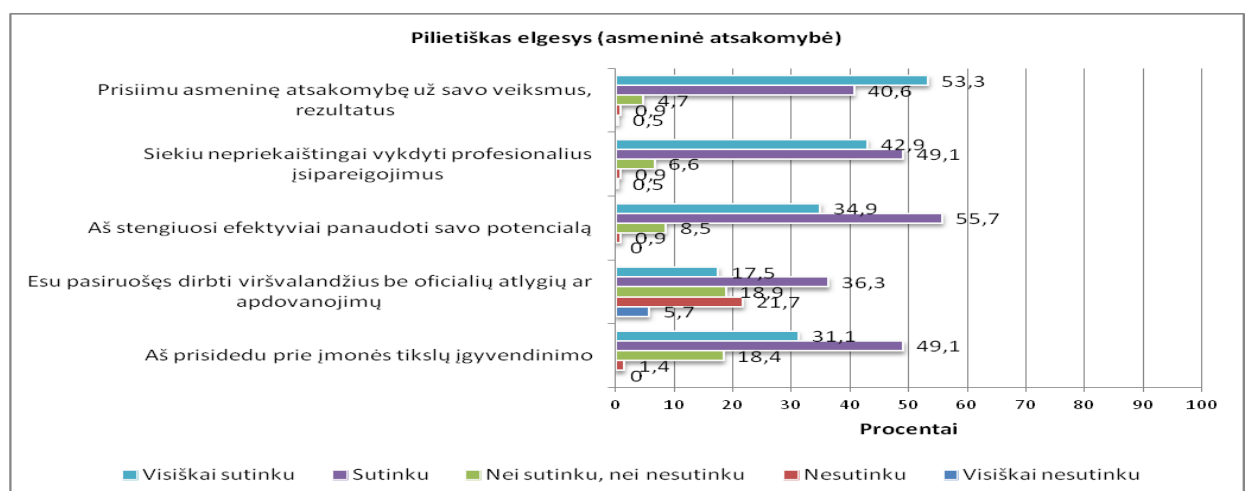
Taip pat išanalizuotas darbuotojų pilietiškas elgesys (asmeninė atsakomybė). Nustatyta, kad darbuotojų pilietiškas elgesys (asmeninė atsakomybė) yra *geras*: darbuotai prisiima atsakomybę už veiksmus ir rezultatus, siekia nepriekaištingai vykdyti profesionalius įsipareigojimus, stengiasi efektyviai panaudoti savo potencialą ir prisideda prie įmonės tikslų įgyvendinimo (vidurkiai nuo 4,10 iki 4,45 balų). Darbuotojai pasiryžimas dirbti viršvalandžius be oficialių atlygių ar apdovanojimų yra *vidutinis* (vid=3,38) (žr. 14 lent.).

Darbuotojų pilietiškas elgesys (asmeninė atsakomybė)

Teiginiai	Pilietiškas elgesys (asmeninė atsakomybė)		
	Min	Max	vidurkis±SN
Prisiimu asmeninę atsakomybę už savo veiksmus, rezultatus.	1	5	4,45±0,68
Siekiu nepriekaištingai vykdyti profesionalius įsipareigojimus.	1	5	4,33±0,69
Aš stengiuosi efektyviai panaudoti savo potencialą.	2	5	4,25±0,64
Esu pasiruošęs dirbti viršvalandžius be oficialių atlygių ar apdovanojimų.	1	5	3,38±1,17
Aš prisidedu prie įmonės tikslų įgyvendinimo.	2	5	4,10±0,74

Min – žemiausias įvertinimas, Max – aukščiausias įvertinimas, SN – standartinis nuokrypis.

Išanalizavus darbuotojų pilietišką elgesį (asmeninę atsakomybę), nustatyta, kad dauguma darbuotojų prisiima asmeninę atsakomybę už savo veiksmus, rezultatus (93,9 proc. tiriamųjų), siekia nepriekaištingai vykdyti profesionalius įsipareigojimus (92,0 proc. tiriamųjų), stengiasi efektyviai panaudoti savo potencialą (90,6 proc. tiriamųjų) ir prisideda prie įmonės tikslų įgyvendinimo (80,2 proc. tiriamųjų). Net 27,4 proc. tiriamųjų nėra pasiruošęs dirbti viršvalandžius be oficialių atlygių ar apdovanojimų (žr. 30 pav.). Galima išskirti, kad darbuotojai yra pilietiški padėdami kolegoms, dalindamiesi idėjomis, perimdami dalį krūvio ir pan., bet nelinkę dirbti viršvalandžius be atlygių ar apdovanojimų. Padėdami kitiems darbo metu, tiriamieji turi paskirstyti laiką tik tarp savo ir papildomų darbų, o viršvalandžiai yra laisvalaikio, šeimos, draugų sąskaita.



30 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pilietišką elgesį (asmeninę atsakomybę).

Apibendrinant sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų įsitraukimo į socialinės atsakomybės iniciatyvas rezultatus, galima daryti išvadas, kad darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai (atsidavimas ir įsitraukimas į vykdomus procesus), energingumas, pasinėrimas ir pilietiškas elgesys organizacijoje (komunikacija ir asmeninė atsakomybė) yra stiprūs, o įvertinimas ir pripažinimas – vidutinis. Ne vienu nagrinėtu aspektu darbuotojų įsitraukimas nebuvo žemesnis nei vidutinis.

3.3.4. Įmonių socialinės atsakomybės raiškos ir darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklą tarpusavio ryšys sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse

Socialinės atsakomybės raiškos ir darbuotojų į(si)traukimo į įmonės veiklą ryšiui nustatyti bei tarpusavio priklausomybei tirti pasirinktas Pirsono koreliacijos koeficientas, kuris leido nustatyti dviejų priklausomų kintamųjų (socialinės atsakomybės ir darbuotojų į(si)traukimo) tiesinį statistinį ryšį, kurio stiprumo reikšmės ribos yra $-1 \leq r \leq 1$. Kuo r reikšmė absoliučiu didumu arčiau 1, tuo tiesinė priklausomybė stipresnė. Pasirinktas statistinio kriterijaus reikšmingumo lygmuo lygus 0,01, o skirtumai laikomi statistiškai reikšmingi, kai apskaičiuotoji p reikšmė neviršija 0,01 ($p < 0,01$).

Tyrimo metu išanalizuota kaip sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių socialinė atsakomybė darbo vietoje (darbo sąlygos ir karjera, tobulėjimas), aplinkosauginėje veikloje, visuomenėje-bendruomenėje ir rinkoje yra susijusi su darbuotojų įsitraukimu: emociniu įsipareigojimu organizacijai (atsidavimu ir įsitraukimu į vykdomus procesus), energingumu, darbine atmosfera (įvertinimu ir pripažinimu bei pasinėrimu) ir pilietišku elgesiu organizacijoje (komunikacija ir asmenine atsakomybe).

Atlikus tyrimo rezultatų koreliacinę analizę, nustatyta, kad tarp socialinės atsakomybės raiškos ir darbuotojų į(si)traukimo į įmonės veiklą yra tiesioginė priklausomybė. Priklausomų kintamųjų – socialinės atsakomybės ir darbuotojų į(si)traukimo – tarpusavio ryšio stiprumo vertinimas pateiktas 15 lentelėje. Gautos statistiškai reikšmingos ($p < 0,01$) teigiamos įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo koreliacijos: kuo didesnė įmonių socialinė atsakomybė, tuo stipresnis darbuotojų įsitraukimas į socialiai atsakingas veiklas ir atitinkamai kuo mažesnė įmonių socialinė atsakomybė, tuo silpnesnis darbuotojų įsitraukimas (žr. 15 lent.).

Įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo ryšio nustatymas

		<i>Socialinė atsakomybė darbo vietoje: darbo sąlygos</i>	<i>Socialinė atsakomybė darbo vietoje: karjera, tobulėjimas</i>	<i>Socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje</i>	<i>Socialinė atsakomybė visuomenėje-bendruomenėje</i>	<i>Socialinė atsakomybė rinkoje</i>
<i>Emocinis įsipareigojimas: atsidavimas</i>	r p	0,637** <0,001	0,594** <0,001	0,594** <0,001	0,594** <0,001	0,594** <0,001
<i>Emocinis įsipareigojimas: įsitraukimas į vykdomus procesus</i>	r p	0,531** <0,001	0,621** <0,001	0,388** <0,001	0,378** <0,001	0,656** <0,001
<i>Energingumas</i>	r p	0,611** <0,001	0,536** <0,001	0,454** <0,001	0,388** <0,001	0,547** <0,001
<i>Darbinė atmosfera: įvertinimas ir pripažinimas</i>	r p	0,526** <0,001	0,585** <0,001	0,421** <0,001	0,508** <0,001	0,519** <0,001
<i>Darbinė atmosfera: pasinėrimas</i>	r p	0,515** <0,001	0,552** <0,001	0,529** <0,001	0,523** <0,001	0,468** <0,001
<i>Pilietiškas elgesys: komunikacija</i>	r p	0,308** <0,001	0,331** <0,001	0,476** <0,001	0,429** <0,001	0,302** <0,001
<i>Pilietiškas elgesys: asmeninė atsakomybė</i>	r p	0,632** <0,001	0,584** <0,001	0,379** <0,001	0,334** <0,001	0,463** <0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – reikšmingumo lygmuo** reikšmingumo lygmuo p<0,01

Emocinis įsipareigojimas (atsidavimas). Analizuojant tarpusavio ryšį tarp emocinio įsipareigojimo (atsidavimo) ir socialinės atsakomybės raiškos, nustatyta, kad emocinis įsipareigojimas (atsidavimas) statistiškai reikšmingai susijęs socialinės atsakomybės raiška: su socialinės atsakomybės darbo vietoje (darbo sąlygos) ($r = 0,633$, $p < 0,01$); darbo vietoje (karjera, tobulėjimas) ($r = 0,603$, $p < 0,01$); aplinkosauginėje veikloje ($r = 0,410$, $p < 0,01$); rinkoje yra vidutiniškai stiprus ($r = 0,534$, $p < 0,01$) sieja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys. Pastebima, kad emocinis įsipareigojimas (atsidavimas) stipriausiai koreliuoja su socialine atsakomybe darbo vietoje (darbo sąlygos). Gauti tyrimo rezultatai, patvirtino tyrėjų (Dernovse, 2008; Shuck, 2010) mokslines išvalgas teigiančias, kad emociniui įsipareigojimui turi reikšmę darbo sąlygos. Tai rodo, kad darbuotojo pasididžiavimas įmone, darbo prasmingumo suvokimas, asmeninis tobulėjimas siejamas

tiesioginiu vidutinio stiprumo ryšiu su: darbo sąlygų užtikrinimu, laikymusi teisinių reikalavimų, užtikrinimu gauti vienodą atlygį, rūpinimusi naujų darbuotojų adaptacija. Statistinis ryšys tarp emocinio įsipareigojimo (atsidavimas) ir socialinės atsakomybės visuomenėje – bendruomenėje yra silpnas, koreliacijos koeficientas ($r = 0,307$, $p < 0,01$). Tai rodo, kad asmeninis tobulėjimas, pavestų užduočių atlikimas ir rekomendavimas įmonės savo draugams nepriklauso ar mažai priklauso nuo įmonės dalyvavimo visuomeninėje veikloje, rėmimo akcijose, prisidėjimo prie socialiai atsakingų projektų vykdymo ir dalyvavimo juose.

