



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

**Lina Virbauskaitė**

**ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKA: DARBUOTOJŲ  
IR KLIENTŲ PERSPEKTYVA**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė** lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKA: DARBUOTOJŲ  
IR KLIENTŲ PERSPEKTYVA**

**Įmonių valdymas (621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....

Lina Virbauskaitė, VMGZVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 19 d.

**Vadovė** .....

lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė

2017 m. gruodžio 19 d.

**Recenzentas** .....

Doc. Praktikė Diana Bagdonienė

2017 m. gruodžio d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Lina Virbauskaitė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Įmonės socialinės atsakomybės raiška: darbuotojų ir klientų perspektyva“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Linos Virbauskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės socialinės atsakomybės raiška: darbuotojų ir klientų perspektyva“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

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

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Lina, Virbauskaitė. Corporate Social Sustainability Expression: the Perspective of Employees and Clients. Master's Final Thesis in Enterprises Management / supervisor lect. dr. Živilė Stankevičiūtė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: social, responsibility, expression, trust,

Kaunas, 2017. 68 p.

## **SUMMARY**

Theme relevance. Every organization recently facing with constantly growing competition when analyzing activities indicators, the most important thing is pay attention to factors which has influence to the company's performance results, to be able to remain in today's market. More often science and business analytics notices that socially responsible companies receive more advantages against other companies which offers the same products or services. Socially responsible organizations have to orientate not only to their ethical financial goals, but also they have to be able to: integrate into secure, ecologic environment; look at employees, consumers and other related sides interest satisfaction. Smoothly developing the dialogue between interested sides is almost the best way to earn trust to organization. There is no developed one socially responsible business management model which be appropriate for all organizations to grow their business expansion, that's why trying to achieve reliable and responsible employers image very important to analyze company's social responsibility's necessity in the most important interested sides – employees and client perspective, in order to effectively develop the organization's activities.

Research subject – company's social responsibility from employees and client perspective.

The aim – to show company's social responsibility necessity from employees and client perspective.

Research tasks:

1. Conceptualize company's social responsibility revealing genesis and the concept.
2. Analyze company's social responsibility's necessity in a different interested sides management context, accenting employee and client perspectives.
3. Create a conceptual model for company's social responsibility necessity from client and employee perspective.
4. Prepare a company's social responsibility necessity from client and employee perspective empirical research methodic.
5. Perform empirical research and approve a company's social responsibility necessity from client and employee perspective model.

The results of the research: when expression of company's social responsibility increases, the employee and consumers trust of Organization also increase

## TURINYS

Lentelių sąrašas.....	6
Paveikslų sąrašas .....	7
ĮVADAS .....	8
1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKOS IŠ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ PERSPEKTYVOS PROBLEMOS ANALIZĖ.....	10
2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKOS IŠ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ PERSPEKTYVOS TEORINIAI ASPEKTAI .....	16
2.1 Įmonių socialinės atsakomybės konceptualizavimas .....	16
2.1.1 Įmonių socialinės atsakomybės genezė.....	16
2.1.2 Įmonių socialinės atsakomybės samprata ir tipai .....	20
2.2 Įmonių socialinė atsakomybė skirtingoms suinteresuotoms šalims .....	24
2.2.1 Įmonių socialinė atsakomybė iš darbuotojų perspektyvos.....	27
2.2.2 Įmonių socialinė atsakomybė iš vartotojų perspektyvos.....	31
2.3 Suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacija.....	38
2.4 Įmonės socialinės atsakomybės raiškos iš klientų ir darbuotojų perspektyvos koncepcinis modelis .....	39
3. ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKA IŠ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ PERSPEKTYVOS TYRIMO METODOLOGIJA .....	42
3.1 Tyrimo instrumento konstravimas .....	42
3.2 Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas .....	43
3.3 Duomenų rinkimas ir analizės metodai .....	43
3.4 Tyrimo validumas .....	43
3.5 Tyrimo etika .....	44
4. ĮMONĖS X SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKOS IŠ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ PERSPEKTYVOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	45
4.1 Tyrimo rezultatų analizė iš darbuotojų perspektyvos .....	45
4.2 Tyrimo rezultatų analizė iš klientų perspektyvos.....	53
4.3 ĮSA raiškos iš klientų ir darbuotojų perspektyvos palyginamoji analizė .....	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	63
LITERATŪRA .....	65
PRIEDAI.....	68

## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

- 1 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės sąvokos raida
- 2 lentelė. Tyrimo klausimų sudarymo logika
- 3 lentelė. Validumo parametrų rodikliai
- 4 lentelė. SA dimensijų vidurkiai iš darbuotojų perspektyvos
- 5 lentelė. Koreliacijos analizė pagal Spearman
- 6 lentelė. SA dimensijų vidurkiai iš klientų perspektyvos
- 7 lentelė. Koreliacijos analizė pagal Spearman

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Pasaulinio susitarimo principai
- 2 pav. Įmonių socialinės atsakomybės plėtros laikotarpiai
- 3 pav. Įmonės socialinės atsakomybės modelis pagal A.B. Carroll
- 4 pav. Organizacijų pirminių ir antrinių suinteresuotų grupių skirstymas
- 5 pav. Darbuotojų gaunama vertė iš įmonių socialinės atsakomybės
- 6 pav. Socialiai atsakingos organizacijos įtaka vartotojams
- 7 pav. ĮSA vartotojų lojalumo kūrimas
- 8 pav. ĮSA nauda visuomenei
- 9 pav. Įmonės socialinės atsakomybės raiškos iš darbuotojo ir kliento perspektyvos modelis
- 10 pav. Įmonės X darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį
- 11 pav. Įmonės X darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių
- 12 pav. Įmonės X socialinės atsakomybės aplinkosaugai vidurkiai
- 13 pav. Įmonės X socialinės atsakomybės bendruomenei atsakymų vidurkiai
- 13 pav. Įmonės X socialinės atsakomybės darbuotojams atsakymų vidurkiai
- 14 pav. Įmonės X socialinės atsakomybės vartotojams atsakymų vidurkiai
- 15 pav. Darbuotojų identifikacijos su įmonės X socialine atsakomybe atsakymų vidurkiai
- 16 pav. Darbuotojų pasitikėjimo organizacija vidurkiai
- 17 pav. Respondentų demografiniai duomenys
- 18 pav. Įmonės socialinės atsakomybės aplinkosaugai vidurkiai iš klientų perspektyvos
- 19 pav. Įmonės socialinės atsakomybės bendruomenei vidurkiai iš klientų perspektyvos
- 20 pav. Įmonės socialinės atsakomybės darbuotojams vidurkiai iš klientų perspektyvos
- 21 pav. Įmonės socialinės atsakomybės vartotojams vidurkiai iš klientų perspektyvos
- 22 pav. Pasitikėjimo įmonės socialine atsakomybe vidurkiai iš klientų perspektyvos
- 23 pav. Klientų identifikacijos su ĮSA vidurkiai

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kiekviena šių dienų organizacija susiduria su nuolat didėjančia konkurencija, kai analizuojant veiklos rodiklius, būtina atkreipti dėmesį į veiksnius, kurie turi įtakos įmonės veiklos rezultatyvumui, siekiant išlikti rinkoje. Vis dažniau mokslininkai (M-D.P. Lee, 2008, J. Claydon, 2011, K.D. Krainz, 2015) ir verslo analitikai ima pastebėti, kad socialiai atsakingos įmonės įgauna pranašumą prieš kitas tokias pačias prekes ar paslaugas siūlančias įmones. Socialiai atsakingos krypties organizacija turi orientuotis ne tik į etiškus finansinius tikslus, tačiau turi gebėti integruotis į saugią, ekologišką aplinką, atkreipti dėmesį į bendruomenės lūkesčius ir poreikius, žmogų ir būti atsakinga už kiekvieną veiklą, nukreipiant savo išteklius ir gebėjimus į visuomenės, ekologijos ir ekonomikos atkūrimą. Tokios organizacijos labiau atkreipia vartotojų dėmesį, jie tiki jų veikla, teikia pirmenybę gaminamos produkcijos įsigijimui ar teikiamai paslaugai. Kaip teigia I. Adomaitytė-Subačienė (2015), socialiai atsakingas verslas turi daug įtakos kuriant naujas darbo vietas, vykdamas reformas įmonės viduje, diegiant socialines inovacijas, atsižvelgiant į politinius, teisinius, socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius veiksnius, su kuriais glaudžiai susiję žmoniškieji ištekliai, suinteresuotosios šalys. Sklandžiai vystant dialogą tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių, didinamas įmonės veiklos skaidrumas, įgyvendinami visuomenei naudingi projektai, rengiami mokymai darbuotojams, lengviau prognozuojami ir išpildomi nuolat kintantys vartotojų lūkesčiai, užsitarnaujamas visuomenės pasitikėjimas įmonės vykdoma veikla. Dar nėra sukurtas vienas socialiai atsakingo verslo valdymo modelis, kuris tiktų visoms organizacijoms didinant verslo plėtrą, todėl siekiant sukurti patikimo ir atsakingo darbdavio įvaizdį, svarbu išanalizuoti įmonės socialinės atsakomybės raišką, vienų pagrindinių suinteresuotųjų šalių – darbuotojų ir klientų perspektyvoje, siekiant efektyviai vystyti organizacijos veiklą.

**Problematika.** Socialiai atsakingos įmonės tikslas, kaip ir kitų įmonių – pelno siekimas, tačiau pagrindinė jo esmė – kokiomis aplinkybėmis ir priemonėmis jo siekti. Rinkoje pastebima tokių įmonių, kurioms socialinis statusas svarbus vien dėl išorinio įvaizdžio, kuriamos reputacijos aplinkiniams, tačiau tik nedaugelis jų supranta tikrąją to prasmę – siekti ilgalaikės ir tvarios verslo sėkmės, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių – klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės lūkesčius ir poreikius, bandant prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo. Prie patikimo organizacijos įvaizdžio kūrimo prisideda darbuotojai, klientai, konkurentai, tiekėjai, visuomenės formuojama nuomonė apie skaidrų, etišką ir atsakingą įmonės veiklą. Ne vienas autorius (K.Walker, B. Dyck (2014), S. Doda (2015)) savo tyrime nagrinėjo įmonės socialinės atsakomybės reikšmę, akcentuojant kokią naudą pasiekia įmonė, tačiau pastebimas mažas ištirtumo lygmuo analizuojant, kaip ĮSA suvokia skirtingos suinteresuotos šalys. Todėl formuluojama mokslinė problema: kaip pasireiškia įmonių socialinė atsakomybė vertinant darbuotojo ir kliento perspektyvas.

**Tyrimo objektas** – įmonės socialinė atsakomybė iš darbuotojo ir kliento perspektyvos



**Tyrimo tikslas** – atskleisti įmonės socialinės atsakomybės raišką iš darbuotojų ir klientų perspektyvos.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Konceptualizuoti įmonių socialinę atsakomybę, atskleidžiant genezę ir sampratą;
2. Išanalizuoti įmonės socialinės atsakomybės raišką skirtingų suinteresuotų šalių valdymo kontekste, pabrėžiant klientų ir darbuotojų perspektyvas;
3. Sudaryti koncepcinį įmonės socialinės atsakomybės raiškos iš klientų ir darbuotojų perspektyvos modelį;
4. Parengti įmonės socialinės atsakomybės raiškos iš klientų ir darbuotojų perspektyvos empirinio tyrimo metodiką;
5. Atlikti empirinį tyrimą ir patvirtinti įmonės socialinės atsakomybės raiškos iš klientų ir darbuotojų perspektyvos modelį.

**Tyrimo metodai:** aprašomoji ir lyginamoji mokslinių literatūros šaltinių analizė, interpretavimas, sisteminimas ir apibendrinimas, įmonės antrinių duomenų analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

**Darbo apimtis:** 68 p., 23 pav., 7 lentelės, 3 priedai

# 1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKOS IŠ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ PERSPEKTYVOS PROBLEMOS ANALIZĖ

Šiomis dienomis vyraujant itin didelei konkurencijai, kai net pažangios ekonomikos šalys dėl rinkų prisotinimo, tampa mažiau patrauklios tarptautinėms organizacijoms, planuojant verslo plėtrą, būtina atkreipti dėmesį į įmonės sukurtą strategiją, veiklos modelį, siekiant išlaikyti įgytą konkurencinį pranašumą. Nebeužtenka sukurti kokybišką produktą ar paslaugą ir tapti lyderiu rinkoje, reikia atkreipti dėmesį ir į tai, ką galima daryti geriau, kad būtų pritrauktas ir išlaikytas kvalifikuotų darbuotojų kolektyvas, suteikiant jam saugias darbo sąlygas, laiku išmokamą atlyginimą, kvalifikacijos kėlimo galimybę. Bendruomenė dažniau rinksis tą organizaciją, kuri sudarys palankias sąlygas esant poreikiui įsitraukti į jos veiklą, garantuos atsakingą ir taupų išteklių naudojimą, taršos mažinimą, saugojant aplinką. Remiantis I. Mauricienės ir J. Paužuolienės (2014) atlikto tyrimo rezultatais, šiomis dienomis tikrai mažėja organizacijų, kurios nebūtų girdėjusios apie socialiai atsakingą verslą, kuris prisiima daugiau socialinių, skaidrumo ar aplinkosauginių įsipareigojimų, nei to reikalauja teisės aktai, siekiant patenkinti suinteresuotų šalių lūkesčius ir užsitarnauti ilgalaikį vartotojų pasitikėjimą.

Dauguma verslo kritikų linkę manyti – arba pelnas, arba dėmesys, skiriamas patenkinti klientų poreikius. Tačiau socialiai atsakinga įmonė supranta, kad tai ta sritis, kuri nereikalauja pasirinkimo, tai verslas, kuriame reikia gebėti suderinti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius veiksnius, kuriant bendrą vertę verslui, visuomenei ir aplinkai. Kai organizacija sustiprina savo įmonės reputaciją, įgyja kvalifikuotų darbuotojų ir vartotojų lojalumą, leidžiantį optimizuoti veiklos procesus, įgyjamas konkurencinis pranašumas, kuris didina pardavimus ir teikia įmonei finansinę naudą.

Prancūzijos, Vokietijos, Skandinavijos ir Britų prekybos rūmų atstovų konferencijoje, kurioje buvo aptariami 2017 m. Vyriausybės planai, Lietuvos Ministras Pirmininkas Saulius Skvernelis teigė, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybė yra geranoriškai nusiteikusi verslo augimo atžvilgiu ir siekia sunaikinti ar bent sumažinti vyraujančią ekonominę šešėlį. Pasak Ministro Pirmininko „be sąžiningo, socialiai atsakingo verslo negalime efektyviai funkcionuoti kaip valstybė“ <https://lrv.lt/lt/naujienos/premjeras-be-saziningo-ir-socialiai-atsakingo-verslo-valstybe-negali-funkcionuoti>). Konferencijos metu buvo diskutuojama apie tai, kad keliami Vyriausybės planai atitiktų visuomenės lūkesčius ir tarnautų valstybės labui.

R. Česnyienės, D. Diskienės, E. Česynaitės (2011) tyrimai rodo, kad įmonės, kurios skiria dėmesį aplinkai, sėkmingiau generuoja idėjas naujų plėtrų perspektyvai ir inovacijoms. Įgyvendinant socialiai atsakingos organizacijos politiką, naudą tiesiogiai jaučia pati organizacija – auga įmonės vardo žinomumas, išskirtinumas, didėja galimybės pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotą darbuotojų kolektyvą, formuojasi pasitikėjimas, lengviau užmezgamas bendradarbiavimo ryšys su tiekėjais, investuotojais. Šio pobūdžio organizacijos darbuotojams sudaromos palankesnės sąlygos tobulėti, dalyvauti seminaruose,

kvalifikacijos kėlimo kursuose, kas skatina darbuotojų aktyvumą, sąmoningumą ir produktyvumą, didėja motyvacija darbui, lojalumas. Taip pat pastebima nauda bendruomenei – drąsiai iškeliamos, diskutuojamos ir sprendžiamos bendruomenių problemos, jaunimas skatinamas įsitraukti į savanorišką veiklą, prisidėti prie naujų iniciatyvų ir geresnio gyvenimo kokybės kūrimo. Kai į socialiai atsakingą verslą įsijungia jau minėtos suinteresuotos šalys, pastebima nauda ir aplinkosaugai – tausojami gamtos ištekliai, skatinant taupesnę energijos gamybą ir naudojimą.

Siekiant skatinti socialinę atsakomybę versle, didinti jo žinomumą ir naudą, Lietuvos verslo konfederacija ėmėsi iniciatyvos – nuo 2011 metų renkamas ir apdovanojamas „Socialiai atsakingas verslas“ Lietuvoje (Lietuvos atsakingo verslo asociacija [LAVA], 2015). Pirmųjų apdovanojimų metu laureatais išrinktas „Danske“ bankas už edukacinių žaidimų vaikams „Pinigėnai“, paskaitų ciklo kūrimą, finansinio raštingumo projektų iniciavimą ir plėtrą. Šio apdovanojimo tikslas – skatinti socialinės atsakomybės taikymą versle, plėsti suvokimą apie teikiamą naudą, ugdyti bendruomeniškumą, pilietinį mąstymą. Socialiai atsakinga įmonė renkama, pagal gebėjimą pamatyti ir atpažinti socialines aktualias problemas, kurioms pateikiamas originalūs ir efektyvūs sprendimo būdai, propaguojantys atvirą visuomenės bendruomeniškumą Lietuvoje.

Socialiai atsakingos įmonės, vis dar išimtis verslo praktikoje. Jos linkusios į tokią vartotojų kartą, kuriai rūpi kaip pateikiama prekė ar paslauga, kaip ir iš ko ji pagaminta, kokių veiksmų organizacija imasi, kad sumažintų neigiamą poveikį visuomenei ir aplinkai. Remiantis Jungtinių Tautų vystymo programos Lietuvoje vadovės L.Jakulevičienės (2013) atliktais tyrimais, randasi įmonių, kurios ĮSA naudoja tik dėl kuriamo įvaizdžio ir komunikacijos, tačiau tai laikina. Vartotojai greitai suvokia ir atpažįsta, kur vyrauja paviršutinė komunikacija, ne reali veikla, o kur tikra. Pasak L. Jakulevičienės, Lietuvoje apie įmonių socialinę atsakomybę kalbėti yra būtina dėl vis dar vyraujančių mitų, tokių kaip „ĮSA labai brangiai kainuoja“ ar „ĮSA smulkioms ar vidutinėms įmonėms neapsimoka“. Imtis socialiai atsakingo verslo idėjos neapsimoka tokiais atvejais, kai tikimasi labai greito rezultato. ĮSA naudinga ir strateginė kryptis, kai visos verslo veiklos atidžiai peržiūrimos per suinteresuotų šalių ir poveikio aplinkai prizmę.