Emocinis įsipareigojimas (įsitraukimas į vykdomus procesus). Analizuojant tarpusavio ryšį tarp emocinio įsipareigojimo (įsitraukimo į vykdomus procesus) ir socialinės atsakomybės raiškos, nustatyta, kad emocinis įsipareigojimas (įsitraukimas į vykdomus procesus) statistiškai reikšmingai susijęs su socialinės atsakomybės raiška: socialinės atsakomybės darbo vietoje (darbo sąlygos) ($r = 0,515$, $p < 0,01$); darbo vietoje (karjera, tobulėjimas) ($r = 0,617$, $p < 0,01$); rinkoje ($r = 0,650$, $p < 0,01$) yra teigiamas, vidutinio stiprumo. Pastebima, kad emocinis įsipareigojimas (įsitraukimas į vykdomus procesus) stipriausiai koreliuoja su socialine atsakomybe rinkoje. Tai rodo, kad dalyvavimas diskusijose, įmonės įvaizdžio kūrimas, socialinės atsakomybės įgyvendinimą, siejamas tiesioginiu vidutinio stiprumo ryšiu su: darbo užmokesčio nustatymu, atsakingu verslo partnerių pasirinkimu, atsiskaitymu, korupcijos netoleravimu, klientų poreikių patenkinimu. Koreliacijos analizė nustatė, kad tarp emocinio įsipareigojimo (įsitraukimas į vykdomus procesus) ir socialinės atsakomybės aplinkosauginėje veikloje, ($r = 0,384$, $p < 0,01$); visuomenėje – bendruomenėje ($r = 0,371$, $p < 0,01$) yra silpnas teigiamas ryšys. Tai rodo, kad darbuotojo prisidėjimas prie įmonės įvaizdžio kūrimo, socialinės atsakomybės įgyvendinimo, dalyvavimo diskusijose, sprendimų priėmimo, santykių su vadovybe siejamas silpnas tiesioginis ryšys su: įmonės dalyvavimu vietos bendruomenės veikloje, sporto, kultūriniuose renginiuose, rėmimu vaikų namų, nepasiturinčių šeimų, atsakingų projektų vykdymo ir dalyvavimo juose, atsakingų išteklių naudojimo, įmonės teritorijų tvarkymo, atliekų rūšiavimu.

Energingumas. Analizuojant tarpusavio ryšį tarp energingumo ir socialinės atsakomybės raiškos, nustatyta, kad energingumas statistiškai reikšmingai susijęs su socialinės atsakomybės raiška: socialinė atsakomybė darbo vietoje (darbo sąlygos) ($r = 0,610$, $p < 0,01$); darbo vietoje (karjera, tobulėjimas) ($r = 0,544$, $p < 0,01$); aplinkosauginėje veikloje ($r = 0,463$, $p < 0,01$); rinkoje ($r = 0,552$, $p < 0,01$) - teigiamas vidutinio stiprumo ryšys. Energingumas stipriausiai koreliuoja su socialine atsakomybe darbo vietoje (darbo sąlygos). Galima teigti, kad darbuotojo noras eiti į darbą, atkaklumas, entuziazmas, energingumas siejamas tiesioginiu vidutinio stiprumo ryšiu su: darbuotojams užtikrintų gerų darbo sąlygų, rūpinimusi naujų darbuotojų adaptacija, galimybe gauti vienodą atlygį, vadovybės teisinių reikalavimų laikymusi. Koreliacijos analizė nustatė, kad tarp

energingumo ir socialinės atsakomybės visuomenėje – bendruomenėje yra silpnas ryšys. Tai rodo, kad darbuotojo energingumas siejamas silpnu tiesioginiu ryšiu su įmonės dalyvavimu bendruomenės veikloje, socialiai atsakinguose projektuose, sporto ir kultūriniuose renginiuose, lėšų skyrimu labdarai, vaikų namas, nepasiturinčioms šeimoms.

Darbo atmosfera (įvertinimas ir pripažinimas). Gauti tyrimo rezultatai pavirtino teorinėje dalyje analizuotus mokslininkų (Gros ir Holland, 2014) išskirtus veiksnius skatinančius darbuotojų į(si)traukimą į socialinės atsakomybės įgyvendinimą: įvertinimas, idėjų palaikymas, pripažinimas, motyvavimas, pagarba. Tiriant tarpusavio ryšį tarp darbo atmosferos (įvertinimas ir pripažinimas) ir socialinės atsakomybės raiškos nustatyta, kad darbo atmosfera (įvertinimas ir pripažinimas) statistiškai reikšmingai susijusi su socialinės atsakomybės raiška: socialinė atsakomybė darbo vietoje (darbo sąlygos) ($r = 0,523, p < 0,01$); darbo vietoje (karjera, tobulėjimas) ($r = 0,587, p < 0,01$); aplinkosauginėje veikloje ($r = 0,429, p < 0,01$); rinkoje ($r = 0,533, p < 0,01$); visuomenėje – bendruomenėje ($r = 0,533, p < 0,01$), yra teigiamas vidutinio stiprumo ryšys. Darbo atmosfera (įvertinimas ir pripažinimas) stipriausiai koreliuoja su socialine atsakomybe darbo vietoje (karjera, tobulėjimas). Pastebima, kad darbuotojo nuomonės įvertinimas, paskatinimas, apdovanojimas, darbo krūvio ir darbo kokybės teisingas nustatymas siejamas tiesioginiu vidutinio stiprumo ryšiu su: vienodų sąlygų mokytis, tobulėti, siekti karjeros sudarymu, dalyvavimu socialinės atsakomybės švietime, darbuotojų vertinimu nustatytu darbo standartu.

Darbo atmosfera (pasinėrimas). Analizuojant tarpusavio ryšį tarp darbo atmosferos (pasinėrimo) ir socialinės atsakomybės raiškos, nustatyta, kad, darbo atmosfera (pasinėrimas) statistiškai reikšmingai susijusi su socialinės atsakomybės raiška: socialinė atsakomybė darbo vietoje (darbo sąlygos) ($r = 0,513, p < 0,01$); darbo vietoje (karjera, tobulėjimas) ($r = 0,553, p < 0,01$); aplinkosauginėje veikloje ($r = 0,546, p < 0,01$); rinkoje ($r = 0,481, p < 0,01$); visuomenėje – bendruomenėje ($r = 0,527, p < 0,01$), yra teigiamas vidutinio stiprumo ryšys. Darbo atmosfera (pasinėrimas) stipriausiai koreliuoja su socialine atsakomybe darbo vietoje (karjera, tobulėjimas). Pastebima, kad darbuotojo dalyvavimas mokymuose, komandinėje veikloje, pasitarimuose, susirinkimuose, įmonės šventėse, labdaros akcijose siejamas tiesioginiu vidutinio stiprumo ryšiu su: vienodų sąlygų mokytis, tobulėti, siekti karjeros sudarymu, dalyvavimu socialinės atsakomybės švietime, darbuotojų vertinimu nustatytu darbo standartu.

Pilietiškas elgesys (komunikacija). Gauti rezultatai, analizuojant pilietiško elgesio ir socialinės atsakomybės ryšį, patvirtino mokslininkų (Hindi ir kt., 2004; Ince ir Gull, 2011) atlikto tyrimo išvadas kad, komunikacija turi didelę reikšmę stiprinant darbuotojų į(si)traukimą į organizacijoje vykdomas veiklas, didinant pasitikėjimą, įsipareigojimą. Analizuojant tarpusavio ryšį tarp pilietiško elgesio (komunikacijos) ir socialinės atsakomybės raiškos, nustatyta, kad pilietiškas

elgesys (komunikacija) statistiškai reikšmingai susijęs su socialinės atsakomybės raiška: socialinė atsakomybė darbo vietoje (darbo sąlygos) ($r = 0,307$, $p < 0,01$); darbo vietoje (karjera, tobulėjimas) ($r = 0,338$, $p < 0,01$); rinkoje ($r = 0,328$, $p < 0,01$) - sieja silpnas teigiamas ryšys; aplinkosauginėje veikloje ($r = 0,495$ $p < 0,01$); visuomenėje – bendruomenėje ($r = 0,439$, $p < 0,01$) - teigiamas vidutinio stiprumo ryšys. Pilietiškas elgesys (komunikacija) stipriausiai koreliuoja su aplinkosaugine veikla. Galima teigti, kad darbuotojo įsitraukimas į pilietišką veiklą, noras padėti kitiems kolegoms, pasidalijimas informacija, idėjomis siejamas tiesioginiu vidutinio stiprumo ryšiu su atsakingu išteklių, žaliavų, įrangos naudojimu, atliekų rūšiavimu, įmonės ir apleistų teritorijų tvarkymu.

Pilietiškas elgesys (asmeninė atsakomybė). Analizuojant tarpusavio ryšį tarp pilietiško elgesio (asmeninė atsakomybė) ir socialinės atsakomybės raiškos, nustatyta, kad pilietiškas elgesys (asmeninė atsakomybė) statistiškai reikšmingai susijęs su socialinės atsakomybės raiška: socialinė atsakomybė darbo vietoje (darbo sąlygos) ($r = 0,636$, $p < 0,01$); darbo vietoje (karjera, tobulėjimas) ($r = 0,587$, $p < 0,01$); visuomenėje – bendruomenėje ($r = 0,5883$, $p < 0,01$) - teigiamas vidutinio stiprumo ryšys; aplinkosauginėje veikloje ($r = 0,396$ $p < 0,01$); rinkoje ($r = 0,340$, $p < 0,01$) - teigiamas silpnas ryšys. Pastebima, kad pilietiškas elgesys (asmeninė atsakomybė) stipriausiai koreliuoja su socialine atsakomybe darbo vietoje (darbo sąlygos). Pastebima, kad noras vykdyti įsipareigojimus, išnaudoti potencialą, prisidėti prie aplinkos tvarkymo, įmonės tikslų įgyvendinimo, priimti atsakomybę už savo veiksmus siejamas tiesioginiu vidutinio stiprumo ryšiu su užtikrinamomis galimybėmis gauti vienodą atlygį, geromis darbo sąlygomis, naujų darbuotojų adaptacija, vadovybės laikymusi teisinių reikalavimų.

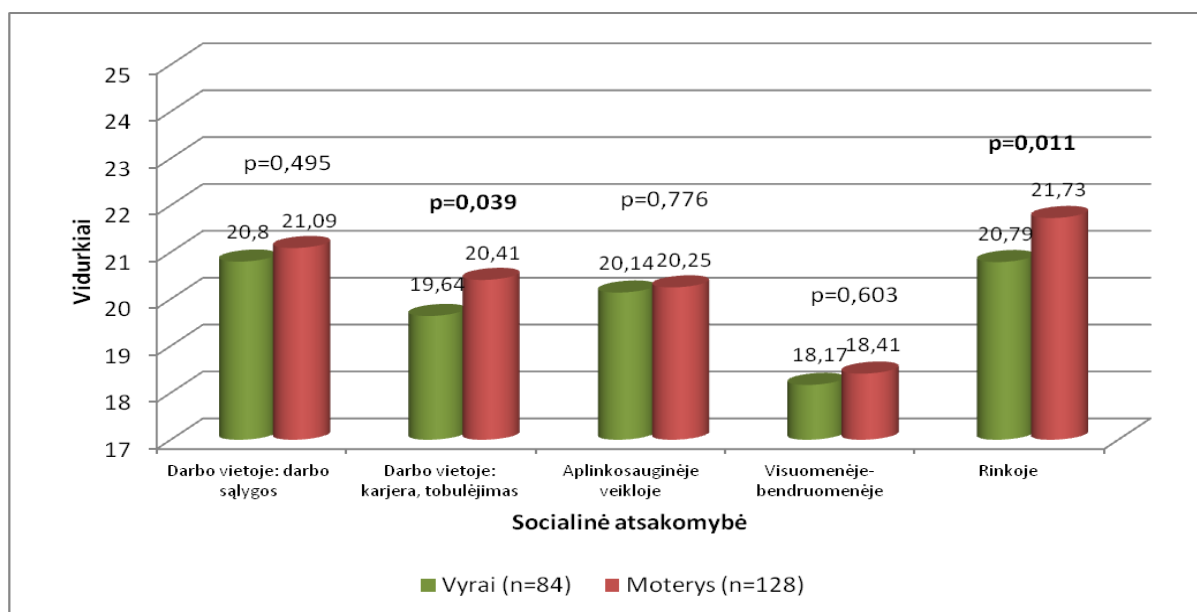
Apibendrinant galima teigti, kad gauti tyrimo rezultatai patvirtino, mokslininkų (Lee ir Kim, 2013) nustatytą pilietiško elgesio ir socialinės atsakomybės ryšį. Darbuotojams asmeniškai prisidedant prie įmonės aplinkos kūrimo, savanoriškai dalyvaujant įmonės renginiuose, socialiai atsakinguose projektuose.

Apibendrinant įmonės socialinės atsakomybės raiškos ir darbuotojų į(si)traukimo į veiklą įmonėje tarpusavio ryšio sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse atliktą koreliacijos analizę, galima teigti, jog tyrimo rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingą, vidutinio stiprumo teigiamą ryšį ($r = 0,328 - 0,650$ $p < 0,01$). Emocinis įsipareigojimas (atsidavimas) stipriausiai siejasi vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu su socialine atsakomybe (darbo sąlygos). Silpnas teigiamas ryšys nustatytas tarp emocinio įsipareigojimo (atsidavimas) su socialine atsakomybe visuomenėje – bendruomenėje. Emocinis įsipareigojimas (įsitraukimas į vykdomus procesus) stipriausiai siejasi vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu su socialine atsakomybe rinkoje bei silpnu teigiamu ryšiu su socialine atsakomybe aplinkosauginėje veikloje, visuomenėje – bendruomenėje. Energingumas stipriausiai koreliuoja vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu su socialine atsakomybe darbo vietoje

(darbo sąlygos). Silpnas teigiamas ryšys nustatytas tarp energingumo ir socialinės atsakomybės visuomenėje – bendruomenėje. Darbo atmosfera (įvertinimas ir pripažinimas) stipriausiai siejasi vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu su socialine atsakomybe darbo vietoje (karjera, tobulėjimas). Darbo atmosfera (pasinėrimas) stipriausiai siejasi vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu su socialine atsakomybe darbo vietoje (karjera, tobulėjimas). Pilietiškas elgesys (komunikacija) stipriausiai koreliuoja vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu su socialine atsakomybe aplinkosauginėje veikloje. Silpnas teigiamas ryšys nustatytas tarp pilietiško elgesio (komunikacijos) ir socialinės atsakomybės darbo vietoje (darbo sąlygos), darbo vietoje (karjera, tobulėjimas), rinkoje. Pilietiškas elgesys (asmeninė atsakomybė) stipriausiai siejasi vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu su socialine atsakomybe darbo vietoje (darbo sąlygos), silpnas teigiamas ryšys nustatytas su socialine atsakomybe aplinkosauginėje veikloje ir rinkoje. Socialinės atsakomybės raiškos ir darbuotojų į(si)traukimo į veiklą koreliacijos analizė atskleidė stipriausią teigiamą ryšį tarp darbuotojų į(si)traukimo ir socialinės atsakomybės darbo vietoje (darbo sąlygos, karjera, tobulėjimas) bei silpną teigiamą ryšį tarp darbuotojų į(si)traukimo ir socialinės atsakomybės visuomenėje – bendruomenėje, aplinkosauginėje veikloje, rinkoje.

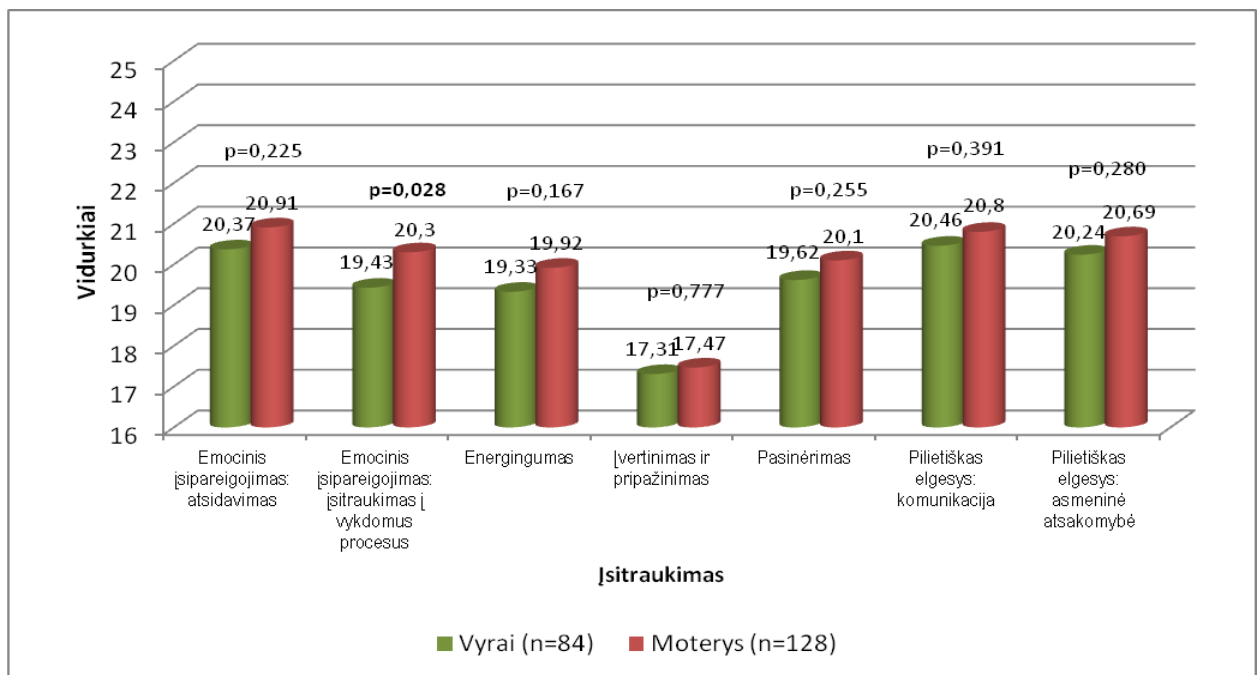
Ryšiai su demografiniais duomenimis

Palyginus, kaip vyrai ir moterys vertino įmonių socialinę atsakomybę, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) tarp vyrų ir moterų požiūrio į įmonės socialinę atsakomybę darbo vietoje (karjerą, tobulėjimą) ir socialinę atsakomybę rinkoje: moterų vertinimu, socialinė atsakomybė yra geresnė, nei vyrų vertinimu (žr.31 pav.).



31 pav. Vyrų ir moterų įmonių socialinės atsakomybės vertinimų palyginimas.

Palyginus vyrų ir moterų įsitraukimą, nustatyta, kad moterų emocinis įsipareigojimas organizacijai (įsitraukimas į vykdomus procesus) yra statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) stipresnis, nei vyrų (attitinkamai vidurkiai 19,43 ir 20,3 balų), energingumo ir darbinės atmosferos (pasinėrimo), t.y. darbuotojų įsitraukimas yra panašaus lygio pagal šiuos kriterijus. Vyrų ir moterų emocinis įsipareigojimas (atsidavimas), energingumas, įvertinimas ir pripažinimas, pasinėrimas ir pilietiškas elgesys (komunikacija ir asmeninė atsakomybė statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$) (žr.32 pav.).



32 pav. Vyrų ir moterų įsitraukimo palyginimas.

Tyrimo metu išanalizuoti darbuotojų amžiaus, patirties įmonėje ir socialinės atsakomybės ryšiai. Statistiškai reikšmingų ($p > 0,05$) korelacių tarp socialinės atsakomybės darbo vietoje (darbo sąlygos ir karjera, tobulėjimas), aplinkosauginėje veikloje, visuomenėje-bendruomenėje bei rinkoje ir darbuotojų amžiaus nenustatyta. Gauta statistiškai reikšminga ($p < 0,05$) neigiama koreliacija tarp tiriamųjų darbo patirties ir socialinės atsakomybės darbo vietoje (darbo sąlygų): kuo didesnė darbuotojų patirtis, tuo prasčiau jie vertina socialinę atsakomybę darbo vietoje (darbo sąlygas) ir atitinkamai kuo mažesnė darbuotojų patirtis, tuo geriau jie vertina darbo sąlygas (žr. 8 priedą).

Taip pat išanalizuoti darbuotojų amžiaus, patirties įmonėje ir darbuotojų įsitraukimo ryšiai. Statistiškai reikšmingų ($p > 0,05$) korelacių tarp darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai (atsidavimo ir įsitraukimo į vykdomus procesus), energingumo, darbinės atmosferos (įvertinimo ir pripažinimo bei pasinėrimo), pilietiško elgesio organizacijoje (komunikacijos ir asmeninės

atsakomybės) ir darbuotojų amžiaus nenustatyta. Gauta statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$) teigiamos koreliacijos tarp tiriamųjų darbo patirties ir pasinėrimo bei pilietiško elgesio (komunikacijos): kuo didesnė darbuotojų patirtis, tuo stipresnis jų pasinėrimas, pilietiškas elgesys (komunikacija) ir atitinkamai kuo mažesnė darbuotojų patirtis, tuo silpnesnis jų pasinėrimas, pilietiškas elgesys (komunikacija) (žr. 9 priedą).

Siekiant tyrimo išsamumo, ištirta socialiai atsakinga sveikatingumo paslaugas teikianti įmonė ir jai priklausantys trys centrai, nustatytas darbuotojų įsitraukimo į socialinės atsakomybės iniciatyvas lygis, įvertinta socialinės atsakomybės raiška, socialinės atsakomybės ir darbuotojų į(si)traukimo į veiklą tarpusavio ryšys, ryšiai su demografiniais duomenimis.

Apibendrinant empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų į(si)traukimas į socialinės atsakomybės iniciatyvas yra stiprus ir labiausiai išreikštas: emociiniu įsipareigojimu organizacijai, energingumu, pasinėrimu ir pilietišku elgesiu. Tyrimo rezultatai patvirtino, M Lee ir W.Kim (2013), nustatytas, įsitraukimą lemiančias emociinio įsipareigojimo ir pilietiško elgesio sąsajas. Išsiaiškinta, kad įmonių socialinės atsakomybės raiška visais nagrinėtais aspektais buvo aukštai vertinama, nebuvo blogai vertinamų sričių. Teigtina, kad darbuotojai suvokia socialinę atsakomybę ir jos reikšmę įmonei. Gautas socialinės atsakomybės raiškos ir darbuotojų į(si)traukimo į įmonės veiklos vidutinio stiprumo ryšys, patvirtino ankstesnius M.Lee bei W.Kim (2013) atliktus tyrimus, kad darbuotojų įsitraukimą lemia jų socialinės atsakomybės suvokimas. Kuo daugiau darbuotojas turi žinių apie įmonių socialinę atsakomybę, tuo jų įsitraukimas yra didesnis. Tyrimo eigoje paaiškėjo, kad dalis darbuotojų neįtraukiami į diskusijas, kai svarstomi įmonėje svarbūs klausimai, nėra apdovanojami už veiklos rezultatus, nepagiriami už gerai atliekamą darbą, neįtraukiami į dalyvavimą labdaros akcijose. Taip pat dalis darbuotojų išreiškė neutralią poziciją dėl užtikrinimo gauti vienodą atlygį, įmonėje vykdomo socialinės atsakomybės švietimo, asmeninio tobulėjimo.

Atlikta ryšių su demografiniais duomenimis analizė, parodė, kad moterys yra labiau įsitraukę į įmonės veiklas bei geriau vertina įmonių socialinę atsakomybę nei vyrai. Tyrimo metu išanalizuoti darbuotojų amžiaus, patirties įmonėje ir socialinės atsakomybės ryšiai nustatė statistiškai reikšmingą neigiamą koreliaciją, kuri reiškia, kad kuo didesnė darbuotojo patirtis, tuo prasčiau jie vertina socialinę atsakomybę darbo vietoje. Išanalizuoti darbuotojų amžiaus, patirties įmonėje ir darbuotojų į(si)traukimo ryšiai, gauta statistikai reikšminga teigiama koreliacija tarp patirties ir pasinėrimo, pilietiško elgesio. Tai reiškia, kad kuo didesnė darbuotojų patirtis, tuo stipresnis jų pasinėrimas, pilietiškas elgesys ir atvirkščiai.