L. Šimanskienės ir J. Paužolienės (2010) atlikto tyrimo metu, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti įmonių socialinės atsakomybės svarbą Lietuvos organizacijoms, nustatyta, kad ĮSA prisideda prie įmonės įvaizdžio kūrimo, gyvenimo kokybės gerinimo, mažinant energijos išteklių sąnaudas, atliekų kiekį. Dažniausiai pasitaikančios klaidos, siekiant įgyvendinti įmonės socialinę atsakomybę – aiškios vizijos, ilgalaikės strategijos ir plano neturėjimas, nuleidžiant ĮSA „iš viršaus“. Priėmus sprendimą priimti ĮSA standartus ir principus, kurį laiką prarandama organizacijos pelno dalis, tačiau remiantis tyrimų rezultatais, tokio tipo įmonės sukuria patikimesnę įvaizdį išlaikant esamus darbuotojus ir pritraukiant naujus, įgyjant lojalumą.

Remiantis Lietuvos pažangos ataskaitos rodikliais (2014), socialiai atsakingos įmonės mažiau susiduria su kvalifikuotų darbuotojų stygiaus problemomis, kurios susiformavo ekonominės krizės laikotarpiu. Dėmesys darbuotojams, lūkesčių ir interesų pateisinimas motyvuoja darbui, kas lemia produktyvesnę ir rezultatyvesnę darbą, lojalumą darbdaviui. Lojalumas ir pasitikėjimas darbdaviu padeda sukurti aplinką, kurioje lengviau save realizuoti, kurti ilgalaikes inovacijų idėjas. Taip pat minima, kad labai svarbu sukurti teigiamą mikroklimatą ir ergonomiškas darbo vietas. Sėkmingai sukūrus kvalifikuotų darbuotojų komandą, geriau išvystoma lanksti valdymo struktūra, kas lemia veiksmingesnį valdymą ir teigiamus pokyčius organizacijoje. Socialiai atsakinga įmonė remia ir gerbia darbuotojų teises, atsisako priverstinio darbo, naikina diskriminaciją, vyraujančia įsidarbinimo metu, prisideda prie kovos su korupcija. Įmonė, vykdydama šiuos įsipareigojimus personalui, įgyja pranašumą ne tik pritaikant naują darbuotoją, bet ir išlaikant jį savo komandoje.

R. Čiegio ir R. Norkutės (2012) tyrimo metu analizuojant visuomenės požiūrį į įmonių socialinės atsakomybės darnų vystymąsi pastebėta, kad visuomenė itin palankiai vertina socialiai atsakingus veiksmus. Stambioms tarptautinėms ar smulkioms organizacijoms nebeužtenka išsikelti tikslą, atspindintį pelningumo siekį, būtina atkreipti dėmesį ir atsižvelgti į bendrąsias vertybes, visuomenės nuomonę, keliamus poreikius ir lūkesčius, siekiant abipusės naudos tiek verslo įmonių vadovams, tiek darbuotojams, vartotojams ir visai aplinkai. Sutelkiant dėmesį į suinteresuotų šalių patenkinimą, susikuriamos palankios sąlygos išlikti rinkoje ir didinti įgytą konkurencinį pranašumą.

Y.S. Lii ir M. Lee (2012) atliko tyrimą, kurio metu siekė išsiaiškinti kokią naudą duoda socialiai atsakingos iniciatyvos įmonių ir vartotojų santykiuose. Tyrimo rezultatai parodė, kad vartotojai labiausiai vertina filantropinę veiklą ir savanorišką dalyvavimą visuomenės iniciatyvose, veikloje. Tačiau pastebima, kad įmonės organizuodamos tokias akcijas, siekia iš to gauti pelno – kai patį vartotoją skatina įsigyti kažką, norint prisidėti prie vykdomos akcijos ar labdaros. Remiantis tyrimų rezultatais, tai sukelia neigiamą vartotojų reakciją ir nepasitikėjimą vykdoma veikla, jos skaidrumu.

T. Demmerling (2014) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad vartotojai mieliau linkę rinktis ĮSA gaminamą produktą. Nors tokio produkto savikaina gali išaugti labiau, nei kitų gamintojų siūlančių tos pačios paskirties ar savybių produktą, tačiau didžioji dalis tyrime apklaustųjų teigia pirmenybę teikiantys socialiai atsakingos įmonės pagamintai produkcijai. Nei viena organizacija neegzistuos be savo vartotojų, todėl jo pasirinkimas kokį produktą, ar prekę rinksis yra labai svarbus tolimesnei įmonės plėtrai, gamybiniam procesui. Autoriaus tyrimo rezultatuose akcentuojama, kad labai svarbu vartotoją teisingai informuoti apie produkto sudėtį ir kitas, produkto gamybos procesui būdingas savybes, siekiant neprarasti naujų, potencialių klientų dėl produkcijos kainų skirtumo.

Socialiai atsakingos įmonės vadovaujasi Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo principais, verslo įmonės ir viešasis sektorius Lietuvoje atlieka socialiai atsakingą veiklą, kuri daro įtaką darbo santykių gerinimo, skaidrumo, aplinkosaugos ir socialinių santykių gerinimo srityse. 1 pav. pateikiama 10

Pasaulinio susitarimo principų, kuriais turi vadovautis socialiai atsakingos organizacijos. Šie principai skatina verslo organizacijas laikytis 10 principų žmogaus teisių, darbo jėgos, aplinkos apsaugos ir kovos su korupcija veiklų srityse. Plėtojant socialiai atsakingą verslą, visuomenė skatinama siekti bendrų tikslų, gerbti vienas kitą, tausoti aplinką. Tokioms organizacijoms lengviau suprasti klientų poreikius, užmezgti glaudesnę ryšį su visuomene. Kaip teigia M. Išoraitė (2013), socialinės atsakomybės svarba didėja dėl neigiamų padarinių, palietusių ekonomines, socialines ir aplinkosaugos sritis. Šios problemos analizuojamos ir sprendžiamos, tačiau patirtos investicijos dažnai atsiperka tik ilguoju laikotarpiu, tačiau teikia organizacijoms ilgalaikę naudą. Be finansinės naudos, pastebimas esamų darbuotojų išsaugojimas ir naujų pritraukimas, bendruomenės motyvacija ir palaikymas, moralinis pasitenkinimas vykdoma veikla ir rezultatais.



**1 pav. Pasaulinio susitarimo principai (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2015)**

Remiantis V. K. Rangan, L.Chase ir S. Karim (2015) atlikto tyrimo metu, kuriame dalyvavo 142 vadovai, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai atsakingi už savo įmonių socialinės atsakomybės strategijų kūrimą ir dalyvauja Harvardo verslo mokyklos ĮSA švietimo programoje, rezultatais nustatyta, kad perorientuoti įmonės veiklą į socialiai atsakingą verslą trukdo vadovų nesugebėjimas koordinuoti skirtingų veiklos sričių. Siekiant padidinti įmonės teigiamą poveikį socialinėms ir aplinkosaugos sistemoms, įmonių vadovai turi parengti nuoseklias ĮSA strategijas. Tyrimo metu buvo išskirtos 3

įmonių socialinės atsakomybės sritys, į kurias reikia atkreipti dėmesį siekiant sėkmingai plėtoti ĮSA veiklą: filantropinė veikla, veiklos efektyvumo rodiklių gerinimas, verslo modelio transformacija. Atsižvelgiant į paminėtus aspektus, sukuriama ilgalaikė, didinanti darbo našumą ir įmonės reputaciją strategija.

Kiekviena organizacija, kuri siekia ne tik išlikti rinkoje, bet ir plėsti savo veiklą, privalo siekti kokybės: santykiuose su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis, visuose veiklos procesuose. Įmonės socialinė atsakomybė ir kokybė – jau tapo neatsiejamu junginiu. Vienas pagrindinių socialiai atsakingų organizacijų tikslų – vadovaujantis vartotojų poreikiais, gaminti ir parduoti aukščiausios kokybės produktus ir paslaugas, racionaliai naudojanat gamtinius išteklius vadovaujantis SA 8000 sukurta kokybės vadybos ISO 9002 ir aplinkosaugos vadybos ISO 14001 sistemų pagrindu. J. Vveinhardt ir V. Andriukaitienė (2016) atliko tyrimą, kurio metu siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai, dirbantys socialiai atsakingose įmonėse vartoja pačių pagamintus produktus. Tyrime dalyvavo ĮSA deklaravusių įmonių ir darbuotojai. Nustatyta, kad net 81,2 proc. tyrime dalyvavusių apklaustųjų, renkasi socialiai atsakingų organizacijų pagamintus produktus ir teikiamas paslaugas. Tai rodo pasitikėjimą ir lojalumą, sukurtai įmonės reputacijai.

Remiantis Pasaulio sveikatos organizacijos duomenimis (2016), kiekvienais metais dėl maisto, neatitinkančio saugumo reikalavimų, miršta 2 milijonai žmonių. Pagrindinės šių padarinių priežastys – maisto užterštumas, kuris sukelia lėtines ir ūmines ligas. Su nekokybiškų ir žalingų sveikatai produktų problemomis susiduria ne tik maisto, bet ir pakuočių, energetikos, lengvosios ir kt. pramonės šakos. Socialiai atsakingos įmonės siekia užkirsti tam kelią, vadovaujantis saugumo standartais, kad pagaminta produkcija būtų aiškios kilmės, teisėta, nekenkianti vartotojui ir aplinkai. Nuo 2012 m. įkurtas „CSR Network Lithuania“ neformalus socialinės atsakomybės specialistų tinklas padeda suvienyti žinias, pasidalinant teorinėmis ir praktinėmis žiniomis skatinant aplinkosaugos ir visuomenės socialinę atsakomybę. Remiantis Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, įmonių socialinės atsakomybės 2016–2020 metų veiksmų plane pateikta nuostata, kad įmonės visiškai priima socialinę atsakomybę tik tada, kai bendradarbiaujant su suinteresuotomis šalimis yra įdiegti aplinkosaugos, etinės, žmogaus teisių ir vartotojų aspektai į pagrindinę verslo veiklos strategiją.

Didžioji dalis darbdavių sutinka, kad jų veiklos sėkmė, darbo produktyvumas ir efektyvumas priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo į veiklos procesus, atsidavimo įmonės veiklai. UAB Allance Recruitmen“ personalo paieškos ir atrankos partneris A. Francas (2015) SEB Baltijos šalių įmonių finansų direktorių apklausos metu patvirtino, kad lietuviai ima suprasti organizacijos darbuotojų svarbą įsitraukiant į veiklos procesus. Pastebima, kad vadovai vis daugiau investuoja į programas ir sistemas, kurių metu atliekami darbuotojų tyrimai, siekiant produktyvaus darbo. Europos Sąjungos pagrindinių teisių agentūra atliko tyrimą (2015) apie nusikalstamą darbuotojų išnaudojimą darbo aplinkoje, susijusį su atlyginimo, atostogų, darbo valandų, darbo sąlygų, sveikatos ir saugos pažeidimais. Tyrime dalyvavo

28 Europos Sąjungos valstybės narės, surengta 616 pokalbių su profesinių grupių atstovais ir 24 tikslinės diskusijos su mišriomis skirtingų specialistų grupėmis. Remiantis tyrimo rezultatais, kas 7 žmogus darbovietėje yra patyręs išnaudojimą. Gimtųjų šalių ekonomikos būklė skatina emigraciją, kur išvykę žmonės sutinka su darbo sąlygomis, kurios neatitinka vietos teisės normų (15–16 valandų per parą, mažesnis nei 1 euro valandinis darbo užmokestis, neturėjimas teisės gauti atostogų ar laikinojo nedarbingumo atostogų, darbo sutarčių neturėjimas ir kt.), tačiau kaip respondentai įvardijo – geriau nei skurdas ir nedarbas. Tyrimo ekspertai teigia, kad išnaudojimo rizika auga dėl skaidrumo stokos. Dirbdami tokiomis sąlygomis, darbuotojai tampa socialiai ir ekonomiškai pažeidžiami. Socialiai atsakingos įmonės įgauna pranašumą užkirsdamos kelią išnaudojimui darbe – atliekant nuolatinę patikrą darbo vietoje, užtikrinant saugią ir sveiką darbo aplinką, daugiau nei to reikalauja teisės aktai.

Organizacijos, orientuotos į socialiai atsakingą veiklą, nuolat investuoja į sąžiningą praktiką, kuri turi glausčią sąsają su suinteresuotomis šalimis, žmogiškaisiais ištekliais, aplinka. Šioms organizacijoms labai svarbu sukurti ir vystyti tvirtus santykius su tiekėjais, siekiant įgyti didesnę pasitikėjimą, sukurti lanksčius santykius, kai atsiveria galimybės derėtis dėl kainų, atsiskaitymo sąlygų ar pristatymo terminų. Sukūrus ilgalaikius santykius, taip pat įgyjamas ir konkurencinis pranašumas, kuris gali turėti įtakos įmonės veiklos rezultatams. Kaip teigia M-D.P. Lee (2008), investuodami tiekėjai į turtą, reikalingą specialioms užsakymams, kad būtų užtikrinta gamyba, atsiranda galimybė parduoti produktą, už žemesnę kainą. Tokiu būdu organizacijai atsiranda galimybė klientams pasiūlyti lankstesnę kainų politiką ir greitesnę priemonių pristatymo terminą, kas sukuria konkurencinį pranašumą prieš kitas tokias pačias paslaugas ar produktus siūlančias organizacijas.

Apibendrinant mokslinių literatūros šaltinių analizę, atliktų tyrimų ir statistikos duomenis, galima teigti, kad socialinė atsakomybė svarbi pačiai įmonei ir jos suinteresuotoms šalims – darbuotojams, klientams, bendruomenei, viešajam sektoriui, todėl svarbu išsiaiškinti įmonės socialinės atsakomybės raišką, kaip ją suvokia skirtingos suinteresuotos šalys. Tyrimais nustatyta, kad į socialiai atsakingas įmones patikimiau žiūri vartotojai, renkantys prekę ar paslaugą. Šioms organizacijoms lengviau pavyksta pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotą, perspektyvių darbuotojų kolektyvą, užtikrinant jiems saugias darbo sąlygas, aukštą darbo ir gyvenimo kokybės balansą. Siekiant sukurti ilgalaikį ir tvarų patikimos įmonės įvaizdį, labai svarbu išsiaiškinti, ar darbuotojų ir klientų suvokimas apie įmonės socialinę atsakomybę priklauso nuo jų asmeninių ir įmonei keliamų vertybių, galimybės jausti identifikaciją su įmonės vykdoma veikla, ir pasitikėjimu organizacija. Tyrimo metu bus sudaromas įmonės socialinės atsakomybės modelis, kuriuo remiantis bus nustatyta įmonės socialinės atsakomybės raišką iš darbuotojų ir klientų perspektyvos.

## **2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKOS IŠ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ PERSPEKTYVOS TEORINIAI ASPEKTAI**

### **2.1 Įmonių socialinės atsakomybės konceptualizavimas**

Socialiai atsakingo verslo koncepcija apima visus organizacijos veiklos procesus, kurie susiję su socialiniais, etiniais, ekonomikos ir aplinkosaugos aspektais. Remiantis Z. Gineitiene ir L. Žiogelyte (2010), ĮSA koncepcijos užuomazgos pastebėtos jau daug seniau nei prieš keletą dešimtmečių, tačiau Lietuvoje įmonių socialine atsakomybe plačiau pradėta domėtis atgavus Lietuvos nepriklausomybę nuo 1990 metų, o praktinio taikymo tendencijos pastebėtos įstojus į Europos Sąjungą. Nors pastebimas nuolat augantis socialiai atsakingų organizacijų skaičius, dar vis aptinkama klaidingai sudarytų nuomonių, kad ĮSA koncepcija skirta stambiajam verslui, kadangi tai apibūdinama kaip „prabanga“, kurios smulkusis ar vidutinis verslas negali sau leisti. Nors dar nėra priimta vieninga, nusistovėjusi tiksli įmonių socialinės atsakomybės koncepcija, kuria remtųsi mokslininkai, tyrėjai, verslininkai ir kt. su ĮSA suinteresuoti asmenys, tačiau įmonių socialinę atsakomybę autoriai traktuoja, kaip visą organizacijos veiklą apimančią procesą, kuris į savo veiklos pagrindinių tikslų sąrašą, šalia pelno maksimizavimo, įtraukia pilietiškumą, skaidraus ir doro verslo plėtrą, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių lūkesčių patenkinimą. Klimato kaita, kuri kelia grėsmę mus supančiai natūraliai aplinkai, socialinės problemos, darbuotojų nepasitenkinimas ir nuolatinė kaita, socialiniai projektai, kuriais siekiama prisidėti prie visuomenės geresnio gyvenimo kokybės kūrimo – vieni iš veiksmų, į kuriuos atsižvelgiama kuriant ir plėtojant socialiai atsakingą verslą.

#### **2.1.1 Įmonių socialinės atsakomybės genezė**

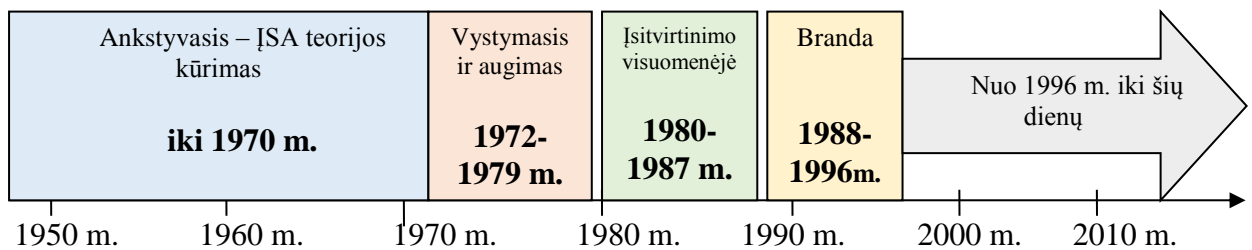
Siekiant išsamiai išnagrinėti įmonės socialinę atsakomybę, svarbu net tik tinkamai suformuluoti ir apibrėžti reiškinių sąvoką, bet labai svarbu išnagrinėti ir jo genezę. Įsigilinimas į jau egzistuojančios sąvokos, koncepcijos atsiradimą ir reikšmingumo kaitą, padeda išsamiau išanalizuoti ir suvokti užimamą vaidmenį šių dienų ekonomikoje, verslo aplinkoje. Įmonių socialinės atsakomybės sąvokos žinomumas kasdien vis auga ir tampa prioritetiniu klausimu, ieškant naujų visuomenės ir verslo gyvavimo nišų, sukuriant socialiai atsakingo verslo pavyzdžių.