Teigtina, kad analizuojant mokslinius šaltinius nebuvo rasta demografinių duomenų lyginimo rezultatų išskiriant ryšius, todėl tikslinga vykdyti tolimesnius tyrimus šia linkme

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir apibendrinus atlikto darbuotojų į(si)traukimo į socialines atsakomybes iniciatyvas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse tyrimą, galima daryti tokias išvadas:

1. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, išryškėjo, kad nėra vieno visuotinai pripažinto socialinės atsakomybės apibrėžimo. Teisiniuose dokumentuose ir moksliniuose šaltiniuose socialinė atsakomybė pateikiama kaip savanoriškas įsitraukimas į socialinę ir aplinkosauginę veiklą, atsakingą įmonės valdymą, etiškus santykius su suinteresuotomis šalimis. Konceptualiai pagrįsta, kad įmonių socialinė atsakomybė naudinga, nes gali padėti įmonei: tapti konkurencinga, padidinti pelningumą, išlaikyti darbuotojus, prasiskverbti į naujas rinkas, sumažinti veiklos kaštus. Įmonių socialinę atsakomybę galima įgyvendinti įvairiose srityse. Remiantis nagrinėta mokslinė literatūra, atlikta socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėje sričių analizė ir išskirtos keturios sritys įmonių socialinės atsakomybės raiškai įvertinti: socialinė atsakomybė darbo vietoje, aplinkosauginėje veikloje, rinkoje, visuomenėje – bendruomenėje.

2. Literatūros analizė ir įvairių mokslininkų tyrimų apžvalga atskleidė, kad darbuotojų indėlis į įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvas yra reikalingas. Atlikta darbuotojų į(si)traukimo modelių analizė nustatė įsitraukimą lemiančius veiksnius: darbo atmosfera, pilietiškas elgesys organizacijoje, emocinis įsipareigojimas, komunikavimas, atsidavimas, įvertinimas, pasinėrimas, asmeninė atsakomybė. Nagrinėjant mokslinius šaltiniais išsiaiškinta, kad socialinės atsakomybės suvokimas turi reikšmę darbuotojų į(si)traukimui į įmonės veiklą.

3. Remiantis mokslinės literatūros analize ir mokslininkų atliktais tyrimais nustatyti, susisteminti ir empiriškai patikrinti kriterijai bei juos sudarantys indikatoriai, kurie apima ir nagrinėja socialinės atsakomybės raišką ir darbuotojų į(si)traukimą į įmonės veiklą.

4. Tyrimu įvertintas darbuotojų į(si)traukimas į socialinės atsakomybės iniciatyvas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų į(si)traukimas į socialinės atsakomybės iniciatyvas yra stiprus ir labiausiai išreikštas: emociu įsipareigojimu organizacijai, energingumu, pasinėrimu ir pilietišku elgesiu. Nustatytos tobulintinos sritys: darbuotojų nedalyvavimas diskusijose, svarstant svarbius klausimus; darbuotojų įvertinimo ir apdovanojimo trūkumas; informacijos stoka apie labdaros akcijas. Taip pat dalis darbuotojų išreiškė neutralią poziciją dėl užtikrinimo gauti vienodą atlygį, dėl įmonėje vykdomo socialinės atsakomybės švietimo, asmeninio tobulėjimo. Socialinės atsakomybės raiška įmonėje įvertinta gerai ar labai gerai. Nebuvo žemai įvertintų socialinės atsakomybės sričių. Atlikta koreliacijos analizė nustatė vidutinio stiprumo teigiamą statistinį ryšį tarp socialinės atsakomybės raiškos ir darbuotojų

į(si)traukimo. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimo stiprumui turi reikšmę socialinės atsakomybės suvokimas.

Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir apibendrinus atlikto darbuotojų į(si)traukimo į socialines iniciatyvas sveikatingumo paslaugas teikiančiose įmonėse tyrimo rezultatus, galima teigti tokias rekomendacijas:

1. Siekiant stiprinti darbuotojų į(si)traukimą į socialines atsakomybės iniciatyvas svarbi darbuotojų motyvacija. Patartina vystyti skatinimo programą, pasirenkant finansines priemones - pinigines premijos už gerai atliktą darbą. Tačiau to nepakanka, rekomenduotina taikyti nefinansinio skatinimo priemones – pripažinimą, pagyrimą už gerai atliktą darbą, sprendimų laisvę, darbo kokybės ir darbo krūvio teisingą įvertinimą. Vadovas turėtų asmeniškai padėkoti darbuotojams už gerai atliktą darbą, pasiektus rezultatus, pagirti prie kolegų, rengti oficialius darbuotojų apdovanojimus, geriausio darbuotojo rinkimus ir apdovanojimus. Tai skatina darbuotojus gerai jaustis darbo vietoje, vertinti įmonę ir įsitraukti į jos veiklą.

2. Rekomenduotina įtraukti darbuotojus į įmonės siekiamus bendruosius tikslus, į valdymo programas. Skatinti darbuotojus teikti pasiūlymus dėl vykdomų procesų gerinimo, skirti sudėtingesnes užduotis, leidžiančias pajusti savo vertę, gebėjimus, savarankiškumą. Didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, domėtis jų nuostatomis, vertybėmis, ar jos sutampa su įmonės vertybėmis; komunikuoti įvairiais klausimais, informuoti darbuotojus apie situaciją įmonėje.

3. Skatinti darbuotojus dalyvauti visuomenės – bendruomenės veikloje, dalyvauti organizuojamuose renginiuose, labdaros akcijose. Informuoti apie įmonės vykdomas rėmimo iniciatyvas pasitarimų metu, komunikuoti atskleidžiant darbuotojų savanorystės pavyzdžius, prisidėti prie įmonėje vykdomų socialiai atsakingų projektų vykdymo ir juose dalyvauti.

4. Stiprinti socialinės atsakomybės švietimą, akcentuojant principus naujiems ir primenant juos esamiems darbuotojams. Geriausias darbuotojų informavimas - tai įmonės socialinės atsakomybės principų laikymasis: darbo vietoje, visuomenėje – bendruomenėje, rinkoje, aplinkosauginėje veikloje. Svarbu įvertintai tai, kad darbuotojo į(si)traukimas į socialinės atsakomybės iniciatyvas priklauso nuo socialinės atsakomybės suvokimo.

5. Magistro darbe sukurtą tyrimo instrumentą rekomenduotina taikyti kitoms įmonės siekiančioms įgyvendinti socialinės atsakomybės principus ir stiprinti darbuotojų į(si)traukimą. Tyrimo instrumentui nustatytas aukštas patikimumo laipsnis, gauti tyrimo rezultatai statistiškai reikšmingi.

LITERATŪRA

- Act Globally Engage Locally. (2017).[žiūrėta 2017-03-02]. Prieiga per internetą <https://www.unglobalcompact.org/engage-locally/europe/lithuania>.
- Aguinis, H., Glavas, A. (2012). What We Know and Don‘T Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*,38(4), 932-968.
- Albdour, A.A., Nasruddin, E., Keng Lin, S. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(14), 932-951.
- Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, (p.366-373).
- Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2008). “Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2),147-154.
- Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai: mokomoji knyga*. Vilnius.
- Buchanan, L. (2004). “The things they do for love”. *Harvard Business Review*, 82(12),19-20.
- Bullock, R., Powell, S. (2012). What is Employee Involvement? University Consulting Alliance. [žiūrėta 2017-03-16]. Prieiga per internetą <https://www.washington.edu/admin/hr/pod/leaders/orgdev/alliance/articles/EmployeeInvolvement-ScontrinoPowell.pdf>
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of management Executive*,18(2),113- 120.
- Carrol, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. *Toward the Moral Mangement of Organizational Stakeholders. Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chandler, D., William, B., Werther, J. (2014). *Strategic corporate social responsibility*. USA: SAGE Publications, INC.
- Cheng, B., Ioannou, I., Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*,35(1), 1-23.
- CIS Services. (2017). [žiūrėta 2017-03-07]. Prieiga per Internetą https://www.chinainspectionsservice.com/social-accountability-audit-coc-sa8000.html?gclid=CjwKEAjwtpGGBRDhoLaqn6HknWsSJABRo5szXXI7w_uSHTOa6TphThJTKn6OXqA0q52dCDswAd7bxoCeFvw_wcB
- Crane, A., Matten, D., Spence, L. (2014). *Corporate social responsibility: readings and cases in a global context*. NY: Routledge.
- Čiegis, R., Norkutė, R. (2012). Lietuvos bankų socialinė atsakomybė darnaus vystymosi kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63,19-33.

- Česnygienė, R., Nerkevič, M. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse. *Verslas, vadyba ir studijos* (p.261-270).
- Divya, V., Preetha, S. (2016). A review of studies on Impact of Employee's Perception on Corporate. *International Journal of Applied*, 2(6), 220-225.
- Europos Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui. Atnaujinta 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategija. KOM/2011/0681 galutinis. [žiūrėta 2017-04-06]. Prieiga per internetą <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=celex:52011DC0681>
- Ferreira, P., Oliveira, E.R. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3) 232-247.
- Fitjar, R. D. (2011). Little big firms? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones . *Business Ethics: A European Review*, 20(1), 30-44.
- Gambetti, R.C., Graffigna, G. (2015). Value co-creation between the 'inside' and the 'outside' of a company: Insights from a brand community failure. *Marketing Theory*, 15(2), 155-178.
- Gižienė, V., Palekienė, O., Simanavičienė, Ž. (2011). Valstybės socialinė atsakomybė žinių ekonomikos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, (16), 485-492.
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work . *Journal List Front Psychol*, 31 (7), 796.
- Gros, R., Holland, B. (2014). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Making *International Journal of Bank Marketing* 32(1). 5-27.
- Handa, M., Gulati, A. (2014). Employee Engagement. Does Individual Personality Matter. *Journal of Management Research*, 14(1), 57-67.
- Hindi, N. M., Miller, D. S. ir S. E. Catt. (2004). "Communication and Miscommunication in Corporate America: Evidence From Fortune 200 Firms", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 8(2), 13-26.
- Įmonių socialinė atsakomybė. Valdymo konsultacijų įmonės UAB „Intelektualių resursų sistemų konsultantai“ internetinė svetainė. [žiūrėta 2017-04-18]. Prieiga per internetą <http://www.irs.lt/lt/socialine/atsakomybe>
- Įmonių socialinės atsakomybės 2016-2020 m. veiksmų planas. (2016). [žiūrėta 2017-02-14]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legai/act/974612a0d15711e583a295d9366c7ab32801>
- Įmonių socialinė atsakomybė: gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos, (2013). [žiūrėta 2016-10-16]. Prieiga per Internetą <http://www.desur.eu/wp-content/uploads/2013/02/GuideGoodPracticesandRecommendations.pdf>

- Įmonių socialinės atsakomybės vadovas*. (2006). Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos Trišalė Taryba. Vilnius: Trišalės tarybos sekretoriatas. Vilnius. [žiūrėta 2017-01-25]. Prieiga per internetą http://www.dsti.lt/ISA_2006.pdf
- Ince, M., Gül, H. (2011). The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 8(1), 21.
- ISO 26000: Guidance on social responsibility. (2010). [žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga per internetą <https://www.en-standard.eu/iso-26000-guidance-on-social-responsibility>.
- ISO 26000. Valdymo konsultacijų įmonės UAB „Intelektualių resursų sistemų konsultantai“ internetinė svetainė. [žiūrėta 2017-04-18]. Prieiga per internetą <http://www.irs.lt/ISO/26000/socialine/atsakomybe>
- ISO 45001 – Occupational health and safety, International Labour Organisation, 2017.[žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/iso-45001-occupational-health-and-safety.html>
- ISO 14001. Valdymo konsultacijų įmonės UAB „Intelektualių resursų sistemų konsultantai“ internetinė svetainė. [žiūrėta 2017-04-18]. Prieiga per internetą <http://www.irs.lt/ISO/14001/standartas>.
- Įsitraukimo kultūros skatinimas. (2011). [žiūrėta 2017-03-10]. Prieiga per internetą <http://profil.esinternational.lt/upload/infociles/Isitraukimo%20kulturos%20skatinimas.pdf>
- Jones, D.A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Juornal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Juščius, V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*, 78, 48-64.
- Juščius, V., Griauslytė, J. (2014). Lietuvos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų taikymas verslo praktikoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 69, 55-70.
- Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1(6), 96-102.
- Kahn, W. (1990). “Psychological conditions of personal engagement and disengagement atwork”. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologijos ir metodai*: vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus.
- Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1, (30).

- Konrad, A. M. (2006). Engaging Employees through High-Involvement Work Practices. *Ivey Business Journal: Improving The Practice of Management, March/April*. [žiūrėta 2016-10-14]. Prieiga per internetą <http://iveybusinessjournal.com/publication/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices/>
- LAVA interneto svetainės medžiaga. [žiūrėta 2016-11-04]. Prieiga per internetą: <http://asociacijalava.lt/apie-mus.html>.
- Lee, M., Kim, W. (2013). The effect of Perceived Corporate Social Responsibility on Hotel Employee's Attitude and Behavior toward the organization. *International Journal of Tourism Sciences, 13*(3), 51-74.
- LR Socialinė apsaugos ir darbo ministerija. [žiūrėta 2017-05-14]. Prieiga per internetą <http://www.socmin.lt/lt/naujienos/pranesimai-spaudai/ministerija-imoniu-socialine-m38s.html?ba cklink=%252FIt%252Fpaieska%252Fresults%252Fp0.html>
- Margolis, J.D., Walsh, J.P. (2003). Mystery loves companies: Whither social initiatives by business? *Administrative Science Quarterly, 48*(2), 268-305.
- Markos, S., Sridevi, M.S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management, 5*(12), 89-96.
- Martins, B.J., Akridge, J.T. (2006). Customer relationship management at farm credit services of America: Working toward a single view. *International Food and Agribusiness Management Review, 9*(3), 23-37.
- Matkevičienė, R. (2010). Korporatyvinės socialinės atsakomybės raiška verslo organizacijų veikloje: nesocialiai atsakingą veiklą vykdančių organizacijų socialinės atsakomybės veikla. *Informacijos mokslai, 52*, 55-67.
- Matukas, M. (2008). Socialiai atsakingas verslas – aukščiausia ilgalaikė vertybė. *Ozonas, 9* (13), 15.
- Mauricienė, I., Paužuolienė, J. (2014). Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris. *Regional Formation and Development Studies, 2*(10), 123-132.
- Mirvis, Ph. (2012). Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California management review, 54*(44), 93-117.
- Naden, C. Safe and sane at work. (2016). [žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/2016/04/Ref2071.html>
- Paužuolienė, J. (2010). Socialinės atsakomybės įtaka darniai verslo plėtrai. *Jaunųjų mokslininkų darbai, 1*(26), 115-121.
- Paužuolienė, J. (2016). Socialiai atsakingų įmonių organizacinės struktūros vertinimo metodikos sudarymas. *Regional Formation and Development Studies, 1*(18), 110-122.

- Pūkėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*: mokomoji knyga. Lietuvos kūno kultūros akademija. Kaunas: LKKA.
- Ruževičius, J. (2012). Pavyzdinis įmonių socialinės atsakomybės taikymo planas ir jo įgyvendinimo gairės valstybės valdomoms įmonėms. Vilnius: Kvalitetas. [žiūrėta 2016-11-16]. Prieiga per internetą http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/Mokymai-SA-ISA_Gaires_valstybes_imonems_JTVP_Svetainei_2012.pdf
- SA 8000. Valdymo konsultacijų įmonės UAB „Intelektualių resursų sistemų konsultantai“ internetinė svetainė. [žiūrėta 2017-04-18]. Prieiga per internetą <http://www.irs.lt/lt/socialine/atsakomybe/SA/8000>
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Seiliūtė, J.(2013). *Socialinės atsakomybės įtvirtinimo potencialo verslo organizacijose vertinimas: daktaro disertacija*. Socialiniai mokslai, vadyba. Vilniaus universitetas.Vilnius.
- Shen, J. Benson, J. (2016). When CSR is a Social Norm. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shuck, F., Michael, B. (2010). *Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables*. FIU.Electronic Theses and Dissertations. [žiūrėta 2017-02-18].Prieiga per internetą <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1284&context=etd>
- Socialinio dialogo Lietuvoje stiprinimo 2016–2020 metų veiksmų planas, (2016).[žiūrėta 2016–10–5]. Prieiga per internetą https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/6b0640c0d15711e5a2_95_d9_366c7ab3
- SPA Vilnius pažangos ataskaita. (2014). [žiūrėta 2017-04-10]. Prieiga per internetą https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/177491/original/SPA_VILNIUS_PA%C5%BDANGOS_ATASKAITA_2014.pdf?1437594221
- SPA Vilnius Druskininkai interneto svetainės medžiaga. (2017). [žiūrėta 2017-11-04]. Prieiga per internetą <https://www.spavilnius.lt/lt/druskininkai>.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L.(2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
- Tellefsen, T., Thomas, G. P. (2005). The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships.*Industrial Marketing Management*. 34(5),123 – 137.
- The Health and Safety and OHSAS Guide. (2017). [žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga per internetą <https://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>

- The Gallup Q12 Index The Twelve Questions. [žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą http://goalbusters.net/uploads/2/2/0/4/22040464/gallup_q12.pdf
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Ubius, U., Alas, R. (2009). Organizational Culture Typers as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 1(61), 90-99.
- Vaitkevičius, S., Stukaitė, D. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės formavimas racionalaus veikimo kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, (14), 624-632.
- Valstybės pažangos strategiją „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. (2012). *Valstybės žinios*, 61.3050.
- Waddock, S.A., Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management*. 18(4), 303-319.
- Wagner, R. and Harter, J.K. (2006). *The Great Elements of Managing*, The Gallup Organization, Washington, DC.
- Zheng, D. (2010). *The Impact of Employees' Perception of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes and Behaviors: A Study in China. Dissertations and Theses Collection*. Singapore: Singapore Management University. [žiūrėta]. Prieiga per internetą <http://search.proquest.com/openview/54d556e207d4271c7dfbc47591bcc2e9/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

PRIEDAI

**DARBUOTOJŲ Į(SI)TRAUKIMO Į SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO
INICIATYVAS ORGANIZACIJOJE TYRIMO INSTRUMENTARIJUS**

Kriterijus	Pokriterijus	Respondentams pateikiami teiginiai
I Diagnostinis blokas. Įmonės socialinės atsakomybės raiška		
1.Socialinė atsakomybė darbo vietoje.	Darbo sąlygos	1.Užtikrintos geros darbo sąlygos (lankstus darbo grafikas, tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis, kt.). 2.Rūpinimasi naujų darbuotojų adaptacija. 3.Užtikrinamos lygios galimybės gauti vienodą atlygį, nepriklausomai nuo amžiaus , lyties, rasės. 4.Įmonėje nedirba vaikai. 5.Įmonės vadovybė laikosi teisinių reikalavimų.
	Karjera, tobulėjimas	6.Darbo vietoje sudaromos mokymosi ir tobulėjimo sąlygos. 7.Darbuotojams sudarytos vienodos sąlygos siekti karjeros. 8.Vykdomas socialinės atsakomybės švietimas įmonėje. 9.Darbuotojų darbo kokybę įvertina klientai (pildo specialias anketas). 10.Darbuotojai vertinami įmonėje nustatytu darbuotojų darbo standartu.
2.Socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje		1.Įmonėje įdiegtos programos, kurių pagalba mažinamos energijos ir dujų sąnaudos. 2.Atsakingas išteklių (vandens, elektros energijos, dujų, žaliavų, įrangos ir kt.) naudojimas įmonės veikloje. 3. Organizuojamos talkos įmonės ir apleistų teritorijų tvarkymui. 4. Darbuotojai skatinami rūšiuoti atliekas. 5.Efektyviai naudojamos žaliavos, įranga.
3. Socialinė atsakomybė visuomenėje-bendruomenėje		1.Įmonė dalyvauja vietos bendruomenės ir visuomeninėje veikloje. 2. Įmonė skiria lėšų labdarai. 3. Įmonė organizuoja ir dalyvauja sporto, kultūriniuose renginiuose. 4. Įmonės vadovybė skatina prisidėti nepasiturinčių šeimų ,vaikų namų rėmimo akcijos. 5.Įmonė prisideda prie socialiai atsakingų projektų vykdymo ir dalyvavimo juose.

1 priedo tęsinys kitame puslapyje

4. Socialinė atsakomybė rinkoje		<ol style="list-style-type: none"> 1. Įmonė siekia patenkinti klientų poreikius. 2. Įmonė pareigingai atsiskaito su tiekėjais. 3. Įmonė laikosi įstatymų, kurie reglamentuoja darbo užmokestį. 4. Įmonė renkasi verslo partnerius remiantis nustatytais standartais. 5. Netoleruojama korupcija nei įmonės viduje, nei išorėje.
II Diagnostinis blokas. Darbuotojų į(si)traukimas į socialiai atsakingą veiklą įmonėje.		
1. Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Atsidavimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Didžiuojuosi, kad dirbu šioje įmonėje. 2. Galiu rekomenduoti darbą šioje įmonėje savo draugams. 3. Manau, kad darbas kurį aš atlieku yra prasmingas ir tikslingas. 4. Aš stengiuosi atlikti man pavestas užduotis. 5. Jaučiu asmeninį tobulėjimą.
	Įsitraukimas į vykdomus procesus	<ol style="list-style-type: none"> 6. Prisidedu prie įmonės teigiamo įvaizdžio kūrimo. 7. Dalyvauju diskusijose, kai svarstomi svarbūs sprendimai įmonėje. 8. Esu išklausomas savo vadovybės. 9. Prisidedu prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėje. 10. Aš manau, kad mano įmonė yra laikoma patikima.
2. Energingumas		<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbe aš jaučiuosi stiprus ir energingas. 2. Ryte atsikėlus noriai einu į darbą. 3. Darbe aš jaučiu teigiamą darbo mikroklimatą. 4. Darbe aš visada atkaklus, net jei nesiseka. 5. Darbe aš esu entuziastingas.
3. Darbo atmosfera	Įvertinimas ir pripažinimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Per septynias dienas aš buvau pagirtas už gerai atliekamą darbą. 2. Mano nuomonę pripažįsta ir palaiko vadovai. 3. Esu apdovanojamas už veikos rezultatus. 4. Aš turiu teisę priimti svarbius darbo sprendimus. 5. Mano darbo krūvis ir darbo kokybė yra teisingai įvertinami.
	Pasinėrimas	<ol style="list-style-type: none"> 6. Aš dalyvauju komandinėje veikloje. 7. Per pastaruosius metus man teko galimybė mokytis ir tobulėti. 8. Aš dalyvauju organizuojamuose metiniuose, savaitiniuose ir kasdieniniuose susirinkimuose. 9. Aš dalyvauju įmonės švenčiamose šventėse. 10. Aš dalyvauju įmonės organizuojamose labdaros akcijose.