Įmonės socialinės atsakomybės terminas traktuojamas dar ganėtinai nauju verslo aplinkoje, nors didžioji dalis tyrėjų ir mokslininkų, šios koncepcijos užuomazgas pastebėjo jau XX a. šeštajame dešimtmetyje, kaip J. Surroca, J.A. Tribo, S.Waddock (2006) įvardija, kai pradėtas darbuotojams skaičiuoti minimalus darbo užmokesčio dydis. Pasak Spector B. (2008), įmonės socialinės atsakomybės šaknys buvo pastebėtos jau prieš Antrąjį pasaulinį karą, tačiau dėl įvykusio karo pasėkmių, ši sąvoka plačiau pradėta plėtoti 1945-1960 m., šaltojo karo metų laikotarpiu, kai advokatai, nagrinėję ĮSA sąvokas, siekė suderinti verslo interesus su laisvosios rinkos kapitalizmu, bandant apsaugoti visuomenę nuo sovietinio komunizmo pavojaus. Frankas Abramus, buvęs įmonės „Standart Oil“ vadovas



Naujajame Džersyje, ėmė galvoti apie platesnę organizacijos atsakomybės sąvoką. Pasak Abram F. (1951) neužtenka galvoti vien apie pelno maksimizavimą, reikia atkreipti dėmesį ir į savo darbuotojus, klientus ir visuomenę. Anot A.B. Carroll ir K.M Shabana (2010) organizacijos vadovų dėmesio atkreipimui į darbuotojų ir visuomenės gerovę, įtakos turėjo plėtojamos moralės normos, siekis didinti organizacijos reputaciją. H.R. Bowen (1953) taip pat padėjo reikšmingą indėlį ĮSA sąvokos raidai, išleisdamas knygą apie socialinę verslo atsakomybę, kurioje teigė, kad organizacijos atsakomybė turi apimti daugiau nei sprendimų priėmimą, kuris lemia pelno ar nuostolio dydį. Autorius akcentavo, kad būtina atkreipti dėmesį į žmogiškuosius išteklius, visuomenės poreikius, filantropinę veiklą ir kitas nematerialines vertybes.

Įmonių socialinės atsakomybės vystymąsi, autoriai V.W. Gerde ir R.E. Wokutch (1998) suskirstė į keturis plėtros laikotarpius: ankstyvąjį – ĮSA teorijos kūrimo, vystymosi ir augimo, įsitvirtinimo visuomenėje, pripažinimo ir brandos (žr. 2 pav.). Ankstyvuojų periodu, didžiausias dėmesys krypo į apibrėžčių ieškojimą, teorijos kūrimą, vėlesniais periodais, autoriai atlieka tyrimus, kurių metu gautais rezultatais vysto teoriją, pateikiant ją visuomenei, koreguojant ankstesnes metodologines nuostatas.



**2 pav. Įmonių socialinės atsakomybės plėtros laikotarpiai (sudaryta pagal V. W. Gerde, R.E. Wokutch,1998)**

XX a. Aštuntajame dešimtmetyje, dėmesys pradėtas skirti į socialinės atsakomybės teikiamą tiesioginę naudą organizacijai, jos darbuotojams – tai tampa šio dešimtmečio išskirtine savybe. Mokslininkai ėmė ieškoti tiesioginės sąsajos tarp ĮSA vykdomos veiklos procesų ir gaunamos naudos. Pasak A.B. Carroll, K.M. Shabana (2010), organizacijos pradėjo inicijuoti socialiai atsakingus projektus, įtraukdamos į juos visuomenę ir kitas išorines jėgas. Šie veiksmai išskiria aštuntojo dešimtmečio akcentą – savarankiškumą, kuris paskatina pažvelgti į įmonės ateities viziją, įtraukiant ne tik materialines priemones.

1970 m. išsamiau analizuojami organizacijų veiklos ir visuomenės santykiai, įvertinant teigiamus ir neigiamus pasisakymus apie socialinį poveikį verslo veiklai. Organizacijų darbuotojai rengė socialinės veiklos vertinimo kriterijus, kuriuos pateikdavo naujai susikūrusioms įmonėms, kad išbandytų juos savo veikloje, stebint veiklos efektyvumą. Susidomėjimas įmonės socialine atsakomybe vis augo, verslo žurnaluose buvo publikuojami straipsniai apie naujai įvertintus socialinius metodus, kuriuos vertindavo ekspertai ir verslo analitikai. M. Dierkes, A.B. Antal (1986) teigė, kad Europos ir Amerikos investuotojai, kurie domėjosi įmonių socialinės atsakomybės tyrimų duomenimis, palankiau ėmė žiūrėti

į šias organizacijas, kuriose išvėlgė gero organizacijos valdymo ženklą, pranašumą prieš kitas organizacijas. Pasak E.H. Bowman ir M. Haire (1975), universitetų komitetai taip pat akcentavo, kad naudingiausia investuoti į organizacijas, kurios domisi ne vien vertybiniais popieriais, bet ir visuomeniniais interesais, nes tai ženklas į efektyviai vykdomą veiklą ir ilgalaikę finansinę sėkmę. Šiame dešimtmetyje dėl itin didelio visuomenės spaudimo, socialinė atsakomybė įgavo pagreitį, formuojant ĮSA koncepciją. T. Jones (1980) teigia, kad tuo laikotarpiu įsivyravė superkapitalizmas, kuris paskatino konkurenciją tarp organizacijų ir naujus judėjimus susijusius su aplinkosauga, darbuotojų teisėmis.

Devintajame dešimtmetyje daugiau orientuotasi į įmonės socialinės atsakomybės empirinius tyrimus, nei naujų koncepcijos apibrėžčių kūrimą. W.C. Frederick (2008) šį dešimtmetį pavadino organizacijų verslo etikos etapu, kurio metu didžiausias dėmesys skiriamas etinės verslo kultūros skatinimui. Didžiausias pasipriešinimas buvo pastebėtas iš profsąjungų, tarptautinių darbo grupių. Anot A.B. Carroll, K.M. Shabana (2010), pasipriešinimas buvo grindžiamas tuo, kad visuotinės socialinės atsakomybės taisyklės trukdys profsąjungoms derybų metu, dėl tarptautinių kolektyvinių sutarčių. Socialistinės ekonomikos žlugimas taip pat paskatino priešišką įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos plėtrai. Nepaisant pasipriešinimų, mokslininkai ėmė kurti socialiai atsakingos verslo veiklos modelius, kuriuose didžiausias dėmesys skiriamas ĮSA.

Devintojo dešimtmečio pabaigoje, mokslininko W.C. Frederiko, pavadintą organizacijų verslo etikos etapą pradėdama išsamiau analizuoti, siekiant ieškoti glaudesnės sąsajos tarp ĮSA ir finansinių rodiklių. Nors mokslininkų tyrimai užėmė tam tikrą laiko tarpą sąsajų paieškai, ĮSA sąvoka nebuvo užmiršta, ji ir toliau buvo plėtojama. 1992 m. vykusios Jungtinių Tautų organizacijos konferencijos „Earth Summit“ metu, Rio de Žaneire, akcentuojama, kad įmonės socialinė atsakomybė turi apimti aplinkosaugos, socialinės veiklos ir ekonomikos aspektus. 1990-2000 m. laikotarpiu, įmonės socialinės atsakomybė tapo dar aktualesne ir dominuojančia tema, nes verslo bendruomenės siekė kuo greičiau racionalizuoti ir įteisinti ĮSA koncepciją vykdomoje verslo veikloje. Pasak A.B. Carroll, K.M. Shabana (2010), dėl verslo bendruomenių didelio dėmesio ĮSA klausimui, jau 2000 m. pradžioje, ĮSA tapo pagrindine diskusijų tema, kurią aptarinėjo organizacijos, verslo aplinkoje, siekiant optimizuoti ir efektyvinti vykdomą veiklą.

Pasak V. Jusčiaus (2009), organizacijos socialinės atsakomybės genezės požymiai buvo paminėti Smith A. Ir Richard D. anglų ekonomikos klasikų veikaluose, kuriuose analizuojama ĮSA terminas, atskleidžiami pagrindiniai verslo rinkos kriterijai ir aspektai, santykis su klientais ir visuomene. Autorių veikaluose, analizuojant organizacijos veiklos efektyvumą, vis didesnis dėmesys atkreipiamas į vartotojus, jų poreikių išsiaiškinimą ir patenkinimą, racionalų išteklių naudojimą, kuriant produktą ar paslaugą. Autoriai siūlė atsisakyti priemonių, kuriomis pelnas siekiamas savanaudiškai. R. Pučėtaitė (2009) teigia, kad siekiant išlaikyti efektyvius veiklos rezultatus, įmonės vadovai turi atkreipti dėmesį į veiklos skaidrumą, sukuriant visuomenės ir vartotojų pasitikėjimą, naudojant teisingą reklamą,

nesiekiant manipuliuoti vartotojo. Tačiau atsirasdavo autorių, kurie prieštaraudavo vyraujantiems teiginiams. Pasak Lavitt T. (1958) organizacijų vadovai privalo didžiausią dėmesį sutelkti į maksimalaus pelno siekimą ir verslo veiklos sėkmę, nesikišant į valstybės veiklą, kuriai priklauso rūpintis visuomene ir socialine veikla.

Naujoji įmonių socialinės atsakomybės epocha, pasak A.B. Carroll, K.M. Shabana (2010) tapo XX a. 10-asis dešimtmetis ir XXI a. 1-asis dešimtmečiai. Įsivyravus įmonių pilietiškumui, organizacijų darbuotojai suvokia savo pareigą dalyvauti ne tik įmonės vidinėje veikloje, bet prisidėti ir prie visuomenės gerovės kūrimo. Įmonės socialinės atsakomybės koncepcijos įtvirtinimui didelę įtaką turėjo Jungtinių Tautų organizacija, kuri 1999 m. pristatė tarptautinę iniciatyvą „Pasaulinis susitarimas“, kuri skatino bendradarbiavimą tarp verslo organizacijų vystant darnią plėtrą ir visuotinės gerovės kūrimą, įsipareigojant laikytis įmonės socialinės atsakomybės etikos ir veikmų principų, remiantis įtvirtintais tarptautiniais dokumentais:

- 1948 m. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija;
- 1992 m.. Rio de Žaneiro deklaracija dėl aplinkosaugos ir plėtros;
- 1998 m. Tarptautinės darbo organizacijos deklaracija dėl pagrindinių principų ir teisių darbe;
- 2003 m.. Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją.

1991 m. rugsėjo 17 Lietuva tapo Jungtinių Tautų nare, o nuo 2005 m., prie Pasaulinio susitarimo pradėjo jungtis ir Lietuvoje veikiančios verslo organizacijos. Jungtinių Tautų organizacijos išskirti 10 Pasaulinio susitarimo principai, kurie apima žmogaus teisių, darbo jėgos, aplinkosaugos ir kovos su korupcija sritis (žr. 1 pav.). Remiantis Lietuvos atsakingo verslo asociacijų duomenimis, iki 2017 metų JT Pasaulinį susitarimą pripažįsta daugiau nei 9 tūkst. verslo organizacijų ir 3 tūkst. ne verslo organizacijų, 170 pasaulio šalyse.

XXI a. plėtojant ĮSA sąvoką, M. S. Schwartz, A.B. Carroll (2003) išskyrė tris pagrindines ĮSA kategorijas: ekonomikos, teisės ir etikos. Šiame laikotarpyje pastebima ryški organizacijų transformacija, kaip teigia M. Driver (2006), organizacijos atsisako „ego“ požiūrio, pereinant prie „alter ego“, kuri prisiima socialinės atsakomybės sritis, atsižvelgiant į darbuotojų išlaikymą, pridėtinės vertės kūrimą visuomenei, aplinkosaugą. Tai papildė Freeman R. (1986) išplėtotą teoriją, kad įmonė turi patenkinti visų suinteresuotų šalių – darbuotojų, vartotojų, tiekėjų, visuomenės grupių interesus. J. Claydon (2011) sukūrė verslo atsakomybės modelį, kuris teigia, kad ilgalaikę finansinę naudą gali pasiekti tik etiška ir socialiai atsakinga įmonė, kuri atsižvelgia į suinteresuotų šalių lūkesčių ir interesų patenkinimą. Nuomonės, kad organizacija, kuri vadovaujasi nurodytais ĮSA principais, įgyja didesnį vartotojų pasitikėjimą ir konkurencinį pranašumą rinkoje, išliko iki šių dienų.

Apibendrinant įmonės socialinės atsakomybės genezę, išskiriami ryškiausi raidos etapai – nuo pelno siekimo, vėliau įtraukiant filantropinę veiklą, glaudaus santykio kūrimą su visuomene, darbuotojų lūkesčių patenkinimą, atsižvelgiant į aplinkosaugos aspektus, darnaus verslo link. Socialiai atsakingos

įmonės neatsisako ekonominių tikslų, jos geba suderinti atsakingą ir sąžiningą verslą, įtraukiant suinteresuotų šalių interesų patenkinimą su ekonominiais siekiais. Įmonę, kurią galima vadinti socialiai atsakinga, vadovaujasi Jungtinių Tautų organizacijos principais, socialinės atsakomybės ir kitais standartais. Inegruojant socialinės atsakomybės pagrindinius veiksnius į verslo operacijas, praplėčiamas naujų vartotojų ratas, įgyjamas pasitikėjimas organizacijos vykdoma veikla, gerėja bendras organizacijos įvaizdis.

### 2.1.2 Įmonių socialinės atsakomybės samprata ir tipai

Įmonės socialinės atsakomybės sąvokos genezė pradėta analizuoti nuo XX a. šeštojo dešimtmečio, kai didžiausia verslo siekiamybė buvo orientuota į pelno siekimą ir vis kito su naujai atsirandančiais socialiai atsakingo verslo šalininkais, kurie prieštaravo, ar pritardami papildė koncepciją naujais aspektais. Tyrimų metu, siekiant detalizuoti ĮSA remiamasi socialinių mokslų: sociologijos, etikos, ekonomikos ir kt. sritimis. Mokslininkai, verslininkai, politikai ir kt. subjektai į šią sąvoką žiūriu iš skirtingų pusių ir vis nepavyksta rasti vieno, bendro ir visuotinai priimtino ir pripažinto ĮSA sąvokos apibrėžimo, kuris būtų naudojamas įvairiose veiklos srityse.

Remiantis moksline literatūra pastebima, kad įmonės socialinės atsakomybės sąvoka skirtingai formuojama įvairiose verslo srityse, vykdomoje įvairių šalių verslo politikoje, atsižvelgiant į vartotojų lūkesčius, organizacijos vertybes, tikslų ir uždavinių, santykio su visuomene ir skirtingus mokslininkų, įmonių vadovų, profesinių sąjungų lyderių ir kt. Apibrėžimus (žr. 1 lentelė). Pasak D. Bagdonienės ir E. Paulavičienės (2000), tai galima pastebėti iš nuolat augančių mokslinių publikacijų, informacinio pobūdžio pranešimų, seminarų srauto, kuriuose diskutuojama ĮSA tema, siekiant inicijuoti ir plėtoti socialiai atsakingo verslo idėjas. Užsienio mokslininkai E. Garriga ir D. Mele (2004) pradėjo analizuoti ir kvalifikuoti įmonės socialinės atsakomybės teorijas, kurias savo teiginiai papildė A. McWilliams, D. Siegel ir P. Wright (2005) atlikdami tyrimus, siekiant išanalizuoti ĮSA strateginiu požiūriu. Kiti autoriai pradėjo inicijuoti tyrimus apie socialinės atsakomybės teikiamą naudą, kurė koncepcijas, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių interesus.

1 lentelė. ĮSA apibrėžimų raida

Šaltinis	Metai	Apibrėžimas
C. Walton	1967	Įmonės socialinė atsakomybė – tai glaudus santykis tarp organizacijos ir visuomenės, kurį reikia plėtoti siekiant bendrų tikslų.
A.B. Carroll, A.K. Buchholtz	2003	Įmonių socialinė atsakomybė reiškia, kad organizacijos turi moralinę, etinę ir filantropinę atsakomybę, laikantis įstatymų, gauti sąžiningą pelną
F. Perrini	2006	Įmonių socialinė atsakomybė – tai procesas, kurio metu verslo organizacijos, pasitelkdamos inovatyvius savo veiklos principus, inicijuoja ar prisideda patys prie teigiamų pokyčių kūrimo visuomenei
D. Grundey	2008	Savanoriškas, įstatymų nenulemtas verslo organizacijų įsipareigojimas visose savo veiklos srityse atsižvelgti ir derinti savo interesus su vartotojų, darbuotojų, visų akcininkų, aplinkos, savo bendruomenės ir kitų susijusių asmenų interesais.
V. Navickas ir R. Kontautienė	2011	Įmonių socialinė atsakomybė – tai iniciatyvi kasdieninė organizacijų veikla, kuri remiasi aplinkosaugos, skaidrumo, darbuotojų mokymo, bendruomenės

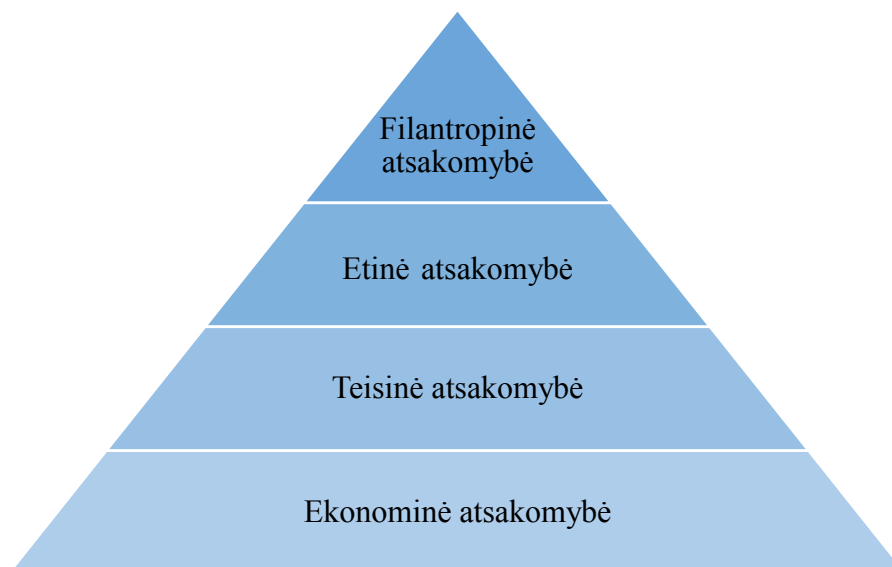
		rėmimo principais
Verslo žodynas	2015	Įmonių atsakomybė bendruomenei ir aplinkai, kurioje ji veikia tiek ekologine, tiek socialine prasme
J. Stjepcevic ir I. Šikšnelytė	2017	Įmonės socialinė atsakomybė tai valdymo koncepcija, kai į veiklos procesus integruojami socialiniai, ekonominiai ir aplinkosaugos aspektai, sąveikaujant su suinteresuotomis šalimis.

Siekiant išlikti rinkoje, prisitaikant prie nuolatos besikeičiančių rinkos poreikių, nebeužtenka nukreipti verslo procesus į pelningumo siekį. Verslo organizacijų vadovams rekomenduojama daugiau dėmesio atkreipti į darbuotojus, vartotojų lūkesčių patenkinimą, sukuriant geresnes sąlygas visuomenei. Pasak C. Mezzano, E. Costantino ir M.P. Marchello (2010) socialiai atsakingų organizacijų pagrindinis siekis turėtų būti nukreiptas į grandies ieškojimą, kaip susieti abipusę naudą verslui ir visuomenei.