4.Pilietiškas elgesys organizacijoje	Komunikacija	<p>1.Norėčiau padėti naujiems darbuotojams įmonėje, kad jie galėtų sužinoti apie savo darbo pareigas.</p> <p>2. Savanoriškai padedu kolegoms, kurie turi didelį darbo krūvį.</p> <p>3.Aš įsitraukiu į pilietišką veiklą (pvz., savanoriškas įsitraukimas į renginius, kolegų pavadavimas, pagalba).</p> <p>4.Dalinuosi idėjomis, naudingais patarimais, informacija reikalinga darbo procese.</p> <p>5. Aš prisidedu prie įmonės aplinkos tvarkymo ir gražinimo</p>
	Asmeninė atsakomybė	<p>6. Prisiimu asmeninę atsakomybę už savo veiksmus, rezultatus.</p> <p>7. Siekiu nepriekaištingai vykdyti profesionalius įsipareigojimus.</p> <p>8. Aš stengiuosi efektyviai panaudoti savo potencialą.</p> <p>9.Esu pasiruošęs dirbti viršvalandžius be oficialių atlygių ar apdovanojimų.</p> <p>10.Aš prisidedu prie įmonės tikslų įgyvendinimo.</p>
III Diagnostinis blokas. Demografiniai respondentų duomenys		
Demografiniai duomenys		<p>1.Lytis</p> <p>2. Amžius</p> <p>3.Darbo stažas</p>

PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMAI

Pirmoji interviu dalis – klausimai apie *socialinės atsakomybės raišką įmonėje*.

1. Kaip manote, kokia apskritai yra kiekvienos įmonės socialinės atsakomybės nauda darbuotojams?
2. Sakykite, ar Jūs tiesiogiai jaučiate, kad dirbate socialiai atsakingoje įmonėje? Argumentuokite, prašau savo nuomonę.
3. Kaip manote, kokiose srityje Jūsų įmonės socialiai atsakinga veikla yra labiausiai pastebima?
4. Kaip Jūsų įmonėje pasireiškia socialinė atsakomybė darbo vietoje?
5. Kaip dažnai darbuotojai skatinami mokytis ir tobulėti, siekti karjeros?
6. Ar įmonėje vykdomi darbuotojų veiklos vertinimai? Kuo remiantis darbuotojų darbo veikla vertinama?
7. Kuo remiantis įmonėje yra vykdoma darbuotojų skatinimo politika?
8. Kokios Jūsų įmonėje yra nusistovėjusios tradicijos ir šventės?
9. Kaip įmonė prisideda prie natūralių išteklių taupymo?
10. Ar įmonė organizuoja akcijas aplinkos, apleistų teritorijų tvarkymui?
11. Jūsų požiūriu, ar socialiai atsakinga įmonės veikla turi reikšmę darbo efektyvumui.
12. Kaip dažnai rengiami darbiniai susirinkimai organizacijoje?

Antroji interviu dalis – klausimai apie *darbuotojų į(si)traukimą į socialiai atsakingą veiklą*.

1. Kaip ugdomas darbuotojų socialinės atsakomybės švietimas?
2. Kaip manote ar darbuotojai įmonėje yra pilietiškai t.y. stengiasi padėti bendradarbiams?
3. Ar darbuotojams sudaryta galimybė išreikšti savo nuomonę ar pastabas, teikti pasiūlymus vadovybei?
4. Kokiose vietos bendruomenės veiklose, rėmimo akcijose dalyvauja įmonė?
5. Kaip manote, ar formuojant įmonės socialinės atsakomybės politiką būtina sudaryti sąlygas šiame procese dalyvauti darbuotojui(-ai)?
6. Kaip įmonė skatina darbuotojų į(si)traukimą, siekdama įgyvendinti socialinę atsakomybę?
7. Jūsų nuomone, kaip įmonė ateityje galėtų stiprinti darbuotojų įsitraukimą, siekdama įgyvendinti socialinę atsakomybę

PIRMO RESPONDENTO INTERVIU TRANSKRIPCIJA

Pirmo eksperto duomenys:

SPA Vilnius Anykščiai direktorė Asta Šimkė.

Tel. Nr. 8 652 68022

Elektroninis paštas: a.simke@spa-vilnius.lt

Įmonės adresas: Anykščių regioninis parkas, Vilniaus g., Anykščiai 29142.

Pirmoji interviu dalis – klausimai apie *socialinės atsakomybės raišką įmonėje*.

1. Kaip manote, kokia apskritai yra kiekvienos įmonės socialinės atsakomybės nauda darbuotojams? *Manau, kad įmonė pasirinkusi socialiai atsakingos įmonės koncepciją ne tik sukuria palankias galimybes įmonei didinti darbuotojų motyvaciją, taikant geresnes žmogiškųjų išteklių politikos priemones, bet ir padidina darbo našumą ryšium su teisingu ir etišku vadovų elgesiu. Tokia įmonės politika leidžia sukurti teigiamą atmosferą darbo vietoje, ko pasėkoje, tarp darbuotojų galima pastebėti mažiau ginčų ir konfliktinių situacijų, kurios būtų susijusios su darbu. Socialiai atsakinga įmonė rūpinasi darbuotojų gerove ir kuria geresnės darbo sąlygos. Kaip vieną iš pavyzdžių galima būtų paminėti įvairius darbuotojams rengiamus mokymus, nuolatinį jų kvalifikacijos kėlimą. Be visa to, socialiai atsakinga įmonė kelia valstybės ekonomiką, kadangi darbo užmokestis tokioje įmonėje mokamas skaidriai.*

2. Sakykite, ar Jūs tiesiogiai jaučiate, kad dirbate socialiai atsakingoje įmonėje? Argumentuokite prašau savo nuomonę. *Taip. Įmonė man kuria puikias darbo sąlygas, suteikia socialines garantijas, investuoja į mokymus ir tobulėjimą. Per metus dalyvauju dviejuose ar trijuose įvairių krypčių mokymuose.*

3. Kaip manote, kokiose srityje Jūsų įmonės socialiai atsakinga veikla yra labiausiai pastebima? *Visų pirma, tai rūpinimasis darbuotojais. Mūsų įmonėje sukuriamos geros darbo sąlygos, tai apima ir komfortą darbo vietoje, galimybes dirbti ir užsidirbti bei nuolatinį tobulėjimą, pasiekiamą per įvairius mokymus, kuriuos organizuoja pati įmonė, o taip pat ir patys darbuotojai savo iniciatyva parodo norą įgyti žinių. Kita sritis, tai rūpinimasis klientais. Mūsų įmonei yra svarbūs klientų poreikiai, tenkinti juos yra mūsų siekiamybė. Taip pat turime įvairias iniciatyvas, viena jų nerūkymo – taip skatiname klientus rūpintis savo sveikata ir aplinkinių gerove. Įmonė atsakingai renkasi partnerius. Jie turi atitikti tam tikrus standartus. Bendradarbiaujame su partneriais dirbančiais pagal ISO standartus savo įmonėse. Vienas didžiausių – kosmetikos tiekėjai - dirbame su natūraliomis aukštos kokybės priemonėmis. Dar viena sritis, kurią būtų galima išskirti, tai rūpinimasis aplinkos apsauga. Įmonės atliekos yra rūšiuojamos, rūšiuoti skatinami ir darbuotojai*

(jų poilsio erdvėje stovi specialios šiukšliadėžės). Kasmet įmonė organizuoja talką ir susitvarkome aplinką. Įmonė dalyvauja įvairiose iniciatyvose ar renginiuose kaip rėmėjai ar organizatoriai, tai sporto ir kultūriniai renginiai, sveikatingumo dienos.

4. *Kaip Jūsų įmonėje pasireiškia socialinė atsakomybė darbo vietoje? Darbuotojams užtikriname geras darbo sąlygas, t.y. darbuotojai yra aprūpinami darbo priemonėmis, jiems yra sudarytas darbo grafikas, atitinkantis jų poreikius, taip pat yra užtikrinama galimybė gauti vienodą atlygį, nepriklausomai nuo amžiaus ar lyties. Nauji darbuotojai pirmiausia supažindinami su darbo vieta, mokomi, kad suprastų kaip dirbame, kokių standartų laikomės ir po mokymų jie gali pasirinkti ar esama tvarka juos tenkina ir ar pasilikti.*

5. *Kaip dažnai darbuotojai skatinami mokytis ir tobulėti, siekti karjeros? Įmonė sudaro galimybes siekti karjeros – atsiradus naujai pozicijai norinčių pirmiausia ieškome įmonės viduje ir turime ne vieną pavyzdį, kaip keitėsi užimamos pareigos.*

6. *Ar įmonėje vykdomi darbuotojų veiklos vertinimai? Kuo remiantis darbuotojų darbo veikla vertinama? Taip, dirbame pagal tam tikrus standartus ir nuolat vertiname, ar jų laikomasi. Taip pat nuolat mokomės, testuojamės, kad prisiminti numatytą tvarką ir užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę.*

7. *Kuo remiantis įmonėje yra vykdoma darbuotojų skatinimo politika? Darbuotojai motyvuojami ne tik atlyginimu, turime kitas priemones, kaip specialią partnerių motyvacinę sistemą, kur pasiekus tikslus, darbuotojas atitinkamai skatinami.*

8. *Kokios Jūsų įmonėje yra nusistovėjusios tradicijos ir šventės? Kiekvienas darbuotojas yra pasveikinamas su gimimo diena. Organizuojamos darbuotojų šventės ir išvykos.*

9. *Kaip įmonė prisideda prie natūralių išteklių taupymo? Dėl elektros ir dujų, tai nuolat vyksta parametrų nustatymų stebėjimas ir priklausomai nuo lauko temperatūros atliekamos korekcijos, kas neiekvoti elektros ar dujų. Taip pat kas vakarą uždengiami baseinai, džiakuzi, kad sutaupyti, kad vanduo veltui nešildytų oro. Kambariuose informacija dėl skalbimo, kad tausojame gamtą ir skalbiame rankšluosčius jei palieka ant grindų, jei ne - nekeičiame. Skatiname svečius nenaudoti popierinių kainynų - siunčiame jiems informaciją elektroniniu paštu, kad galėtų skaityti telefone.*

10. *Ar įmonė organizuoja akcijas aplinkos, apleistų teritorijų tvarkymui? Kasmet įmonė organizuoja talką ir susitvarkome aplinką, kurioje dalyvauja visi darbuotojai.*

11. *Jūsų požiūriu, ar socialiai atsakinga įmonės veikla turi reikšmę darbo efektyvumui. Žinoma turi. Teisingas pavyzdys motyvuoja siekti kuo geresnių rezultatų. Taip pat veikti atsakingai, kurti teigiamą atmosferą darbo aplinkoje. Iškelti tikslai nebus pasiekti, jei to nesieks visi, taigi stengiuosi tai perduoti ir savo padaliniui. Visose veiklose labai svarbus bendruomeniškumas, o komandinis darbas manau visuomet duoda geresnių rezultatų.*

12. Kaip dažnai rengiami darbiniai susirinkimai organizacijoje? *Taip. Jei kalbame apie metinius pokalbius, tai jie vyksta su aukštesnės grandies vadovais. Su darbuotojais pokalbiai vyksta dažniau, tiek individualiai su kiekvienu, tiek bendri. Jei kalbame tik apie susirinkimus, tai bendri susirinkimai su darbuotojais vyksta dažniau nei kartą į metus – pagal poreikį. Taip pat turime savaitinius ir kasdieninius susirinkimus.*

Antroji interviu dalis – klausimai apie darbuotojų į(si)traukimą į socialiai atsakingą veiklą.