Pačiuose pirmuosiuose mokslininkų tyrimuose ir analizėse, nagrinėjant įmonės socialinę atsakomybę, prioritetine sritimi laikyta – finansinė nauda. M. Išoraitės (2013) ir M. Patošinskaitės, A. Daugelytės (2013) moksliniuose darbuose teigiama, kad verslo organizacijos kiekvienos veiklos metu pirmiausiai dėmesį atkreipdavo į naudos sąvoką, dažniausiai siejamą su pelno maksimizavimu. Pasak šių autorių, akcentuojant naudos siekimą atsirado antagonistinis ir protagonistinis požiūriai. Antagonistinio požiūrio propaguotojai teigė, kad pagrindinis organizacijos tikslas tai pelno maksimizavimas, kai tuo metu protagonistinio požiūrio atstovai bandė įrodyti, kad neužtenka siekti vien finansinės naudos, būtina ieškoti balanso tarp iškeltų organizacijos tikslų ir suinteresuotų šalių interesų patenkinimo. V. Pruskaus (2003) įžvalgos priskiriamos protagonistiniui požiūriui, kadangi autorius teigia, kad socialiai atsakingos organizacijos privalo turėti daugiau atsakomybių ir įsipareigojimų suinteresuotoms šalims. Autoriaus nuomone, tokio pobūdžio organizacijos turi atsižvelgti į žmogiškųjų išteklių valdymą, motyvacijos priemones, suteikiant geresnes darbo sąlygas darbuotojams, atsižvelgiant ir į visuomenės lūkesčius, aplinkosaugos reikalavimus.

Amerikiečių mokslininko A.B. Carroll (1999) pateiktas įmonės socialinės atsakomybės apibrėžimas iliustruotas piramidėje (žr. 3 pav.), tapo vienu žinomiausiu ĮSA modeliu iki šių dienų. Autorius išskyrė keturias pagrindines atsakomybes, pagal svarbą, kurios nukreiptos į socialiai atsakingos organizacijos veiklos efektyvinimą. Svarbiausia atsakomybės sritimi autorius išskyrė – ekonominę atsakomybę, kuri užtikrina darbuotojams laiku mokamą nustatytą darbo užmokestį, kas leidžia darbuotojams jaustis saugiai. Užtikrinant saugias ir palankias darbo sąlygas darbuotojams, sukuriama pridėtinė vertė, našus darbas, auga organizacijos pelnas. Laikantis teisinės atsakomybės, organizacija įsipareigoja vykdyti savo veiklą, atsižvelgiant į teisės aktų numatytus reikalavimus. Etinė ir filantropinė atsakomybės labiausiai orientuotos į sąžiningą, dorą verslą, siekiant būti pilietiška, labdaringą veiklą ir kitus socialinius projektus remiančia organizacija. A. Dahlsrud (2006), S. Rahman (2011) papildė sukurtos piramidės modelį ir išskiria penkias pagrindines atsakomybes: aplinkosaugos, socialinė, ekonomikos, suinteresuotųjų šalių, savanoriškumo. Remiantis autorių išskirtomis atsakomybių

dimensijomis, socialiai atsakingos organizacijos skatinamos prisidėti prie švaresnės, draugiškos aplinkos, geresnės visuomenės kūrimo, ekonomikos vystymosi, tvirto ryšio kūrimo tarp suinteresuotų šalių ir bendrųjų etinių vertybių puoselėjimo. Pasak autorių, vartotojas labiau atkreipia dėmesį ir teikia pirmenybę organizacijai, kuri laikosi įstatymų, dalyvauja filantropinėje veikloje.



**3 pav. Įmonės socialinės atsakomybės modelis pagal A.B. Carroll (sudaryta pagal A.B. Carroll, 1991)**

Kiekviena šalis turi savo nuostatas ir suvokimą apie vyraujančią įmonės socialinės atsakomybės koncepciją. Socialinės atsakomybės plėtrą organizacijose palaiko ir Lietuvos valstybė. Remiantis Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2013), teigiama, kad Lietuvoje siekiama skatinti socialinę atsakomybę organizacijose, sukuriant tam tinkamą ir palankią aplinką, bendradarbiaujant su socialiniais, ekonominiais ir tarptautiniais partneriais. Europos Bendrijų Komisija (2014) taip pat palaiko ĮSA koncepciją ir teigia, kad socialiai atsakingomis organizacijomis galima vadinti tokias organizacijas, kurios sąžiningai, nepažeidžiant darbuotojų teisių, įgyvendina savo verslo veiklą ir savanoriškai siekia daugiau nei numato teisės aktai socialinėje ir aplinkosaugos srityse.

Ekonominės teorijos krypties tyrinėjai teigia, kad nuo XX a. antros pusės socialiai atsakingų organizacijų veikla pradėta sieti su visuomene, verslo veiklos procesų daroma įtaka visuomenei, jos raidai. V. Pruskus (2003) taip pat teigia, kad socialiai atsakingų organizacijų priimami veiklos spendimai gali turėti įtakos valstybės politikai. Organizacija, kuri savo veikla vykdo oriai ir sąžiningai, apie tai subtiliai informuodama visuomenę, sukuria lyg pavyzdinio etinio elgesio tendenciją, kurios pavyzdį noriai seka ir kiti. Remiantis L. Šimanskienės ir J. Paužuolienės (2010) atlikto tyrimo rezultatais, kurio metu siekė išsiaiškinti įmonių socialinės atsakomybės svarbą Lietuvos organizacijoms, nustatyta, kad socialiai atsakingo organizacijos įgyja pranašumą prieš kitas tokias pačias prekes ar paslaugas teikiančias įmones. Pasak autorių, socialiai atsakingos įmonės pritraukia naujus ir išlaiko geriausius ir lojalius darbuotojus, gerina organizacijos įvaizdį visuomenės atžvilgiu, prisideda prie bendros gyvenimo

kokybės gerinimo, sumažina energijos ir atliekų sąnaudas.

Analizuojant įmonių socialinės atsakomybės teoriją, R. Freemanas 1984 metų monografijoje išskyrė suinteresuotųjų grupių teoriją, kuri turi tiesioginę sąsają su įmonės veiklos rezultatyvumo rodikliais. Autorius išskyrė keturias pagrindines suinteresuotų šalių grupes: tiekėjus, investuotojus, darbuotojus ir vartotojus. Vėliau autorius papildė sąrašą įtraukdamas vyriausybės institucijas, profesines sąjungas, žmogaus ir vartotojų teisių gynėjus, gyventojų bendruomenes, politines gruputes ir kt., akcentuojant visuomenės grupių interesų svarbą ir daromą įtaką organizacijos veiklos procesų rezultatyvumui. Donaldson, L.Preston ir T. Jones (2005) ir S. Idowu ir I. Pappasolomou (2007) akcentavo moralės ir etikos aspektus, kuriuos socialiai atsakingos įmonės turėtų įtraukti į savo veiklą. Autoriai teigė, kad plėtojant moralines ir etikos normas šalyse, vidinė organizacijų politika taip pat turėtų atsižvelgti į pilietiškumą, aukštesnius etinius ir moralinius standartus, sukuriant ilgalaikę naudą ir santykį tarp organizacijos ir suinteresuotųjų šalių.

Ne visi tyrėjai buvo vieningos ir teigiamos nuomonės apie kuriamos įmonės socialinės atsakomybės sąvokos sudedamąsias dalis. O.E. Williamsonas (1979) sandorių kaštų ekonominės teorijos kūrėjas prieštaravo suinteresuotųjų grupių teorijai, argumentuojant, kad organizacijų vadovai skirdami itin didelį dėmesį suinteresuotųjų šalių interesams, sukuria netikrą ryšį ir papildomus kaštus, kuriuos investuoja socialiniams visuomenės poreikiams ir dėl to kenčia potencialūs organizacijos vartotojai, kurie perka produktą ar paslaugą didesnėmis kainomis. Šiam požiūriui pritarė ir O. Sternbergas (2006), kuris teigė, kad organizacija turi susikcentruoti tik į pelno siekimą, neinvestuojant vertingų lėšų socialinės atsakomybės plėtrai, kuri orientuota į žmogiškuosius išteklius ir pažeidžia finansinius interesus ir akcininkų nuosavybę.

Socialiai atsakingos organizacijos turi sukurti ir vystyti glaudžius tarpusavio santykius su suinteresuotomis šalimis, kad įgytų pasitikėjimą tolimesnėje veikloje ir patenkintų jų interesus. Europos Sąjungos įmonių socialinės atsakomybės 2016-2020 metų veiksmų plane, įmonės socialinės atsakomybės sąvoka išskiriama, kaip organizacijų atsakomybė už vidinius ir išorinius veiklos santykius, integruojant skaidrius socialinius ir aplinkosaugos verslo principus, ieškant novatoriškų, platesnių sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir ekonominės gerovės problemų sprendimų. Taip pat akcentuojama, kad ĮSA labai svarbi diskusijų tema, sprendžiant ES globalizacijos, konkurencingumo ir darnaus verslo vystymosi klausimus. Kad būtų sukurta tvari ekonomikos ir darni visuomenės sistema, atsižvelgiant į etines vertybes, organizacija turi įgyti darbuotojų, vartotojų, visuomenės ir kitų suinteresuotų šalių pasitikėjimą, kas sudarytų palankias sąlygas įdiegti naujoves ir tobulinti esamą organizacijos veiklą.

Apibendrinant įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimus, galima teigti, kad socialiai atsakinga įmonė įsipareigoja būti atsakinga už kiekvieną savo veiklos procesą, kuris turi įtakos suinteresuotoms šalims: darbuotojams, vartotojams, bendruomenei ir aplinkai. ĮSA tampta tarsi įrankiu, kuris padeda

padidinti darbo našumą, įmonės ekonominį augimą, sukuriant tvirtą ir glaudų ryšį tarp organizacijos ir bendruomenės, saugojant aplinką. Išanalizavus pateiktas ĮSA savokas, pastebimas autorių nuomonių išsiskyrimas, kas gali turėti įtakos, kad iki šių dienų nėra priimtas vieningas ir bendras ĮSA apibrėžimas, tačiau didžioji dalis autorių sutinka, kad socialiai atsakinga įmonė savanoriškai prisiima daugiau atsakomybės, nei to reikalauja įstatymai. Išanalizavus autorių ĮSA apibrėžimus, šiame darbe vadovausiuosi tokia ĮSA samprata, kurią suvokiu kaip įmonės pasirengimą ir sugebėjimą būti atsakinga už kiekvieno proceso veiklą, dirbti efektyviai, pelningai ir konkurencingai, laikantis įstatymų, daugiau nei to reikalauja teisės normos, prisidedant prie draugiškos aplinkos kūrimo, visuomenės gyvenimo kokybės gerinimo, sukuriant tvirtą įmonių socialinės atsakomybės statusą, kurį darbuotojai ir vartotojai gerbia ir pasitiki.

## **2.2. Įmonių socialinė atsakomybė skirtingoms suinteresuotoms šalims**

Naujausiuose mokslininkų darbuose, įmonės socialinės atsakomybės sąvoka neatsiejama nuo įsipareigojimo vykdant savo veiklą, atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimą. Pasak L. Šimanskienės ir J. Paužuolienės (2010), pagrindinis visų organizacijų tikslas yra didinti veiklos efektyvumą, siekiant maksimizuoti pelną, tačiau socialiai atsakingos įmonės savo tikslų turi siekti dorai, sąžiningai ir etiškai, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius. Europos Sąjungos 2011-2014 metų strategijoje pažymima, kad socialiai atsakingoms įmonėms daug lengviau prognozuoti suinteresuotųjų šalių poreikius, kai užmezgamas glaudus ryšys ir įgyjamas pasitikėjimas tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių. Įgytas suinteresuotų šalių pasitikėjimas, sukuria palankesnes sąlygas vystyti darnią ir efektyvią veiklą, tvirtą ekonominę sistemą, įgyti konkurencinį pranašumą. Užmezgus ilgalaikius santykius su tiekėjais, lengviau susitariama dėl tolimesnių užsakymų gamybos ar žaliavų pirkimo kainos, kas sudaro galimybę organizacijai pasiūlyti parduodamą produktą ar paslaugą vartotojui žemesne kaina, nei siūlo kitos organizacijos, užsiimančios tokia pačia ar panašia veikla.

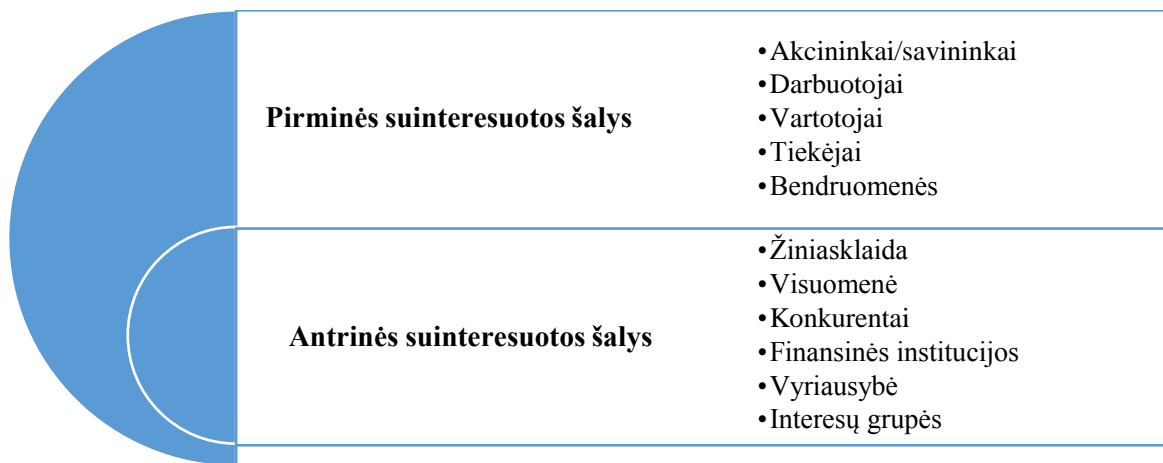
Pradėjus formuoti ĮSA koncepcijai, buvo ieškoma pagrįstų motyvų, kodėl įmonės turėtų ir kodėl neturėtų investuoti į įmonės socialinės atsakomybės veiklą. Atliekant tyrimus pastebėta, kad ekonominiu požiūriu, socialiai atsakingoms įmonėms sumažėja rizika likti nepaklausiomis rinkoje, kadangi tokios įmonės sukuria tvirtą konkurencinį pranašumą, gerindamos įmonės reputaciją prieš vartotojus. Anksčiau suinteresuotomis šalimis buvo laikomos tik keturios grupės: darbuotojai, tiekėjai, investuotojai ir klientai, tačiau R.E. Freeman (1984) išleistoje knygoje papildė suinteresuotųjų grupių sąrašą, įtraukdamas į jį valstybines institucijas, politines grupes, bendruomenę ir prekybos asociacijas. Autorius taip pat pažymėjo, kad ne visos suinteresuotos šalys turi vienodą reikšmę organizacijai ir kad jų teikiama nauda organizacijai gali būti pastebima ilgalaikėje perspektyvoje. T. Donaldson ir L.E. Preston (1995) analizuodami R.E. Freemano sukurtą suinteresuotų šalių teoriją, paprieštaravo, teigdami, kad suinteresuotomis šalimis galima vadinti visus asmenis ir grupes, kurie dalyvauja įmonės veikloje.



Autoriai pabrėžė, kad visos suinteresuotųjų grupės yra lygios ir negalima skirti pirmenybės, išskiriant kurią nors grupę iš kitų. Remiantis vyraujančiomis suinteresuotųjų šalių teorijomis, M.B.E. Clarkson (1995) pabrėžė, kad būtina palaikyti nuolatinį ryšį tarp socialiai atsakingos organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių, siekiant palaikyti nenutrūkstamą ir efektyvią organizacijos veiklą.

Suinteresuotomis šalimis autorės R.Florea ir R. Florea (2013) įvardina institucijas, organizacijas ir kitas formalias ar neformalias grupes ar asmenis, kurie turi įtakos įmonės sprendimams ar veiksmams. Dažnai šis terminas tapatinamas su akcininko sąvoka, tačiau reikia pabrėžti, kad akcininkas priklauso suinteresuotųjų asmenų grupei. Autoriai (D.I. Cleland (1986), A.B. Carroll ir A.K. Buchholtz (2003), M. Rajablu, G. Marthandan ir W.F.W. Yusoff (2014)) suskirstė suinteresuotas šalis į pirmines ir antrines (žr. 4 pav.), siekiant išskirti grupes, kurios turi tiesioginį ir netiesioginį poveikį įmonės veiklai. Pirminės autorių įvardijamos, kaip gyvybiškai svarbiomis organizacijos išlikimui, o antrinės daro įtaką organizacijos ryšiams su pirminėmis suinteresuotomis šalimis. Tačiau R.Florea ir R. Florea (2013), išskyrė trečiąją suinteresuotų šalių grupę, kuriai priskiriami žmonės ar organizacijos, priklausančios bent vienai arba nei vienai iš anksčiau paminėtų suinteresuotų šalių grupių. Šiai grupei priskiriami pareigūnai, politikai, svarbūs bendruomenės atstovai, kurie gali turėti stiprios įtakos organizacijų valdymo ir finansinių klausimų sprendimo priėmimo procesuose. Organizacijų vadovai, kurie aiškiai identifikuoja reikalingas suinteresuotąsias šalis ir susikirsto jas į grupes, sumažina riziką netikslingai paskirstyti turimus išteklius socialinėms ar aplinkosaugos sritims, pagrįstoms ekonominiais rodikliais.

Remiantis suinteresuotųjų šalių teorijomis, socialiai atsakingos organizacijos lengviau randa būdų, kaip sėkmingiau valdyti verslą. Kuriant efektyvią įmonės valdymo strategiją, pelno maksimizavimas nebėra vienintelis ir pagrindinis organizacijos tikslas. Svarbu atkreipti dėmesį į suinteresuotąsias šalis, kurios turi tiesioginį ar netiesioginį poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Pasak Shamma & Hassan (2009) įmonės reputacija priklauso nuo informacijos mainų proceso, kuris lemia suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimą. M. Thévenet (2003) taip pat pabrėžia, kad suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimas yra vienas pagrindinių reputacijos valdymo elementų, tačiau kad socialiai atsakingas verslas sėkmingai vystytų savo veiklą, reikia atrinkti suinteresuotąsias šalis, kurios turi kompetencijos ir veikia atsakingai, siekiant bendrų tikslų.