1. Kaip ugdomas darbuotojų socialinės atsakomybės švietimas? *Socialinės atsakomybės švietimas - naudojamos informavimo priemonės. Jei yra kažkokia iniciatyva darbuotojai informuojami elektroniniu paštu, darbuotojų kambaryje pakabinama informacija, aptariama per susirinkimus. Kiekvienam naujam darbuotojui mūsų įmonės politika, vertybės pristatomos jau pirmojo pokalbio metu: socialinės garantijos, darbo sąlygos, dalyvavimas mokymuose.*

2. Kaip manote ar darbuotojai įmonėje yra pilietiškai t.y. stengiasi padėti bendradarbiams? *Darbuotojai patys perduoda naujam žmogui visą patirtį ir mes vadovai matom tą bendravimą, bendrą atmosferą. Įmonė turi vertybes, kurios priimtinos darbuotojams ir geri santykiai leidžia sėkmingai siekti tikslų. Darbuotojai turi geras darbo sąlygas, yra lojalūs.*

3. Ar darbuotojams sudaryta galimybė išreikšti savo nuomonę ar pastabas, teikti pasiūlymus vadovybei? *Taip. Tiek įmonei svarbi mano, teik man mano padalinio nuomonę įvairiais klausimais. Mes nuolat kalbame apie naujas veiklas, ką naujo ir išskirtinio galime pasiūlyti klientui, kaip išnaudoti turimą potencialą didinant darbuotojų darbo našumą, dalyvaujame pilietiškoje veikloje. Esami pavyzdžiai. 1. Darbuotojai teikia siūlymus ir vienas jų, atrinktas atsitiktine tvarka, yra įgyvendinamas – šiuo metu kaip tik įsivedinėjame naują programą, kurios idėją pateikė vienas iš darbuotojų. Ši programa leis pasiūlyti klientui išskirtinę programą. Šiuo klausimu dirba visa komanda, kad sukurti kuo geresnį produktą. 2. Su kiekvienu nuolat aptariame darbo grafikus. Dirbant mūsų srityje nėra vieno tinkamo varianto, derinamės prie užimtumo, darbuotojų fizinių galimybių ir esant poreikiui keičiame sistemą. 3. Prieš priimant sprendimus apsklausiname darbuotojus, kaip jiems atrodo: ar verta mokytis tam tikros naujos technikos? ar įsivesti naują paslaugą? Įgyvendinimas yra darbuotojo atsakomybė, todėl stengiamės, kad jis dalyvautų sprendimų priėmime. 4. Dalyvavome nacionalinio diktanto rašyme. Žinoma, kiekvienas turime asmeninės patirties, kuri gali būti naudinga. Mums svarbus kiekvienas darbuotojas, todėl vertiname kiekvieno nuomonę, nepriklausomai nuo užimamų pareigų.*

4. Kokiose vietose bendruomenės veiklose, rėmimo akcijose dalyvauja įmonė? *Įmonė dalyvauja įvairiose iniciatyvose ar renginiuose kaip rėmėjai ar organizatoriai, tai sporto ir kultūriniai renginiai, sveikatingumo dienos. Prisijungiame miesto savivaldybės organizuojamose renginiuose kaip rėmėjai. Anais metais per obuolines mūsų virėjas virė obuolienę. Steigiame prizus Nykštietiško*

triatlono dalyviams, per miesto šventę kuriamų kilimų prizininkams. Remiame bardų festivalį - pas mus gyvena organizatoriai. Kartą į metus yra iniciatyva remti nepasiturinčias šeimas ar vaikų namus, tai darbuotojai suneša vaikų išaugtų drabužių, žaislų. Dalyvaujame pasaulinėje WELLNESS dienoje - ruošiame sveikuoliškus kokteilius, organizuojame mankštas lauke, paskaitas apie sveiką gyvenseną ir rūpinimąsi sveikata savo konferencijų salėje.

5. Kaip manote, ar formuojant įmonės socialinės atsakomybės politiką būtina sudaryti sąlygas šiame procese dalyvauti darbuotojui(-ai)? *Manau tai nėra būtina visais klausimais, nes bendrai nuomonės yra labai individualios. Būtina tiesiogiai su darbuotoju ir jo veikla susijusiuose klausimuose. Darbuotojai turi žinoti įmonės politiką ir ja vadovautis.*

6. Kaip įmonė skatina darbuotojų į(-si)traukimą, siekdama įgyvendinti socialinę atsakomybę? *Kaip ir minėjau, atsižvelgiama į darbuotojų interesus, tariamasi, bendraujama. Dirbame komandiškai, kolegai susirgus nekyla problemų dėl jo pavadavimo. Įmonei labai svarbi kokybė, turime specialias anketas, kur klientai vertina, surašo pastebėjimus. Ši informacija visuomet prieinama darbuotojui, komentarus kartu aptariame, mokomės iš klaidų. Paaiškėjus, kad reikalinga pasitikrinti kompetencijas, organizuojame mokymus, tobulinamės.*

7. Jūsų nuomone, kaip įmonė ateityje galėtų stiprinti darbuotojų įsitraukimą, siekdama įgyvendinti socialinę atsakomybę? *Manau darbuotojai turi gauti kuo daugiau informacijos, būti supažindinti su idėjomis, įtraukiami į sprendimų priėmimą. Reikia daugiau bendravimo, kurti gerus santykius, taip pat kelti darbuotojui asmeninius tikslus, kad jie suprastų, koks svarbus jų dalyvavimas įmonės veikloje. Įsitikinome, kad asmeniniai tikslai leidžia produktyviai siekti bendro rezultato ir įmonės tikslų įgyvendinimo.*

ANTRO RESPONDENTO INTERVIU TRANSKRIPCIJA

Antro respondento duomenys:

SPA Vilnius SPA centro vadovė Violeta Kalpokienė

Tel. Nr. 8 61066350

Elektroninis paštas: violeta@spavilnius.lt

Įmonės adresas: Gedimino pr. 49 A, Vilnius

Pirmoji interviu dalis – klausimai apie *socialinės atsakomybės raišką įmonėje*.

1. Kaip manote, kokia apskritai yra kiekvienos įmonės socialinės atsakomybės nauda darbuotojams?

Ugdomos darbuotojų kompetencijos, rūpinamasi jų kokybišku poilsiu, darbo sąlygų sudarymu, bendros atmosferos, organizacijos kultūros, garantuojamos socialines garantijas.

2. Sakykite, ar Jūs tiesiogiai jaučiate, kad dirbate socialiai atsakingoje įmonėje? Argumentuokite prašau savo nuomonę. *Aš asmeniškai taip. Įmonėje sudarytos sąlygos tobulėti, kelti kvalifikaciją ir siekti karjeros.*

3. Kaip manote, kokiose srityse Jūsų įmonės socialiai atsakinga veikla yra labiausiai pastebima? *Labiausiai pastebima, kad turime visas socialines garantijas, kokias įmonė gali garantuoti (laiku mokamą darbo užmokestį, nėra „vokelių“, laiku, pagal grafiką suteikiamos atostogos. Darbuotojai skatinami mokytis ir tobulėti. Rūpinamasi darbuotojais, klientais, aplinkos saugojimu. Maža darbuotojų kaita klientai pastebi, kad mažai keičiasi personalas, klientai patenkinti darbuotojais, puikūs atsiliepimai.*

4. Kaip Jūsų įmonėje pasireiškia socialinė atsakomybė darbo vietoje? *Darbuotojai skatinami. Turime bonusų sistemą, nuolaidų sistemą, darbuotojai gali naudotis paslaugomis, suteikiamas abonimentas treniruoklių salėje, tarnybiniai pietūs. Rūšiuojamos atliekos, skatinama kuo mažiau spausdinti, taupomi gamtiniai išteklių.*

5. Kaip dažnai darbuotojai skatinami mokytis ir tobulėti, siekti karjeros? *Pagal poreikį, mokymai vyksta 1-2 k. per metus, kartais ir dažniau, priklausomai nuo užimamų pareigų ir atsakomybių. Mes investuojam į savo darbuotojus siunčiam į mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus, organizuojam šventes. Darbuotojai patys gali pateikti pageidavimus dėl kvalifikacijos kėlimo, įmonė finansuoja ir siunčia.*

6. Ar įmonėje vykdomi darbuotojų veiklos vertinimai? Kuo remiantis darbuotojų darbo veikla vertinama? *Darbo veiklos rezultatai vertinami pagal biudžeto vykdymo rezultatus (vadovo), specialistai – remiamasi profesionalu testavimo vertinimais, klientų anketų duomenimis, įmonėje yra patvirtintas darbuotojų darbo standartas.*

7. Kuo remiantis įmonėje yra vykdoma darbuotojų skatinimo politika? *Įmonėje yra sukurta motyvacinė sistema, kur pasiekus tikslus, darbuotojas atitinkamai skatinami. Premijos, išvykos su kolektyvu, apdovanojimai.*

8. Kokios Jūsų įmonėje yra nusistovėjusios tradicijos ir šventės? *Švenčiami gimtadieniai, organizuojamos kalėdinės šventės darbuotojams ir jų vaikams, vasaros išvyka.*

9. Kaip įmonė prisideda prie natūralių išteklių taupymo? *Taupoma elektros energija, dujos, vanduo, Klientams siunčiami laiškai elektroniniu paštu, siekiant taupyti popierių. Taip pat klientams kambariuose yra informacija dėl rankšluosčių skalbimo. Rūšiuoja antrines žaliavas, skatinama vengti nereikalingų kelionių automobiliu – susirinkimai nuotolinio audio/video būdu.*

10. Ar įmonė organizuoja akcijas aplinkos, apleistų teritorijų tvarkymui? *Organizuojamos talkos, savanoriškai kviečiami.*

11. Jūsų požiūriu, ar socialiai atsakinga įmonės veikla turi reikšmę darbo efektyvumui. *Jei klientai giria ir sugrįžta pas mus, tai taip turi įtakos darbo efektyvumui. Galime tai pastebėti per klientus.*

12. Kaip dažnai rengiami darbiniai susirinkimai organizacijoje? *Metiniai susirinkimai su vadovais, kviečiami susirinkimai pagal poreikį. Jei išreiškiami pageidavimai susitikti su direktoriumi ar generaliniu direktoriumi. Susirinkimai organizuojami dažniau nei kas ketvirtį. Jei kyla klausimai vadovų susirinkimuose, perduodama informacija padaliniams. Tam tikruose lygiuose kiekvieną dieną ar kartą į savaitę.*

Antroji interviu dalis – klausimai apie darbuotojų į(-si)traukimą į socialiai atsakingą veiklą.

1. Kaip ugdomas darbuotojų socialinės atsakomybės švietimas? *Naujiems darbuotojams pristatoma mūsų įmonės politika, vertybės, socialinės garantijos, darbo sąlygos, dalyvavimas mokymuose. Visi darbuotojai skatinami saugoti gamtos išteklius, raginami sportuoti ir sveikai maitintis, kartu keliauti su kolegomis ir ugdyti savo kompetencijas.*

2. Kaip manote ar darbuotojai įmonėje yra pilietiškai t.y. stengiasi padėti bendradarbiams? *Patys darbuotojai perduoda gerą patirtį naujai atėjusiems darbuotojams.*

3. Ar darbuotojams sudaryta galimybė išreikšti savo nuomonę ar pastabas, teikti pasiūlymus vadovybei? *Išklausomi, kalbama bendrai jei yra problemų. Yra bendravimas tarp vadovų ir darbuotojų.*

4. Kokiose vietose bendruomenės veiklose, rėmimo akcijose dalyvauja įmonė? *Įmonė dalyvauja įvairiose renginiuose kaip rėmėjai ar organizatoriai, prisijungiame miesto savivaldybės organizuojamose renginiuose kaip rėmėjai. Darbuotojų iniciatyva remiame nepasiturinčias šeimas ar vaikų namus. Remia organizaciją, „Gelbėkite vaikus“, Liškiavos parapiją.*

5. Kaip manote, ar formuojant įmonės socialinės atsakomybės politiką būtina sudaryti sąlygas šiame procese dalyvauti darbuotojui(-ai)? *Būtinai turi dalyvauti, nes įsakymo nuleidimas iš viršaus į apačią nieko neduos.*

6. Kaip įmonė skatina darbuotojų į(-si)traukimą, siekdama įgyvendinti socialinę atsakomybę? *Skiriami priedai už darbo kokybę.*

7. Jūsų nuomone, kaip įmonė ateityje galėtų stiprinti darbuotojų įsitraukimą, siekdama įgyvendinti socialinę atsakomybę? *Tiek kiek vykdoma dabar, reikia tik skatinti ir nenustoti to daryti, ateina nauji darbuotojai, jiems priminti įmonės principus, tikslus.*

ANKETA

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė atlieka tyrimą magistro baigiamajam darbui, kurio tikslas atskleisti darbuotojų į(si)traukimą į socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą organizacijoje. Norime sužinoti Jūsų nuomonę šiuo klausimu. Anketinė apklausa yra anoniminė, apibendrinti duomenys bus naudojami tik magistro darbo bendroje statistinėje suvestinėje. Dėkoju už pagalbą bei sugaištą laiką.