**4 pav. Organizacijų pirminių ir antrinių suinteresuotų grupių skirstymas (sudaryta remiantis M. Šontaitė, 2011)**

Analizuojant socialiai atsakingų įmonių veiklos efektyvumą, vis didesnis dėmesys skiriamas suinteresuotųjų šalių daromai įtakai. N. Struoputės ir M. Kairytės (2016) atliktame tyrime „Kas daro socialinį verslą socialiniu verslu“, kurio metu buvo tiriami Lietuvos, Italijos, Čekijos, Estijos, Jungtinių Karalysčių, Danijos, Švedijos ir Lenkijos socialiai atsakingų įmonių pavyzdžiai, teigiama, kad pagrindiniu socialiai atsakingų įmonių konkurenciniu pranašumu galima laikyti glaudžių santykių kūrimą su suinteresuotomis šalimis. Dauguma autorių (D. Grundey (2009), V. Jusčius (2009), M. Šontaitė (2011) ir kt.) nuomonės sutinka, kad socialiai atsakingos įmonės turi investuoti į atsakingą ir skaidrą verslą ir derinti organizacijos tikslus ir priimti veiklos sprendimus, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių interesus. Skirtingos suinteresuotos šalys, turi skirtingus lūkesčius. R. Ginevičius ir V. Sūdžius (2008) išskiria pagrindinius suinteresuotų šalių lūkesčius: darbuotojai tikisi saugių ir sveikų darbo sąlygų, užimtumo garantijos, laiku išmokamo užmokesčio už darbą, karjeros galimybių, tiekėjai ir partneriai tikisi ilgalaikio bendradarbiavimo, grįsto savalaikiais ir reguliariais atsiskaitymais, vartotojams svarbus aptarnavimas, produkto ar paslaugos kokybė, visuomenės prioritetai – labdaringa veikla, užimtumas, aplinkosauga. Lūkesčiai turi tendenciją nuolatos augti, o socialiai atsakingos organizacijos įsipareigoja juos patenkinti. Kad įsipareigojimai būtų lengviau įgyvendinami, būtina atrinkti svarbiausias suinteresuotų šalių grupes ir vystyti komunikaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant vystyti skaidrią ir tvarią organizacijos veiklą, būtina atsižvelgti į suinteresuotų šalių interesus. Kuriant ir plėtojant glaudžius bendradarbiavimo santykius tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių, išsiaiškinami pagrindiniai prioritetai, operatyviau priimami sprendimai, eliminuojamos galimos rizikos. Didelį postūmį įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos vystyme padarė R.E. Freeman (1984) išplėtęs jau egzistavusių (darbuotojų, klientų, tiekėjų, investuotojų) suinteresuotųjų šalių sąrašą, į kurį reikėtų atsižvelgti ir įtraukti į vykdomų veiklos procesų įgyvendinimą. Remiantis mokslininkų tyrimų rezultatais, socialiai atsakingos organizacijos, kurios tikslingai atsirenka suinteresuotų šalių grupes ir plėtoja ilgalaikius santykius, įgyja konkurencinį

pranašumą rinkoje ir įgyja visuomenės pasitikėjimą. Šio darbo teorijoje ir empiriniame tyrime pasirinkta analizuoti dviejų suinteresuotųjų šalių – darbuotojų ir klientų požiūrį į socialinės atsakomybės raišką.

### **2.2.1 Įmonių socialinė atsakomybė iš darbuotojų perspektyvos**

Socialiai atsakingos įmonės kuria pasitikėjimo jausmą vykdoma veikla. Tyrimų rezultai rodo, kad ĮSA tampa vienu svarbiausiu faktoriu, kuris lemia šių dienų įmonių konkurencingumą. Siekiant efektyviai vykdyti veiklą, reikia vystyti glaudžius santykius su suinteresuotomis šalimis. Visas procesas prasideda organizacijos viduje, nuo socialiai atsakingos įmonės vienos pagrindinių suinteresuotųjų šalių grupės – darbuotojų. Nuo darbuotojų kompetencijos ir požiūrio į organizaciją, jos vykdomą politiką, priklauso grįžtamasis ryšys. Nors vyrauja požiūris, kad darbuotojai ieškodami darbo teikia pirmenybę socialiai atsakingoms organizacijoms, tačiau siekiant pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotą ir lojalų darbuotoją, reikia įsiklausyti į jo lūkesčius, pasiūlyti ir suteikti kokybiškas darbo sąlygas, kas turi įtakos motyvacijos ir produktyvaus darbo rodiklio augimui.

Įmonių socialinė atsakomybė turi būti suvokiama ne tik kaip įmonės mantra, kuri sukurtų teigiamą įvaizdį prieš visuomenę, tai turėtų tapti organizacijos vidinės kultūros dalimi. A. Glavas (2012) tyrimo metu nustatė, kad įtraukiant darbuotojus į socialiai atsakingos organizacijos veiklą, sprendimo priėmimo procesą, sustiprėja darbuotojų suvokimas apie įmonės socialinės atsakomybės svarbą. Autoriaus teigimu, darbuotojai jaučiasi reikšmingi ir vertinami, o tai skatina darbo produktyvumą. W.A. Kahn (1990) atliko psichologinį tyrimą, kurio metu siekė išsiaiškinti, kaip keičiasi darbuotojas ir jo atliekamas darbas, įtraukiant darbuotoją į pagrindinę organizacijos veiklą ir sukūrė teoriją, kurioje išskyrė tris pagrindines priežastis, kodėl organizacijos turėtų taip elgtis:

1. Pirmoji priežastis siejama su atliekamos darbo užduoties turiniu. Kai darbuotojui suteikiama galimybė dirbti su esančiais projektais įmonėse, jie jaučiasi įvertinti ir atliktą darbą laiko prasmingu ir autentišku. B. L. Rich, J. A. LePine, E. R. Crawford (2010) papildė W.A. Kahno teoriją, teigdami, kad darbuotojai labiau linkę įsitraukti į bendrų projektų vykdymą, kai jų vidinės vertybės sutampa su socialiai atsakingos organizacijos vertybėmis.

2. Antroji priežastis siejama su darbuotojo psichologiniu saugumu. Darbuotojo įsitraukimas pažadina vidinę motyvaciją, parodyti galimybes, kurios dar nebuvo atskleistos ar buvo atskleistos, bet nepastebėtos ir neįvertintos.

3. Trečioji priežastis siejama su darbuotojo asmeniniais bruožais, psichologinėmis savybėmis, kurios paliečia darbuotojo savivertę. Didėja motyvacija ir darbo našumas.

Nors autoriai B. L. Rich, J. A. LePine, E. R. Crawford (2010) sutinka, kad psichologinis mechanizmas nesusijęs su socialine įmonės atsakomybe, nes kiekvieno žmogaus savęs vertinimas ir keliamos vertybės yra skirtingos, tačiau autoriai teigia, kad organizacija bent iš dalies tikrai gali daryti įtaką darbuotojui. Jei organizacija gebės paskirti darbo veiklos specifiką, atsižvelgiant į darbuotojo

vertybes, suteikiant galimybę išsakyti savo nuomonę ir pasiūlymus, bus sudaromos palankios sąlygos darbuotojui realizuoti save ir didinti darbo efektyvumą.

Socialiai atsakingų organizacijų vadovai įsipareigoja patenkinti suinteresuotų šalių lūkesčius, tačiau dažnai susiduriama su problema, kai vadovai nežino nuo ko pradėti ir kaip užmegzti ryšį su jais. Pasak D.H. Leventhal (2015) darbuotojų įtraukimas į bendrą organizacijos veiklą, skirtingai paliečia kiekvieną organizacijos darbuotoją. Vienai darbuotojų grupei svarbus sveikatos ir gerų darbo sąlygų užtikrinimas, kitą grupę motyvuoja darbo užmokesčio dydis, o kitiems svarbus įsitraukimas į bendrą organizacijos veiklą, kuris lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu. Autorė D.H. Leventhal atliko tyrimą, kurio metu buvo apklausiami Australijos socialiai atsakingų organizacijų 4000 darbuotojų, kurių pagrindinis atsakymas į klausimą, ką jiems reiškia įsitraukimas į įmonės savanorišką veiklą, bendrus projektus, dauguma respondentų atsakė, kad darbas jiems tampa reišmingesnis. Kai darbuotojas jaučiasi ramus ir saugus, prisidedantis prie efektyvesnių veiklos procesų, kuriuos bandoma sukurti, išauga darbuotojo lojalumas organizacijai.

Darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, jau XX a. buvo laikomas svarbiu bruožu, kuris sukuria didesnę darbuotojų atsakomybės jausmą ir skatina veiklos efektyvumą. Kiekviena organizacija ieško būdų, kaip maksimaliai padidinti pelną, sumažinant sąnaudas. Svarbu, kad vienoje komandoje dirbtų žmonės su bendrais interesais. Autorių C.W. Bauman ir L.J. Skitka (2012) teigimu, socialiai atsakingos organizacijos, kurios į savo komandą priėmė darbuotojus, su bendrais interesais, įgyvendino užduotis ir tikslus, kurių nepavyko pasiekti anksčiau dirbant savarankiškai. Šis suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas suvokiamas kaip moralė, kuri suteikia darbuotojams saugumo jausmą. Moralės puoselėjimas socialiai atsakingų organizacijų politikoje, sukuria pasitikėjimą. Pasak R.M. Kramer ir R.J. Lewicki (2010) bendradarbiavimo metu, sukuriamas pasitikėjimas padeda išsiaiškinti ir patenkinti darbuotojų lūkesčius. Pagrindiniai darbuotojų lūkesčiai: geros darbo sąlygos, galimybė tobulėti, darbo saugumas.

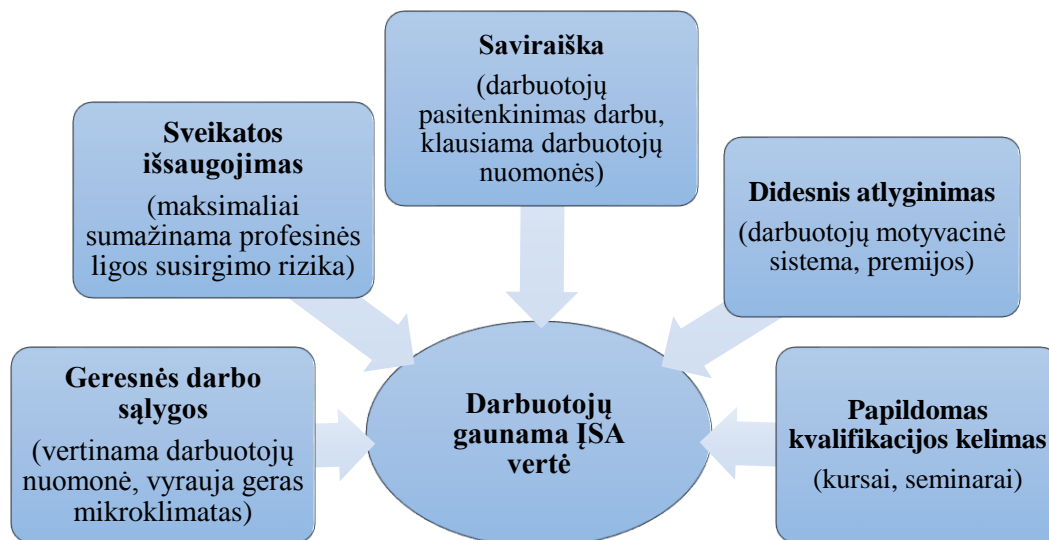
Darbuotojų saugumo ir sveikatos užtikrinimas, vienas svarbiausių socialiai atsakingų įmonių aspektų, susijusių su darbuotojų socialine ir fizine gerove. Socialinių ir aplinkosaugos klausimų integravimas į įmonių sprendimų priėmimą, prisideda prie ekonomikos vystymosi, gerinant darbo jėgos ir visuomenės gyvenimo kokybę. Pasak K.D. Krainz (2015) socialiai atsakingos organizacijos įsipareigoja savo darbuotojams sukurti saugią darbo aplinką ir apsaugoti darbuotojus nuo galimų nelaimingų atsitikimų, profesinių ar kitų su darbu susijusių ligų. Autorė teigia, kad socialiai atsakingos organizacijos šiuo klausimu įgyja pranašumą, prieš kitas organizacijas, kurios neinvestuoja ar mažiau investuoja į žmogiškųjų išteklių valdymą, kadangi dėl saugumo ir sveikatos užtikrinimo stokos, darbovietėse pastebimi neigiami psichologiniai, fiziniai ar socialiniai padariniai, kaip stresas, profesinis nuovargis, depresija. Remiantis 2014 metų atliktais Eurobarometro tyrimo rezultatais, per metus kas penktas darbuotojas t.y. 21 proc. dirbančiųjų patiria stresą, depresijos požymius dėl organizacijoje

vyraujančių darbo santykių. Kaip teigia D. Bitaitis (2015) Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros Lietuvoje vadovas, remiantis atlikto Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros tyrimo 36 Europos valstybėse rezultatais, apklausus daugiau nei 50 tūkstančių darbuotojų, Lietuvoje streso prevencijos veiksmų planą vykdo mažiau nei 25 proc. organizacijų. Specialisto teigimu, dėl pateiktos statistikos nereikėtų labai nereimauti, kadangi Lietuva dar jauna demokratija, o darbų kultūros susiformavimui reikia laiko. Remiantis 2017 metų duomenimis, Lietuvoje pastebimas socialiai atsakingų įmonių augimas, kurios sprendžia darbuotojų saugumo ir sveikatos klausimus darbe. Sumažėjus darbuotojų patiriamai psichologinei įtampai, nerimui, įsivyroja teigiamas mikroklimatas ir didėja darbo našumas.

Šiomis dienomis vienas didžiausių iššūkių organizacijai tampa – kvalifikuotų ir motyvuotų darbuotojų pritraukimas ir išsaugojimas. Anksčiau vartotojui buvo svarbus tik galutinis produktas, tačiau vis dažniau atkreipiamas dėmesys į tai, kaip jis yra pagamintas. Remiantis A. Stancu, G. F. Grigore ir M.I. Rosca (2011) nuomone, vartotojai ima vertinti įmonę, pagal įmonės sukurtas darbo sąlygas. Į tai atsižvelgia ir asmuo, kuris renkasi darbovietę. K.D. Krainz (2015) taip pat teigia, kad siekiant pritraukti socialiai sąmoningą darbuotoją, organizacija privalo akcentuoti įmonės socialinės atsakomybės prasmę ir naudą, kaip visą savo darbo kultūros dalį, kadangi tai gali būti lemiamas veiksnys, ar būsimas darbuotojas pasirinktų jus, ar eis pas konkurentą. Pastebima, kad šiomis dienomis darbo užmokesčio dydis nebėra pats svarbiausias kriterijus renkantis darbovietę. Saugios ir sveikos darbo vietos užtikrinimas, priedai prie fiksuotos darbo užmokesčio dalies, dalyvavimas savanoriškoje įmonės veikloje, galimybė kelti kvalifikacijos laipsnį, dalyvauti kompetencijos tobulinimo programose, organizacijos bendrų projektų sprendimų priėmimo procesuose – tai kriterijai, kuriuos socialiai atsakinga organizacija siūlo savo darbuotojui ir įsipareigoja juos įgyvendinti. Remiantis C.W. Bauman ir L.J. Skitka (2012) teigimu, ĮSA dažniausiai tampa lemiamu veiksniumi, siekiant įdarbinti, išlaikyti ir motyvuoti labiausiai kvalifikuotus darbuotojus.

Kai darbuotojai gali identifikuoti savo interesus su organizacijos interesais, jie jaučia pasitenkinimą darbu, didžiuojasi esantys jos dalimi ir įsipareigoja darbą atlikti operatyviai ir maksimaliai. C.B. Bhattacharya, S.Sen ir D. Korschun (2008) teigia, kad sėkmė atsiranda tada, kai įmonė geba ne tik pritraukti, bet išlaikyti ir motyvuoti geriausius darbuotojus. Išlaikant darbuotoją sumažėja darbuotojų kaitos kaštai, ekonomika gamybos procese. Pasak D. Joniko (2015) įgyvendinant įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvas, didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų interesams, dėl to padidėja jų lojalumas, kvalifikacija, bendras įmonės efektyvumo rodiklis ir pastebimas sumažėjęs darbuotojų kaitos rodiklis. Autorius teigia, kad dėl ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo sumažėja – naujo darbuotojo paieškos kaštai, laiko sąnaudos apmokant ir prižiūrint naują darbuotoją, kiti kaštai, susiję su darbo efektyvumu, motyvacija. D. Jonikas (2015) išskyrė pagrindinę darbuotojų gaunamą naudą iš ĮSA (žr. 5 pav.). Nuo darbuotojo pasitenkinimo priklauso ir įmonės įvaizdis. Autorių C.B. Bhattacharya, S.Sen ir

D. Korschun (2008) teigimu, jei darbuotojai yra patenkinti savo darbu, jie įmonės produkciją ar paslaugą rekomenduos šeimos nariams, draugams, pažįstamiems, ar net rekomenduos į ją įsidarbinti. Sukūrus glaudų santykį tarp įmonės ir darbuotojo, didėja darbuotojų ir klientų pasitenkinimas, o šis sėkmės faktorius turi įtakos didesnei pelno maržai, pasitikėjimo augimui įmonės veikla.



**5 pav. Darbuotojų gaunama vertė iš įmonių socialinės atsakomybės (sudaryta remiantis D. Jonikas, 2015)**

Apibendrinant įmonių socialinę atsakomybę darbuotojams, galima teigti, kad tai viena pagrindinių organizacijos konkurencinio pranašumo ir galutinės sėkmės sudedamoji dalis. Kuriant tvirtus santykius su darbuotojais ir įtraukiant juos į bendrą įmonės socialinės atsakomybės veiklą, įgyjamas pasitikėjimas, saviraiška, padidėja motyvacija ir darbo našumas. Remiantis tyrimų rezultatais, kvalifikuoti darbuotojai pirmenybę teikia socialiai atsakingoms įmonėms, kurios sumažina streso ar depresijos riziką, suteikia galimybę tobulėti, keliant kvalifikaciją, ugdant turimas kompetencijas ir jaustis svarbia organizacijos dalimi. Darbuotojų išlaikymo rodiklis leidžia daryti prielaidą, kaip socialiai atsakingos įmonės geba patenkinti darbuotojų interesus. Galima teigti, kad nuo darbuotojo motyvacijos darbui, priklausys organizacijos produktų ar paslaugų kokybė, gamybos trukmė, kas turi įtakos bendrajam pelnui ir vartotojų pasitenkinimui.

### **2.2.2 Įmonių socialinė atsakomybė iš vartotojų perspektyvos**

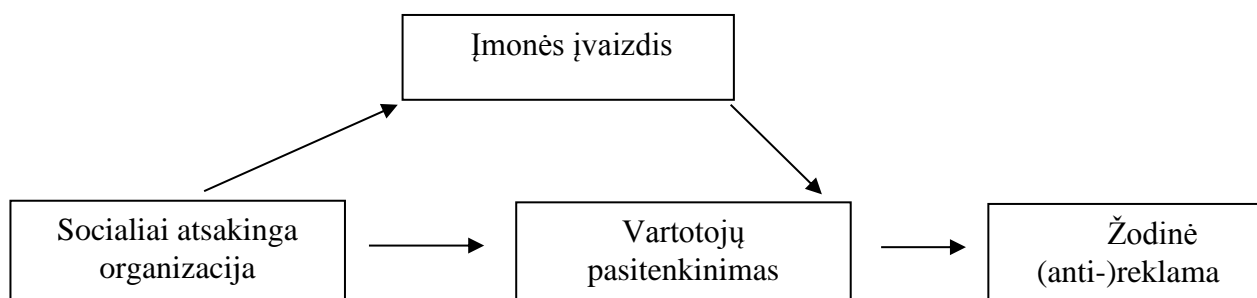
Įmonės socialinės atsakomybė laikoma naudinga organizacijos dalimi, kai jos suinteresuotosios šalys suvokia, kad jos yra socialiai atsakingos. Didelį dėmesį reikia skirti vienai svarbiausių suinteresuotųjų grupių – vartotojams, kuri pasak H. He ir Y. Li (2011) daro didelę įtaką įmonės veiklos rezultatams. Ar vartotojas rinksis organizacijos produkciją ar paslaugą, ar jaus pasitenkinimą ir išliks lojalus, priklauso nuo socialiai atsakingos įmonės gebėjimų patenkinti vartotojų poreikius ir interesus.

Vertinant įmonių socialinę atsakomybę, kaip stiprią verslo strategiją ir konkurencinio pranašumo šaltinį, įmonės labiau pradėjo vertinti ĮSA daroma poveikį suinteresuotųjų šalių grupėms, išskirtinai darbuotojams ir klientams. Kaip anksčiau jau buvo minėta, socialiai atsakingos įmonės padidina įmonės darbo efektyvumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu ar sukuria vartotojų pasitikėjimą. H. He ir Y. Li (2011) tyrimo metu nustatė, kad įmonės socialinė atsakomybė tiesiogiai veikia klientų pasitenkinimą ir lojalumą. Pagarba klientui, rūpestis juo, poreikių išsiaiškinimas, malonus aptarnavimas, siūlomo produkto ar paslaugos sukūrimas, atsižvelgiant į aplinkosaugos aspektus, sukuria vertę. Remiantis E.M. Lee, S.Y. Park, M.Y. Rapert ir C.L. Newman (2012) teigimu, vartotojai labiau linkę rinktis socialiai atsakingų įmonių siūlomus produktus ar paslaugas.

Jau daugiau nei prieš keletą dešimtmečių, buvo pastebėta, kad klientų pasitenkinimas darbu turi itin didelę įtaką organizacijos veiklai. Pasak F. Rechinheld ir D. Sasser (1990), patenkinti klientai vykdo pakartotinius pirkimus, kurie įmonei atneša finansinę naudą ir sukuria ilgalaikį lojalumą įsigyjant įmonės siūlomus produktus ar paslaugas. Vartotojų pasitikėjimo samprata reiškia, kad organizacija elgiasi tinkamai, etiškai, teisėtai ir atsakingai. Vartotojas yra patenkintas, kai organizacija geba patenkinti jo lūkesčius. Klientas yra pasiruošęs pereiti prie kitos organizacijos, konkurentų, jei jie pasiūlys didesnę vertę. Pasak E.M. Lee ir kt. (2012) aukštesnis klientų pasitenkinimo lygis, reiškia aukštesnį klientų išsaugojimo lygį. F.D. Orel ir A. Kara (2014) teigimu, paslaugų ar produkto kokybę yra pagrindinis veiksnys, kuris lemia klientų pasitenkinimą. Autorių tyrime nustatyta, kad vartotojų suvokimas apie produkto ar paslaugos kokybę, sumažina vartojimo riziką, padeda klientui geriau įvertinti socialiai atsakingą organizaciją ir sustiprina pasitikėjimą jos vykdoma veikla. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos daugiausiai susijusios su švietimu, subalansuotu augimu, aplinkosauga, sveikata, kuri ir turi įtakos vartotojų pasitenkinimui. Pasak autorių (S.Yi (1990), B. Cooil (2007), F.D. Orel ir A. Kara (2014)) įmonių socialinė atsakomybė, apimanti anksčiau išvardintas iniciatyvas ir filantropiją, ekologinę rinkodarą, paramos programas skatina vartotojų pirkimą ir didina įmonės veiklos rezultatus, suformuoja tvirtą ir patikimą įmonės vaizdą.

Pasitikėjimas vienas svarbiausių veiksnių, siekiant užtikrinti ilgalaikę sąveiką su klientais. Remiantis autorių C. Lombart ir D. Louis (2014) atlikto tyrimo rezultatais, socialiai atsakingų įmonių vykdomos veiklos suvokimas daro teigiamą ir reikšmingą įtaką, kuriamam vartotojų pasitikėjimui. Kai organizacijos plėtoja veiklą, atsižvelgdamos ir į visuomenines vertybes, jos siunčia teigiamus signalus, kurie sumažina abejones, riziką ir įgauna vartotojų pasitikėjimą. Kai klientas jaučia, kad įmonė atsižvelgia į jo ir visuomenės keliamus lūkesčius ir poreikius, sukuriama tvirtas ryšys ir santykiai tarp kliento ir organizacijos, o tai lemia jų pasirinkimą, renkantis produktą ar paslaugą. C. Parker ir B.P. Mathews (2001) vartotojų pasitenkinimą išskyrė dviem būdais: pasitenkinimą rezultatu ir pasitenkinimą pačiu procesu. Pasak autorių, bendras pasitenkinimas stipriai ir teigiamai veikia klientų lojalumą. Kai klientas patenkintas, jis skleidžia teigiamą žodinę reklamą, kuri yra nemokama ir labai

reikalinga organizacijoms. M. Sridhar ir P. Ganesan (2016) suformulavo modelį, kuriame atsispindi socialiai atsakingų organizacijų įtaka formuojamam įvaizdžiui, klientų pasitenkinimui, kurie palikdami savo atsiliepimus apie paslaugą ar produktą, pritraukia arba sukuria atmetimo reakciją būsimiems potencialiems vartotojams ar investuotojams (žr. 6 pav.). Suformuojamas įvaizdis apie organizaciją turi įtakos organizacijos augimo galimybėms ateityje.



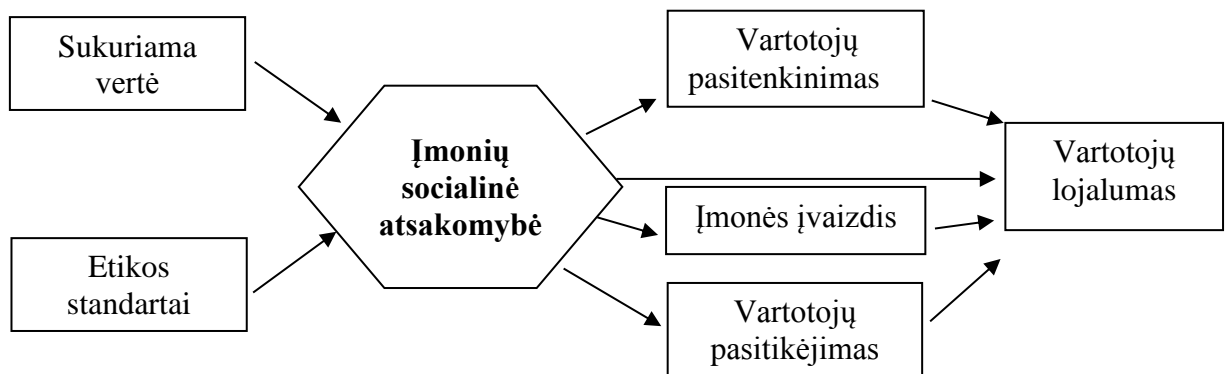
**6 pav. Socialiai atsakingos organizacijos įtaka vartotojams (sudaryta remiantis M. Sridhar ir P. Ganesan, 2016)**

Pasak George Orwell „Visos suinteresuotos šalys yra vienodos, tačiau kai kurie suinteresuotieji subjektai yra daugiau lygūs nei kiti“. O. Harari (2008) taip pat išskiria vieną svarbiausių suinteresuotųjų šalių – klientus, teigdamas, kad jei nebūtų klientų, nebūtų verslo ir taip pat nebūtų darbuotojų, investuotojų, tiekėjų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikio. Inovacijos, paslaugų ar produktų kokybė, įmonės įvaizdis ir socialiai atsakinga įmonių veikla, G. Walsh ir B. Bartikowski (2013) išskiriami pagrindiniai veiksniai, kurie lemia klientų pasitenkinimą. Tačiau M. Oberseder, B.B. Schlegelmilch, V. Gruber (2011) remdamiesi atlikto tyrimo 22-ose Vakarų Europos šalyse rezultatais teigia, kad vartotojai renkasi socialiai atsakingų įmonių produktus tik tada, kai juos tenkina produkto ar paslaugos kainos ir kokybės santykis. Pasak autorių, vartotojai už socialiai atsakingų organizacijų produktus sutiktų mokėti daugiau tik tokiu atveju, jei produkto funkcinės savybės patenkina vartotojų lūkesčius. Autoriai teigia, kad atliko tyrimo metu pastebėta, kad ĮSA kriterijus mažiau svarbus nei kaina, kokybė, įmonės ženklas, kilmės šalis ir kt. Reikia pastebėti, kad socialiai atsakingų organizacijų produktai ar paslaugos pasak autorių, būna brangesnės 10-20 % nei alternatyvūs produktai, o vartotojas, kuris sutinka už tai daugiau mokėti, tikisi itin aukštos kokybės ir jei jos negauna, jaučiasi nusivylęs. Minėtų autorių tyrimas parodė, kad keisti vartojimo įpročius taip pat skatina naujienos (ypač neigiamos), priverčiančios susimąstyti apie socialines problemas. Tyrimų metu nustatyta, kad neigiama informacija turi įtakos pirkimo sprendimui, kas didina ĮSA siūlomų produktų pasirinkimą, sumažinant vartojimo riziką.

Autorių publikacijose, atliktuose tyrimuose pastebima tvirta sąsaja tarp klientų pasitenkinimo ir klientų lojalumo. Klientų pasitenkinimas išskiriamas vienu svarbiausiu veiksniumi, kuris lems vartotojo pasirinkimą tapti lojaliu ar rinktis konkurentą. Atlikta daug tyrimų, kuriais siekiama iširti, kaip galima



pagerinti klientų lojalumą įgyvendinant ĮSA ir jos strategijas. Autoriai M.I. Sindhu ir M. Arif (2017) pateikė schemą, kurioje atsispindi svarbiausi elementai, kurie suformuoja tvirtą ir ilgalaikį vartotojų pasitikėjimą (žr. 7 pav.).



**7 pav. ĮSA vartotojų lojalumo kūrimas ( sudaryta pagal M.I. Sindhu ir M. Arif, 2017)**

Vartotojams, kuriems sunku išsirinkti produktą ar paslaugą iš alternatyvas siūlančių organizacijų, ĮSA vaidmuo dažnai tampa lemiamu veiksmu pritraukiant klientą ir tampant jam lojaliu. Remiantis S.M.M.R. Naqvi (2013), lojalumas tai vartotojų pripažinimas ir teikiama pirmenybė tam tikrai organizacijai. Patenkintas klientas tampa lojaliu, kuris pirksdamas produktus ar paslaugas, taip pat rekomenduoja pirkti juos ir kitiems, tokiu būdu įmonei gaunant ilgalaikį pelną. Pasak P. Kotler ir G. Armstrong (2010) klientų lojalumas yra būtinas įmonės augimui, o klientų bazės sukūrimas tampa ne tik vienu pagrindinių įmonės tikslų, bet yra ir svarbus tvaraus konkurencinio pranašumo pagrindu. Autoriai teigia, kad klientų lojalumas taip pat tampa pranašumu kainų karo kontekste. Vartotojai labiau linkę tapti lojaliais organizacijų klientais, kuriems svarbu ne tik piniginiai aspektai, bet ir etikos standartai, socialiniai veiksniai, aplinkosaugos programos, į ką orientuojasi ĮSA. Siekiant organizacijai sėkmingai veikti rinkoje, ji turi sugebėti išlaikyti ilgalaikius santykius su klientais, skatinant pakartotinį pirkimą. Lojalus klientas tampa verslo sėkmės ir pelno augimu pagrindu, o tai sumažina organizacijos veiklos ir rinkodaros išlaidas.

Socialiai atsakingos organizacijos padeda vartotojui suvokti, kad joms svarbu vartotojo įvertinimas, nuomonė apie teikiamą paslaugą ar produktą, siekiant patenkinti klientų poreikius. Įmonių socialinė atsakomybė rodo įsipareigojimą maksimizuoti kuriamą vertę vartotojui, kurios jie tikisi skirdami didesnę pinigų sumą. ĮSA yra tarsi atributas, išsiskiriantis savo prekės ženklu iš konkurentų. Nors teigiama, kad dauguma vartotojų atsižvelgia į ĮSA informaciją, tačiau kad vartotojas sutiktų mokėti didesnę kainą už socialiai atsakingų įmonių siūlomą produktą ar paslaugą, L.A. Mohr, D.J. Webb, ir K. E. Harris (2001) teigia, kad vartotojas pirmiausiai turi suvokti įmonės socialinės atsakomybės lygį, kad jis turėtų įtakos jų pirkimui. Įmonių reputacija yra vienas esminių veiksnių, lemiančių vartotojo pirkimo elgseną. Įmonių įvaizdis sukuria vartotojui pasitikėjimo jausmą, turi įtakos klientų lojalumui ir pasitenkinimui. Remiantis S.M.C. Loureiro ir E. Kastholz (2011) ĮSA turi tiesioginę įtaką pirkimų

intensityvumui, klientų lojalumui ir jų pasitenkinimui, kas suformuoja bendrą įmonės įvaizdį. Kad sukurtas teigiamas įmonės įvaizdis būtų ilgalaikis, pasak R. Vilkės (2012), įmonės turėtų laikytis kelių pagrindinių taisyklių: žadėti vartotojui tik tai, ką tikrai gali įvykdyti, parodyti sąveiką tarp organizacijos ir vartotojo, suteikti informaciją apie produktą ar paslaugą, tik patikrintus faktus ir akcentuoti reikšmingiausias paslaugų kokybės dimensijas vartotojui. Geriausias rezultatas pasiekiamas tada, kai įmonė jaučia atsakomybę ir įsipareigojimą siūlyti vartotojui tai, kas atitinka prekių ar paslaugų savybes, o jei nepavyksta patenkinti lūkesčių, socialiai atsakingų įmonių darbuotojai tiesiogiai bendraudami su vartotojais, siekia išsiaiškinti viso to priežastis. Tokiu principu veikdamos socialiai atsakingos įmonės, įgyja vartotojų pasitikėjimą ir pasitenkinimą, sukuria lojalumą ir teigiamą įmonės įvaizdį.

Skaidri organizacijos veikla turi įtakos ne tik sėkmingai organizacijos plėtrai, bet ir vartotojų nuomonei, kuri susijusi su pasitikėjimo kūrimu ir vartotojų elgsena. Remiantis M. Öberseder, B. B. Schlegelmilch ir P.E. Murphy (2013) teigimu, vartotojų pirkimo elgsenai įtaką taip pat daro įmonės dalyvavimas socialinės atsakomybės iniciatyvose. Autorių teigimu, dauguma vartotojų nežino apie vykdomas ĮSA iniciatyvas, dėl šios priežasties organizacija turi viešai informuoti vartotojus apie tai. Dauguma autorių sutinka, kad organizacijos įsitraukusios į ĮSA veiklą, gali sustiprinti įmonės sėkmę, o jei į tai įtraukiami ir vartotojai, tai lemia dar didesnę darbo našumą. Jei vartotojas jaučia, kad jų sprendimas pirkti ar nepirkti, gali prisidėti prie didesnio masto problemos sprendimo, pasak R. Trudel ir J. Cotte (2009), vartotojai labiau linkę elgtis socialiai atsakingai. Autorių tyrime nustatyta, kad galėjimo pakeisti situaciją jausmas, buvo beveik šešis kartus svarbesnis nei kaina. Vartotojo suspratimas, kad jo pirkinys reikšmingas socialiai ar aplinkosaugos problemai, yra pradinis žingsnis, skatinant visuomenės socialiai atsakingą vartojimą.

Apibendrinant vartotojų suvokimą apie įmonės socialinę atsakomybę, galima teigti, kad socialiai atsakingos įmonės vartotojų nuomone, įsipareigoja maksimaliai patenkinti jų poreikius, įsiklausant į jų lūkesčius, pastebėjimus. Remiantis tyrimų rezultatais, vartotojai labiau linkę rinktis ĮSA produktus, nes jie jaučia didesnę pasitikėjimą, sumažina vartojimo riziką. Nors daugumai vartotojų labai svarbus kainos ir kokybės santykis, tačiau renkantis produktą ar paslaugą iš alternatyvų, pirmenybė dažniausiai teikiama socialiai atsakingai organizacijai. Socialiai atsakingas vartojimas skatina vartotojus atsižvelgti ne tik į prekių kainą, bet ir į vartojimo pasekmes. Vartotojų ĮSA įsisavinimas sustiprina įmonės sėkmę ir pasitikėjimą. Klientų pasitikėjimas vertinamas įmonės veiklos rezultato įvertinimu, kuris siejamas su finansine grąža ir darbo našumu. George Orwell išsakyta mintis, išskiriant vartotojus svarbiausia ĮSA suinteresuota šalimi, leidžia daryti prielaidą, kad socialiai atsakingos organizacijos, įsipareigojusios patenkinti visų suinteresuotųjų šalių poreikius, didžiausią dėmesį turėtų skirti vartotojams, jų pritraukimui ir išlaikymui. Jei organizacijos vykdoma veikla neturės potencialių vartotojų, nebeliks poreikio darbuotojų, investuotojų, tiekėjų išlaikymui. Kad vartotojas pasirinktų socialiai atsakingos įmonės produktus, jis turi būti informuotas apie ĮSA svarbą, jos raišką.

### 2.2.3 Socialinė atsakomybė visuomenei

Įmonių socialinė atsakomybė glaudžiai susijusi su etiniais ir moraliniais aspektais, kurie turi įtakos įmonių sprendimų priėmimui ir elgsenai. ĮSA įsipareigoja prisiimti atsakomybę už įmonės veiksmus ir spręsti aplinkosaugos, žmogiškųjų išteklių klausimus, užtikrinti savo darbuotojams saugią ir sveiką darbo aplinką, vystyti ilgalaikius ir tvarius santykius su klientais, tiekėjais ir visuomene. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais, visuomenės įtraukimas į socialiai atsakingą įmonės veiklą, padidino suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą, sudaro teigiamą įvaizdį įmonės atstovybei ir sumažina finansinę riziką. Įmonės orientuotos į ĮSA, aktyviai skatina bendruomenės augimą, plėtrą ir prisideda prie vietos bendruomenės ir visos visuomenės geresnės gyvenimo kokybės kūrimo.