Perskaite ir įvertinę teiginius, pažymėkite vieną atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi Jūsų požiūrį į įmonės socialinės atsakomybės raišką. Pasirinktą variantą pažymėkite X.

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Užtikrinamos geros darbo sąlygos (lankstus darbo grafikas, tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis, kt.).					
Rūpinamasi naujų darbuotojų adaptacija.					
Užtikrinamos lygios galimybės gauti vienodą atlygį, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, rasės.					
Įmonėje nedirba vaikai.					
Įmonės vadovybė stengiasi laikytis teisinių reikalavimų.					
Darbo vietoje sudaromos mokymosi ir tobulėjimo sąlygos.					
Sudarytos sąlygos siekti karjeros.					
Darbuotojų darbo kokybę įvertina klientai (pildo specialias anketas).					
Vykdomas socialinės atsakomybės švietimas įmonėje.					
Darbuotojai vertinami įmonėje nustatytu darbuotojų darbo standartu.					
Įmonėje įdiegtos programos, kurių pagalba mažinamos dujų ir energijos sąnaudos.					
Atsakingas išteklių (vandens, elektros energijos, dujų, žaliavų, įrangos ir kt.) naudojimas įmonės veikloje.					
Įmonėje organizuojamos talkos įmonės ir apleistų teritorijų tvarkymui.					
Darbuotojai skatinami rūšiuoti atliekas.					
Efektyviai naudojamos žaliavos ir įranga.					
Įmonė dalyvauja vietos bendruomenės ir visuomeninėje veikloje.					

Įmonė skiria lėšas labdarai.					
Įmonė organizuoja ir dalyvauja sporto, kultūriniuose renginiuose.					
Įmonės vadovybė skatina prisidėti prie nepasiturinčių šeimų, vaikų namų rėmimo akcijos.					
Įmonė prisideda prie socialiai atsakingų projektų vykdymo ir dalyvavimo juose.					
Įmonė siekia patenkinti klientų poreikius.					
Įmonė pareigingai atsiskaito su tiekėjais.					
Įmonė laikosi įstatymų, kurie reglamentuoja darbo užmokestį.					
Įmonė renkasi verslo partnerius remiantis nustatytais standartais.					
Netoleruojama korupcija nei įmonės viduje, nei išorėje.					

Perskaite ir įvertinę teiginius, pažymėkite vieną atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi Jūsų požiūrį į darbuotojų į(si)traukimą į socialiai atsakingą veiklą įmonėje. Pasirinktą variantą pažymėkite X.

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Didžiuojuosi, kad dirbu šioje įmonėje.					
Galiu rekomenduoti darbą šioje įmonėje savo draugams.					
Manu, kad darbas kurį aš atlieku yra prasmingas ir tikslingas.					
Aš stengiuosi atlikti man pavestas užduotis.					
Jaučiu asmeninį tobulėjimą.					
Prisidedu prie įmonės teigiamo įvaizdžio kūrimo.					
Dalyvauju diskusijose, kai svarstomi svarbūs sprendimai įmonėje.					
Esu išklausomas savo vadovybės.					
Aš manau, kad mano įmonė yra laikoma patikima.					
Prisidedu prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėje.					
Darbe aš jaučiuosi stiprus ir energingas.					
Ryte atsikėlus noriai einu į darbą.					
Darbe aš jaučiu teigiamą darbo mikroklimatą.					

Darbe aš visada atkaklus, net jei nesiseka.					
Darbe aš esu entuziastingas.					
Per septynias dienas pagyrė už gerai atliekamą darbą.					
Mano nuomonę pripažįsta ir palaiko vadovai.					
Esu apdovanojamas už veiklos rezultatus.					
Aš turiu teisę priimti svarbius darbo sprendimus.					
Mano darbo krūvis ir darbo kokybė yra teisingai įvertinami.					
Aš dalyvauju komandinėje veikloje.					
Per pastaruosius metus man teko galimybė mokytis ir tobulėti.					
Aš dalyvauju organizuojamuose metiniuose, savaitiniuose ir kasdieniniuose susirinkimuose.					
Aš dalyvauju įmonės švenčiamose šventėse.					
Aš dalyvauju įmonės organizuojamose labdaros akcijose.					
Norėčiau padėti naujiems darbuotojams įmonėje, kad jie galėtų sužinoti apie savo darbo pareigas.					
Savanoriškai padedu kolegoms, kurie turi didelį darbo krūvį.					
Aš įsitraukiu į pilietinę veiklą (pvz., savanoriškas įsitraukimas į renginius, kolegų pavadavimas, pagalba).					
Dalinuosi idėjomis, naudingais patarimais, informacija reikalingais darbo procese.					
Prisiimu asmeninę atsakomybę už savo veiksmus, rezultatus.					
Siekiu nepriekaištingai vykdyti profesionalius įsipareigojimus.					
Aš stengiuosi efektyviai išnaudoti savo potencialą.					
Aš prisidedu prie įmonės aplinkos tvarkymo ir gražinimo.					
Esu pasiruošęs dirbti viršvalandžius be oficialių atlygių ar apdovanojimų.					
Aš prisidedu prie įmonės tikslų įgyvendinimo.					

Atsakykite keletą klausimų apie save. Pasirinktą variantą pažymėkite X.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- Iki 25 m.
- 26-35 m.
- 36-45 m.
- 46-55 m.
- 56-65 m.

3. Jūsų darbo šioje sveikatingumo paslaugas teikiančioje įmonėje patirtis:

- Iki 2 m.
- 3-5 m.
- 6-8 m.
- 9-10 m.
- 11-12 m.
- 13-15 m.
- 16 m. ir daugiau

Dėkojame už dalyvavimą

SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KRITERIJŲ PALYGINIMAS

Socialinės atsakomybės kriterijai		<i>Socialinė atsakomybė darbo vietoje: karjera, tobulėjimas</i> (vid=20,10)	<i>Socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje</i> (vid=20,21)	<i>Socialinė atsakomybė visuomenėje-bendruomenėje</i> (vid=18,32)	<i>Socialinė atsakomybė rinkoje</i> (vid=21,36)
<i>Socialinė atsakomybė darbo vietoje: darbo sąlygos</i> (vid=20,97)	vid.sk. t p	0,87 5,606 <0,001	0,76 3,497 0,001	2,65 9,438 <0,001	-0,39 -1,996 0,047
<i>Socialinė atsakomybė darbo vietoje: karjera, tobulėjimas</i> (vid=20,10)	vid.sk. t p		-0,11 -0,494 0,622	1,78 6,676 <0,001	-1,26 -7,893 <0,001
<i>Socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje</i> (vid=20,21)	vid.sk. t p			1,89 9,753 <0,001	-1,15 -5,300 <0,001
<i>Socialinė atsakomybė visuomenėje-bendruomenėje</i> (vid=18,32)	vid.sk. t p				-3,04 -11,479 <0,001

vid - vidurkis, vid.sk. – vidurkių skirtumas, t – Stjudento t kriterijus, p – reikšmingumo lygmuo

DARBUOTOJŲ Į(SI)TRAUKIMO KRITERIJŲ PALYGINIMAS

Darbuotojų įsitraukimo kriterijai		<i>Emocinis įsipareigojimas: įsitraukimas į vykdomus procesus</i> (vid=19,96)	<i>Energingumas</i> (vid=19,69)	<i>Darbinė atmosfera: įvertinimas ir pripažinimas</i> (vid=17,41)	<i>Darbinė atmosfera: pasinėrimas</i> (vid=19,91)	<i>Pilietiškas elgesys: komunikacija</i> (vid=20,67)	<i>Pilietiškas elgesys: asmeninė atsakomybė</i> (vid=20,51)
<i>Emocinis įsipareigojimas: atsidavimas</i> (vid=20,69)	vid.sk. t p	0,73 4,631 <0,001	1,00 5,975 <0,001	3,28 15,126 <0,001	0,78 4,094 <0,001	0,02 0,141 0,888	0,18 1,179 0,240
<i>Emocinis įsipareigojimas: įsitraukimas į vykdomus procesus</i> (vid=19,96)	vid.sk. t p		0,27 1,507 0,133	2,55 12,271 <0,001	0,05 0,251 0,802	-0,71 -3,816 <0,001	-0,55 -3,249 0,001
<i>Energingumas</i> (vid=19,69)	vid.sk. t p			2,28 9,512 <0,001	-0,22 -1,170 0,243	-0,98 -5,149 <0,001	-0,82 -4,715 <0,001
<i>Darbinė atmosfera: įvertinimas ir pripažinimas</i> (vid=17,41)	vid.sk. t p				-2,50 -11,784 <0,001	-3,26 -12,902 <0,001	-3,10 -13,301 <0,001
<i>Darbinė atmosfera: pasinėrimas</i> (vid=19,91)	vid.sk. t p					-0,76 -4,193 <0,001	-0,60 -3,405 0,001
<i>Pilietiškas elgesys: komunikacija</i> (vid=20,67)	vid.sk. t p						0,16 0,881 0,380

vid - vidurkis, vid.sk. – vidurkių skirtumas, t – Stjudento t kriterijus, p – reikšmingumo lygmuo

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR DARBUOTOJŲ AMŽIAUS, DARBO
PATIRTIES ĮMONĖJE SAŠAJOS**

		<i>Amžius</i>	<i>Darbo patirtis</i>
<i>Socialinė atsakomybė darbo vietoje: darbo sąlygos</i>	r	0,013	-0,138*
	p	0,855	0,044
<i>Socialinė atsakomybė darbo vietoje: karjera, tobulėjimas</i>	r	-0,046	-0,123
	p	0,506	0,073
<i>Socialinė atsakomybė aplinkosauginėje veikloje</i>	r	0,048	0,030
	p	0,491	0,664
<i>Socialinė atsakomybė visuomenėje - bendruomenėje</i>	r	0,051	0,131
	p	0,461	0,056
<i>Socialinė atsakomybė rinkoje</i>	r	-0,046	-0,125
	p	0,549	0,070

r – koreliacijos koeficientas, p – reikšmingumo lygmuo

* reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$

**DARBUOTOJŲ Į(SI)TRAUKIMO IR DARBUOTOJŲ AMŽIAUS, DARBO PATIRTIES
ĮMONĖJE SĄSAJOS**

		<i>Amžius</i>	<i>Darbo patirtis</i>
<i>Emocinis įsipareigojimas: atsidavimas</i>	r	0,018	0,004
	p	0,799	0,954
<i>Emocinis įsipareigojimas: įsitraukimas į vykdomus procesus</i>	r	-0,033	0,062
	p	0,629	0,371
<i>Energingumas</i>	r	0,054	-0,011
	p	0,438	0,869
<i>Darbinė atmosfera: įvertinimas ir pripažinimas</i>	r	-0,113	0,020
	p	0,102	0,774
<i>Darbinė atmosfera: pasinėrimas</i>	r	-0,024	0,137*
	p	0,726	0,046
<i>Pilietiškas elgesys: komunikacija</i>	r	-0,009	0,171*
	p	0,891	0,013
<i>Pilietiškas elgesys: asmeninė atsakomybė</i>	r	-0,027	-0,037
	p	0,700	0,596

r – koreliacijos koeficientas, p – reikšmingumo lygmuo

* reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$