Socialiai atsakingai įmonei labai svarbus santykis su visuomene, kuris grįstas teisingumu ir apibūse pagarba. Kad sukurtas ryšys būtų ilgalaikis ir tvarus, F. Francis (1995) teigia, kad įmonė turi imtis aktyvių veiksmų, siekiant sukurti ir išsaugoti socialinį pasitikėjimą ir stiprius, sąžiningus santykius tarp organizacijos ir bendruomenės. ĮSA įsipareigoja imtis iniciatyvų, įtraukiant žmones į problemų sprendimą, kurios neigiamai veikia jų gyvenimo kokybę, kurioje žmonės turi dirbti ir gyventi. Remiantis E.N. Enwereon, K.O. Ugorji, S.T. Alozie ir N.U. D. Awurumibe (2015) nuomone, ĮSA įsipareigoja užtikrinti lygiavertę visų dalyvaujančių asmenų bendruomenėje partnerystę, kad su visais vienodomis sąlygomis būtų galima keistis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi. Ši partnerystė taip pat gali turėti teigiamos įtakos įmonės veiklos rezultatams, didinant ekonominio klestėjimo, lojalių klientų augimo tikimybę, prekės ženklo žinomumą.

ĮSA vaidmuo turi teisioginės ir netiesioginės naudos plėtojant santykius su visuomene. Autoriai E.N. Enwereon ir kt. (2015) išskyrė pagrindinius privalumus, kurie įgyjami plėtojant socialiai atsakingų įmonių santykį su vietos bendruomenėmis:

- Sukuriamas glaudus ryšys tarp organizacijos ir bendruomenės. Kuriant šį ryšį, auga bendruomenės suvokimas apie ĮSA naudą. Tai tampa socialiniu kapitalu, kuris yra svarbus bendruomenės ugdymui ir vystymuisi.

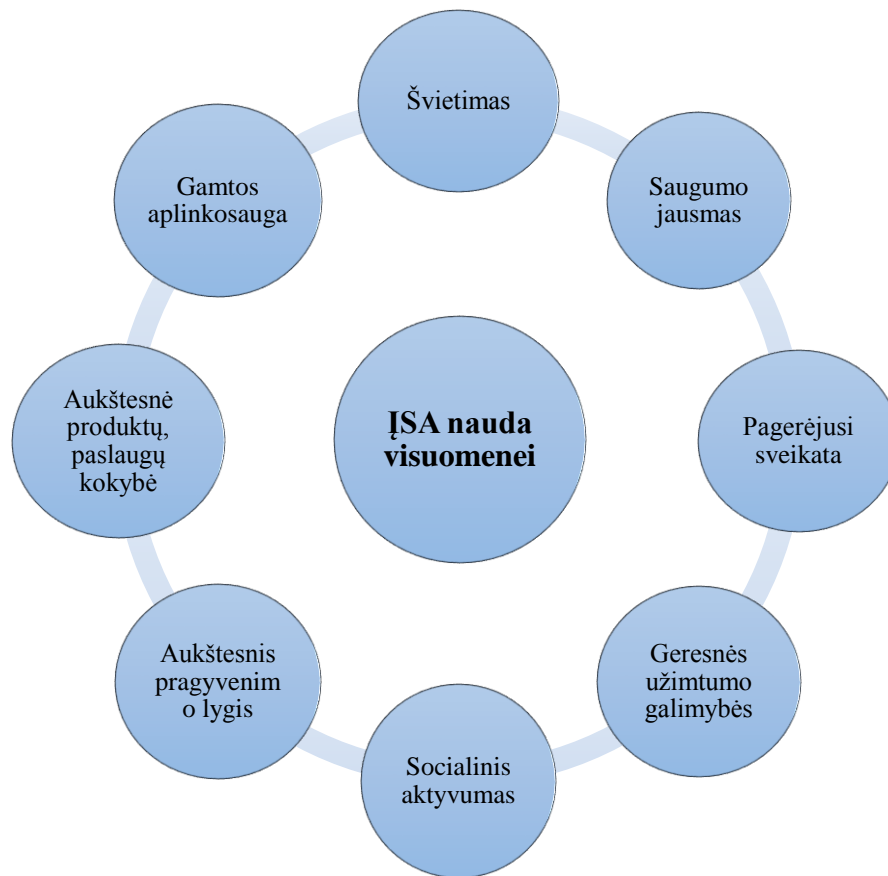
- Įmonės įvaizdžio formavimas. Organizacijos, turinčios ĮSA statusą, įgyja bendruomenės pasitikėjimą ir atkreipia potencialių, kvalifikuotų ir talentingų darbuotojų dėmesį. Socialiai atsakingų įmonių personalas labiau vertina savo darbovietę, jaučia didesnę motyvaciją darbui, įgyja pasitikėjimą ir lojalumą organizacijai.

- Aplinkos apsaugojimas. Autorių teigimu, didžioji dalis organizacijų įtraukė ĮSA į savo veiklą, siekiant sumažinti neigiamą poveikį aplinkai. Įmonė palaiko iniciatyvas dėl griežtesnių įstatymų kūrimo, būti atsakingiems už vykdomos veiklos poveikį aplinkai, siekiant kurti ekologiškesnę veiklą. Dalyvaujant aplinkosaugos iniciatyvose, auga įmonės socialinės atsakomybės įvaizdis prieš bendruomenę.

- Tarpusavio priklausomybės kūrimas tarp organizacijos ir bendruomenės. Sukuriamas glaudus tarpusavio ryšys, ilgainiui sukuria tvarią partnerystės plėtrą. ĮSA kuriami projektai teigia pagalbą vietinei bendruomenei, integruojant filantropinę veiklą į organizacijos veiklą.

- Įmonės tvarumas. Socialiai atsakingos įmonės įsipareigoja elgtis etiškai ir prisidėti prie ekonomikos vystymosi, tuo pačiu metu gerinant darbo jėgos, vietos bendruomenės ir visuomenės gyvenimo kokybę. Šiam tikslui pasiekti svarbu veikti sąmoningai, etiškai, teisėtai, atsižvelgiant į darbuotojų ir bendruomenės pasitenkinimą, aplinkosaugos vystymą.

Socialiai atsakinga įmonė įsipareigoja prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo. Visuomenės, kurios bendradarbiauja su socialiai atsakingomis įmonėmis, pasak P. Księżak (2016) jaučiasi saugesnės, laimingesnės, įgyja aukštesnį pragyvenimo lygį. Remiantis R. Mullerat (2010) įmonių įsipareigojimas laikyti ĮSA principų, pašalina trūkumus gamybos procese, o tai sumažina skundų skaičių ir didina klientų pasitenkinimą. Autorius taip pat teigia, kad socialiai atsakingų įmonių veikla įkvepia aplinkinius žmones prisidėti prie filantropinės įmonės veiklos. ĮSA veiksmai didina visuomenės sąmoningumą. Pasak M.F. Arnold (2010) socialiai atsakingų įmonių veikla turi įtakos sveikesnės ir labiau išsilavinusios visuomenės plėtrai. Organizuojami seminarai praplėčia gyventojų žinias, ugdo turimus įgūdžius, kurie gali padėti bendruomenės veikloje. Autoriaus M.F. Arnold (2010) teigimu, bendruomenės vis labiau vertina socialiai atsakingų įmonių pastangas prisidėti prie neigiamo taršos poveikio aplinkai mažinimo, nes tai turi įtakos jų sveikatai. Socialiai atsakingų įmonių teikiama nauda visuomenei (žr. 8 pav.) sukuria tvirtus ir ilgalaikius tarpusavio santykius.



**8 pav. ISA nauda visuomenei (sudaryta autorės, remiantis P. Księżak, 2016)**

Socialiai atsakingos įmonės bendradarbiauja su bendruomenėmis, įtraukiant filantropines iniciatyvas į verslo veiklos planus. Pasak C.C. Huang (2016), socialiai atsakingos įmonės aukoja pinigus, skiria dovanas ar kitas materialines vertybes, kurios skirtos socialiniams ir labdariniams projektams paremti. Tyrimų metu pastebėta, kad įmonė, kuri dalyvauja filantropinėje veikloje, įgyja visuomenės pasitikėjimą, pagerina įmonės įvaizdį, lengviau pritraukia išlaiko lojalių klientų ratą, kas sudaro teigiamas padidinti pardavimų apimtį. Remiantis R. Adamoniene ir A. Astromskiene (2010), tik įmonės, kurios dalyvauja filantropinėje veikloje, sulaukia teigiamos vartotojų reakcijos ir gali galvoti apie ilgalaikę verslo plėtrą. Tačiau autorius A. Karnani (2012) prieštarauja šiai nuostatai teigdamas, kad socialiai atsakingos organizacijos neturi būti atsakingos už socialinių problemų sprendimą visuomenėje. Autorius tvirtina, kad socialiai atsakinga organizacija turi būti atsakinga už kokybiškų ir saugių produktų pateikimą vartotojams, taip užtikrinant socialinės gerovės puoselėjimą.

Apibendrinant įmonių socialinės atsakomybės reikšmę bendruomenei, galima teigti, kad siekiant sukurti tvirtą ir ilgalaikę ryšį tarp įmonės ir bendruomenės, būtina išsiklausti į bendruomenės poreikius, kartu planuoti, organizuoti ir įgyvendinti iniciatyvas, jas išpildyti siekiant išspręsti socialines ar ekologines problemas, kurios turi įtakos visuomenės gyvenimo kokybei. Socialiai atsakinga įmonių veikla įkvepia aplinkinius ir skatina prisidėti prie organizuojamų visuomeninių iniciatyvų, filantropinės veiklos. ĮSA dalyvaudama filantropinėje veikloje, investuodama laiką ir pinigus į socialinius projektus,

nesiekia materialinės gražos ar naudos. Užmegztas ir plėtojamas glaudus ryšys tarp socialiai atsakingos įmonės ir bendruomenės, sukuria sąžiningą konkurenciją, prevencinių aplinkos apsaugos veikslių iniciavimą, visuomenės ugdymą ir tobulėjimą, sukuriant geresnes gyvenimo sąlygas.

### **2.3 Suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacija**

Socialiai atsakingų įmonių įgyvendinamos iniciatyvos sukuria suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą organizacija ir jos vykdoma veikla. Siekiant įgyti tvirtą ir ilgalaikį pasitikėjimą, įmonė privalo savo veiklą vystyti atsakingai, atsižvelgiant į šalies įstatymus, etikos ir morales normas, aplinkosaugos aspektus. Remiantis jau atliktų tyrimų rezultatais, darbuotojai, kurie pasitiki savo organizacija, darbo vietoje jaučiasi saugiai, o tai skatina motyvaciją darbui ir turi įtakos darbo našumui. Vartotojas, kuris pasitiki socialiai atsakinga organizacija, tiki parduodamų produktų ir paslaugų kokybe, o tai skatina pakartotinį pirkimą ir augantį lojalumą.

Pasitikėjimas įmone kuriamas tuo metu, kai įmonė geba sąžiningai ir patikimai išpildyti vartotojų lūkesčius. Pasak J. Park, H. Lee ir C. Kim (2014), vartotojai tikisi, kad įmonė, kuria jie pasitiki turi tinkamą kompetenciją ir techninius įgūdžius, reikalingus pagaminti kokybišką ir saugią produkciją, kurią vartotojai planuoja įsigyti. Autoriai teigia, kad vartotojas apie įmonės kompetenciją, gali susidaryti nuomonę iš išorinių šaltinių, tokių kaip žiniasklaida, palikti atsiliepimai apie produktą ar paslaugą, rekomendacijos. Įmonės, turėdamos prieigą prie vartotojo paliktų atsiliepimų, pasak P. Martknez, I.R. Bosque (2013) gali užmegzti glaudesnius ryšius su vartotoju, pasiūlant jo individualius poreikius atitinkantį produktą ar paslaugą. Tokios organizacijos darbuotojų pastangos, sukuria vartotojų pasitikėjimą ir lojalumą.

Remiantis J. Paliszkievicz, A. Koohang ir J.H. Nord (2014), darbuotojai ima pasitikėti organizacija, kai ji sąžiningai laikosi numatytų įsipareigojimų, taisyklių. Autoriai teigia, kad darbuotojai, kuriuos organizacija įtraukia į sprendimų priėmimo procesą ar kitas veiklas, kuriose svarbi darbuotojų išsakyta nuomonė, greičiau įgyja darbuotojų pasitikėjimą. Patikimoje įmonėje darbuotojas jaučiasi saugus, svarbus ir vertinamas, lengviau realizuoja save ir tiki, kad įmonė gali patenkinti jo lūkesčius. J. Paliszkievicz ir kt. (2014) teigia, pasitikėjimas organizacija yra pagrindinė sąlyga, siekiant pritraukti ir išlaikyti sąžiningą, kompetetingą darbuotojų kolektyvą.

Įmonėms vykdant savo veiklą ir siekiant išlikti rinkoje įgijus patikimos organizacijos vardą, svarbu veikti atsakingai, laikytis moralinių sąžiningumo principų. Siekiant įgyti darbuotojų ir vartotojų pasitikėjimą, pasak J. Park ir kt. (2014), įmonė privalo laikytis įstatymų ir kitų su teisėsauga susijusių nuostatų. Neigiama informacija apie įmonės vykdomą veiklą labia greitai pasiekia vartotojus ir jei publikuojama informacija susijusi su teisinių įsipareigojimų nepaisymu, pasak autorių, prarandamas vartotojų pasitikėjimas, kuris suformuoja nesąžiningos ir nepatikimai veikiančios organizacijos įvaizdį.

Socialinės iniciatyvos ir filantropinė veikla, sukuria darbuotojų ir vartotojų pasitikėjimą, nes tai sudaro teigiamą įspūdį, kad organizacijai rūpi visuomenės gerovė. C. Hillenbrand, K. Money ir S.

Pavelin (2012) teigia, kad filantropinė veikla nevisada formuoja teigiamą vartotojų nuostatą apie organizaciją, nes vyrauja nuomonė, kad įmonės vykdo filantropinę veiklą, siekdamos sau naudos, pripažinimo. Autoriai teigia, kad norint įgyti teigiamą įmonės įvaizdį ir pasitikėjimą organizacija, įmonė turi vystyti tvarią ir skaidrią veiklą, rodyti susirūpinimą visuomenės gerove. Autoriai H.T. Keh ir Y. Xie (2009) teigia, kad vartotojų pasitikėjimas suformuoja teigiamą įmonės reputaciją, kuri grindžiama vartotojų pasitikėjimu organizacija.

Apibendrinant galima teigti, kad viena svarbiausių ĮSA užduočių - sukurti suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą organizacija. Pasitikėjimas svarbus formuojant įmonės įvaizdį, didinant klientų lojalumą, skatinant pakartotinius pirkimus, klientų ir darbuotojų pasitenkinimą. Siekiant sukurti glaudžius ir ilgalaikius santykius su darbuotojais ir vartotojais, įmonė privalo sukurti pasitikėjimo jausmą. Kai vartotojas supranta, kad organizacija veikia sąžiningai ir atsakingai, o įmonės darbuotojams svarbus pats vartotojas ir jo poreikių patenkinimas, vartotojas tiki, kad parduodamas produktas ar paslauga bus kokybiška, o tai leidžia daryti prielaidą, kad įsigytas produktas pateisins vartotojų lūkesčius ir sukurs pasitikėjimą organizacija.

## **2.4 Įmonės socialinės atsakomybės raiškos iš klientų ir darbuotojų perspektyvos koncepcinis modelis**

Siekiant įvertinti įmonės socialinės atsakomybės raišką organizacijoje, ar kryptingai ir efektyviai plėtojama socialinė atsakomybė, organizacijoms rekomenduojama susikurti modelį, kuriuo vadovaujantis, būtų pasiekti numatyti tikslai, užduotys, siekiant patenkinti suinteresuotų šalių interesus. Remiantis F. Maon, A. Lindgreen ir V. Swaen (2010) ĮSA modelis turi būti paremtas atsakomybėmis, prieš suinteresuotąsias šalis. Šiame skyriuje bus sudaromas konceptualus ĮSA teorinis raiškos modelis prieš dvi pagrindines suinteresuotąsias šalis – organizacijos darbuotojus ir klientus.

ĮSA modelio sukūrimo pradininku laikomas A.B. Carroll (1979), kuris sukūrė piramidę, kurioje išskiriamos keturios pagrindinės įmonių socialinės atsakomybės – ekonominė, teisinė, etinė ir filantropinė. Autoriaus sukurtu ir tradiciniu tapusiu ĮSA modeliu vadovaujamosi jau daugelį metų, tačiau S.Y. Park ir E.S. Levy (2014) atliktame tyrime, šias atsakomybės sritis sukonkretino ir išskyrė pagrindines keturias dimensijas, per kurias reiškiasi ĮSA – aplinkosauga, bendruomenė, darbuotojai ir vartotojai.

Įmonės socialinė atsakomybė tampa vis svarbesniu kriterijumi, kuris pritraukia kvalifikuotus darbuotojus tapti socialiai atsakingos įmonės dalimi. Remiantis P. Auger, T.M. Devinney, G.R. Dowling, C. Eckert ir N. Lin (2013) tyrimo rezultatais, net 88 proc. respondentų teigia, kad prieš įsidarbindami, sąmoningai teikia pirmenybę socialiai atsakingai organizacijai, kurios vertybės sutampa su darbuotojo vertybėmis, o 58 proc. respondentų atsakė, kad jiems svarbu, kad įmonės politika būtų glaudžiai susijusi su aplinkosaugos aspektais. Remiantis H. Tajfel ir J. Turner (1986) socialinės tapatybės

teorija, kai darbuotojas jaučia identifikaciją su organizacijos vykdoma veikla ir jos vertybėmis, pastebimos didesnės pastangos ir motyvacija siekti bendrų įmonės tikslų. S. Y. Park ir E.S. Levy (2014) atlikto tyrimo metu, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti įmonės darbuotojų ĮSA suvokimą ir identifikaciją su vykdoma veikla, nustatyta, kad visos keturios įmonės socialinės atsakomybės dimensijos – aplinkosaugai, bendruomenei, darbuotojams ir vartotojams turi įtakos darbuotojų identifikacijai su ĮSA. Remiantis tyrimų rezultatais, darbuotojai teigia, kad išgirdę kritiką ar teigiamą nuomonę apie įmonės veiklą, priima tai asmeniškai. Kuo didesnę identifikaciją darbuotojas jaučia su organizacija, tuo didesnę indelį įdeda siekiant bendrų įmonės tikslų.

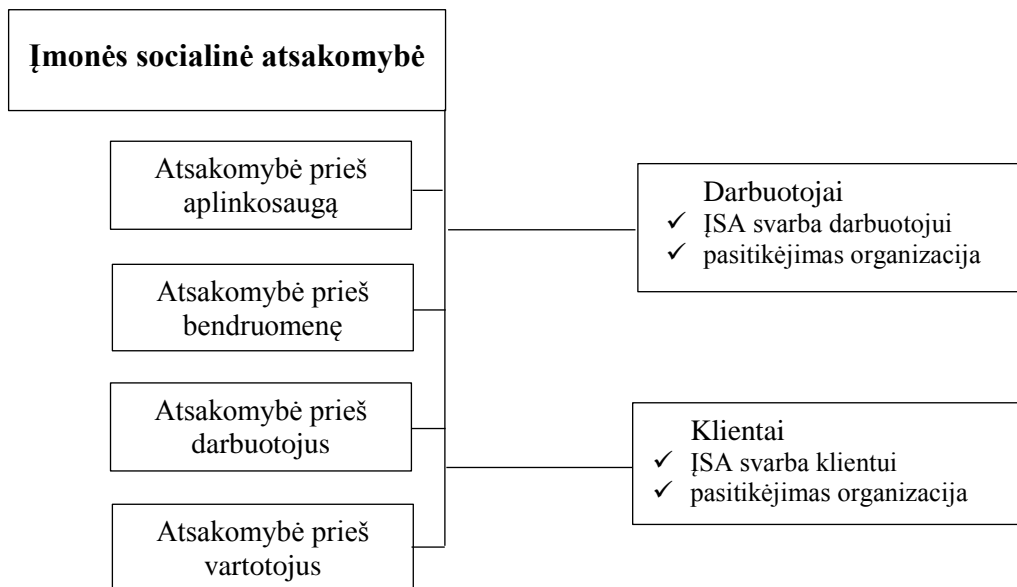
Siekiant sėkmingai vystyti įmonės veiklą, būtina sukurti klientų pasitikėjimą įmonės vykdoma veikla. Remiantis D. Korschun, C.B. Bhattacharya ir S.D. Swain (2014), darbuotojai, kurie bando sukurti ir išlaikyti glaudų santykį su vartotojais, lengviau įgyja vartotojų lojalumą, o tai turi įtakos veiklos rezultatams. Autoriai teigia, kad psichologinio ryšio formavimas su klientais, dalijantis socialinės atsakomybės vertybėmis, sukuria tvirtą pasitikėjimą organizacija. Klientai, kurie pastebi, kad jų vertybės sutampa su įmonės akcentuojamomis vertybėmis, tiki, kad būtent ši organizacija gali patenkinti jų poreikius.

Remiantis autorių teiginiais, įžvalgomis ir susidaryta nuomone apie ĮSA, formuojamas konceptualus ĮSA modelis (žr. 9 pav.). Modelio akcentas – įmonės socialinė atsakomybė. Sukuriamos keturios pagrindinės dimensijos, per kurias reiškiasi socialiai atsakinga įmonės veikla – tai įmonės socialinė atsakomybė prieš aplinkosaugą, bendruomenę, darbuotojus ir vartotojus. Tyrimo tikslas – nustatyti ĮSA raišką iš darbuotojų ir klientų perspektyvos, todėl formuojant modelį, prijungiamos šios dvi pagrindinės suinteresuotos šalys. Tyrimo metu bus siekiama nustatyti:

1. kiek darbuotojų nuomone yra išreikšta organizacijos socialinė atsakomybė. Taip pat siekiama identifikuoti, ar tai, jog darbuotojams yra svarbi įmonės socialinė atsakomybė, turi sąsają su tuo, kaip darbuotojai vertina konkrečios įmonės socialinės atsakomybės raišką. Be to, siekiama nustatyti, ar yra sąsaja tarp darbuotojo pateikto įmonės socialinės atsakomybės vertinimo ir jų pasitikėjimo organizacija.

2. kiek klientų nuomone yra išreikšta organizacijos socialinė atsakomybė. Taip pat siekiama identifikuoti, ar tai, jog klientams yra svarbi įmonės socialinė atsakomybė, turi sąsają su tuo, kaip vertinama konkrečios įmonės socialinės atsakomybės raiška. Be to, siekiama nustatyti, ar yra sąsaja tarp klientų pateikto įmonės socialinės atsakomybės vertinimo ir jų pasitikėjimo organizacija.





**9 pav. Įmonės socialinės atsakomybės raiškos iš darbuotojo ir kliento perspektyvos modelis**

Apibendrinant sukurtą ĮSA modelį, tyrimo metu bus siekiama nustatyti ĮSA raišką iš darbuotojų ir klientų perspektyvos. Pagal sudarytą modelį, bus galima nustatyti, kiek klientų ir darbuotojų nuomone, tiriama įmonės veikla reiškiasi per keturias pagrindines įmonės socialinės atsakomybės dimensijas, ar tiriamos įmonės darbuotojai ir klientai mano, kad tirmojoje organizacijoje tam tikra ĮSA forma, ir ar tai turi įtakos pasitikėjimui organizacija. Darbuotojų pastangos sukurti glaudų ryšį su vartotojais, formuoja teigiamą įmonės įvaizdį ir kuria vartotojų pasitikėjimą organizacija, gaminama produkcija ar teikiama paslauga. Remiantis modelio struktūra, bus nustatyta, ar vartotojams ir darbuotojams svarbu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga ir prisidėtų prie sveikos ir švarios aplinkos kūrimo, bendruomenės organizuojų socialinių projektų, iniciatyvų, kuriant gerą gyvenimo ir darbo kokybės balansą.

### 3. ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKS IŠ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ PERSPEKTYVOS TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1 Tyrimo instrumento konstravimas

Atliekamo tyrimo centre edukacinių priemonių, žaislų, sensorikos, baldų platintoja Lietuvoje. Siekiant nustatyti informatyvų ir patikimą įmonės socialinės atsakomybės įsipareigojimą išskirtom dviem pagrindinėm suinteresuotom šalim, pasirinkta sudarinėti dvi tyrimo anketas, kurios skirtos įmonės X darbuotojams ir klientams. Tyrimo anketos pradžioje respondentams logiškai paaiškinta, dėl kokios priežasties vykdomas tyrimas, pateikiama trumpa klausimyno užpildymo instrukcija, patikinama, kad bus išlaikomas atsakymų anonimiškumas. Prieš sudarinėjant klausimus, nustatomos pagrindinės tyrimo dimensijos – įmonės socialinė atsakomybė prieš aplinkos apsaugą, bendruomenę, vartotojus, darbuotojus, pasitikėjimą organizacija, ĮSA raiška. Klausimyno teiginiai uždari, pagrįsti moksliniais tyrimų šaltiniais (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Tyrimo klausimų sudarymo logika

Dimensija	Subdimensija	Teiginių formulavimo šaltinis	Teiginių skaičius	Klausimų numeriai anketoje
ĮSA	ĮSA aplinkosaugai	Park, S. Y., & E. Levy, S. (2014)	6	1.1-1.6
	ĮSA bendruomenei	Park, S. Y., & E. Levy, S. (2014)	5	1.7-1.11
	ĮSA darbuotojams	Park, S. Y., & E. Levy, S. (2014)	6	1.12-1.17
	ĮSA vartotojams	Park, S. Y., & E. Levy, S. (2014)	5	1.18-1.22
	ĮSA svarba	Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014)	3	2.1-2.3
	Pasitikėjimas organizacija	Lee, Y. K., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012) Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014).	16	3.1-3.12 4.1-4.4

Remiantis Likerto modelio skale, respondentams penkiabalėje skalėje pateikiami atsakymų variantai įvertinti respondentų nuomonę apie kiekvieną teiginį – nuo 1 „visiškai nesutinku“, 2 „nesutinku“, 3 „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 „sutinku“, iki 5 „visiškai sutinku“. Klientams sudarytoje anketoje ĮSA įsipareigojimo klausimų bloke, klientams pridėta ir šeštoji reikšmė „nežinau, negaliu atsakyti“, kai respondentas neturi tam tikros informacijos, kad galėtų patvirtinti ar paneigti pateiktą teiginį. Klausimyno pabaigoje pateikiami demografiniai klausimai, kuriais remiantis atliekami tolimesni tyrimai.

### 3.2 Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Kaip jau anksčiau minėta, anketų klausimynai sudaryti dviem respondentų grupėm – įmonės darbuotojams ir klientams, kadangi tyrimo metu siekiama nustatyti įmonės X socialinę atsakomybę iš darbuotojų ir klientų perspektyvos. Tyrimo imties dydis apskaičiuotas pagal Paniotto formulę:

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

n – reikiamas respondentų skaičius.

$\Delta$  - galimos paklaidos dydis.

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Remiantis 2017 metų, trečiojo ketvirčio statistikos duomenimis, Lietuvoje dirbančiųjų skaičius siekia 1454300, todėl imties dydis siekia 384 anketas, įvertinus 5 proc. paklaidą, kuri rodo statistinių duomenų patikimumą. Tyrimas atliktas pasirinkus netikimybinės atrankos metodą, remiantis patogumo kriterijumi, apklausiant tuos respondentus, kuriuos lengviau ir patogiau pasiekti. Apklausti įmonės X darbuotojai ir klientai. Didžioji dalis respondentų – švietimo, reabilitacijos, gydymo įstaigos, knygynai, sporto ir laisvalaikio priemonių platintojai ir kt.

### 3.3 Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Atliekant tyrimą buvo naudojami asmeninės apklausos ir apklausos internetu duomenų rinkimo būdai. Administracijos darbuotojams buvo pateikiamos atspausdintos popierinės anketos ir paaiškinta klausimyno pildymo tvarka, informuota apie galimybę kreiptis asmeniškai, iškilus neaiškumams dėl anketoje pateiktų teiginių. Kitiems organizacijos darbuotojams, anketa įkelta į vidinę įmonės duomenų sistemą, prie kurios turi prieigą visi darbuotojai. Kitai respondentų grupei – įmonės X klientams, popierinės anketos pateiktos susitikimų metu nuvykus į darbo vietą, aptariant tolimesnio bendradarbiavimo sąlygas, pristatant naują asortimentą, atvežant reklaminę medžiagą ar pan. Likusiai respondentų grupei anketos išsiųstos el.būdu. Surinkus reikiamą tyrimo anketų kiekį, atlikta kiekybinių duomenų analizė. Taip pat naudojamas dokumentų analizės metodas, kurio metu renkami įmonės X dokumentai ir kiti informaciniai šaltiniai, siekiant atlikti išsamią tyrimo analizę, remiantis vidiniais įmonės X duomenimis. Gautiems respondentų atsakymams susisteminti ir interpretuoti naudojamos SPSS, Microsoft Excel programos, kuriamas grafinis duomenų atvaizdavimas. Nustatomas validumas, tikrinami koreliacijos ryšiai.

### 3.4 Tyrimo validumas

Suvedus duomenis į SPSS programą, tikrinamas gautų duomenų validumas ir patikimumas, remiantis pasirinktais standartiniais matais (žr. 3 lentelė):

**3 lentelė. Validumo parametrų rodikliai**

<b>L</b>	Testo žingsnio faktoris svoris
<b>Mean</b>	Respondentų nuomonės vidurkis
<b>i/tt</b>	Testo žingsnio skiriamoji geba subskalėje (Item – total – correlation)
<b><math>\alpha</math></b>	Testo vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach – $\alpha$ )
<b><math>r_{\text{mean}}</math></b>	Vidutinė koreliacija tarp įverčių
<b><math>r_{\text{min}}</math></b>	Minimali koreliacija tarp įverčių
<b><math>r_{\text{max}}</math></b>	Maksimali koreliacija tarp įverčių
<b>%</b>	Faktoriaus aprašomoji galia (paaiškinta sklaida)
<b>KMO</b>	Kaizerio-Mejerio-Olkinio imties adekvatumo kriterijus

Autorius S.Fidell (2007) nurodė, kad Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) reikšmės, kurios yra didesnės nei 0,6 tinka faktorinei analizei. Šio tyrimo atveju, gautų tyrimo duomenų rodikliai, kuriais matuojamas duomenų patikimumas kiekvienai dimensijai (žr. 1 priedas) atitinka nustatytas normas ir pasižymi gana aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis. KMO reikšmės siekia 0,8 ribą. Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ), kuri matuoja klausimyno patikimumą, kintant respondentų atsakymams į tuos pačius anketoje pateiktus teiginius, taip pat siekia 0,7-0,8 ribą, kuri rodo aukštą homogeniškumą. Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) laikoma nepatikima vidinių klausimų suderinamumo reikšme, kai nesiekia 0,6.

### 3.5 Tyrimo etika

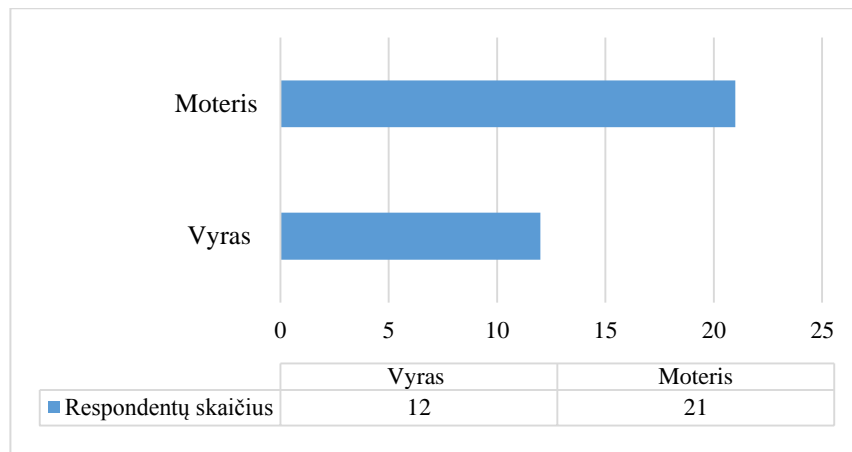
Anketos pradžioje – įvade respondentai trumpai supažindinami su tyrimo etika, atliekamo tyrimo tikslu, eiga ir rezultatų pateikimu. Sudarinėjant klausimus stengiamasi išvengti klausimų, kurie sukeltų respondentui diskomfortą, žemintų orumą. Tyrimo įvade taip pat nurodoma, kad bus išlaikytas respondentų anonimiškumas, atsakymų rezultatų konfidencialumas. Tyrimo metu taikomas geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo ir savanoriškumo principai

## **4. ĮMONĖS X SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKOS IŠ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ PERSPEKTYVOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ**

Tyrimo metu buvo siekiama iširti įmonės X socialinę atsakomybę iš darbuotojų ir klientų perspektyvos. Įmonė X savo veiklą vykdo jau 11 metų. Pagrindinė įmonės veikla – mažmeninė ir didmeninė prekyba edukaciniais žaislais, sensorikos, reabilitacijos, laisvalaikio ir sporto priemonėmis, baldais, mokomųjų žaidimų leidyba. Įmonė vykdo internetinę ir fizinę prekybą didžiuosiuose Lietuvos miestuose ir centrinėje būstinėje Mažeikiuose. Įmonės kūrybinių projektų personalas aktyviai bendradarbiauja su Lietuvos logopedų asociacijomis, su kuriomis aptariami bendri nauji leidybiniai projektai, siekiant sukurti lietuvišką, unikalią edukacinę priemonę vartotojui, kuri padėtų lavinti vaikų gebėjimus. Sukurti originalūs įmonės žaidimai, priemonės, pristatomos įmonės X rengiamuose seminaruose ikimokyklinio ir priešmokyklinio, pradinio, bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo pedagogams, kurių metu dalinami metodiniai patarimai, rekomendacijos, išklausomos specialistų įžvalgos. Įmonė X šiuo metu bendradarbiauja daugiau nei su 40 tiekėjų iš visų pasaulio šalių. Siekiant atsakingai atrinkti ir papildyti prekių asortimentą, naujomis, kokybiškomis prekėmis, kurios atitinka saugumo reikalavimus, tiekimo ir logistikos skyrius vyksta į tarptautines parodas, kurių metu bendraujama su esamais tiekėjais ir ieškoma naujų, kurie siūlo sertifikuotą produkciją. Įmonė X aktyviai dalyvauja socialiniuose projektuose ir siūlo paramą renginio dalyviams.

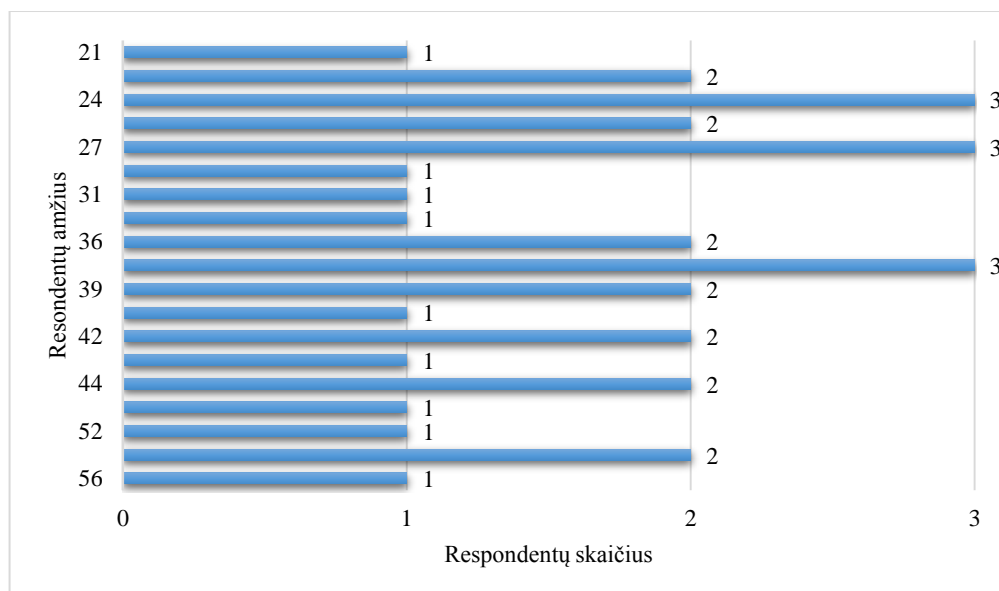
### **4.1 Tyrimo rezultatų analizė iš darbuotojų perspektyvos**

Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti įmonės X socialinės atsakomybės raišką skirtingoms suinteresuotoms šalims, išskiriant pagrindines dimensijas – aplinkosaugą, bendruomenę, įmonės darbuotojus, vartotojus, pasitikėjimą organizacija, suvokimą apie ĮSA raišką. Tyrime dalyvavo visi įmonės X darbuotojai – administracija, fizinių parduotuvių vadovai, pardavėjai, sandėlio darbuotojai, ūkvedys. Respondentų buvo prašoma nurodyti demografines savybes – lytį, amžių, ar užima vadovaujančias pareigas, kiek laiko dirba šioje organizacijoje, kokį išsilavinimą yra įgiję. Remiantis gautais duomenimis (9 pav.) matyti, kad įmonėje dirba 33 darbuotojai – tarp jų 21 moteris ir 12 vyrų. Pasiskirstymas pagal užimamas pareigas – 8 padalinių vadovai ir 25 jiems pavaldūs darbuotojai. Įmonėje vadovai susikirstyti pagal funkcines sritis – finansų, pardavimų, komercijos, logistikos, rinkodaros, kūrybinių projektų vadovai.



**9 pav. Įmonės X darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį**

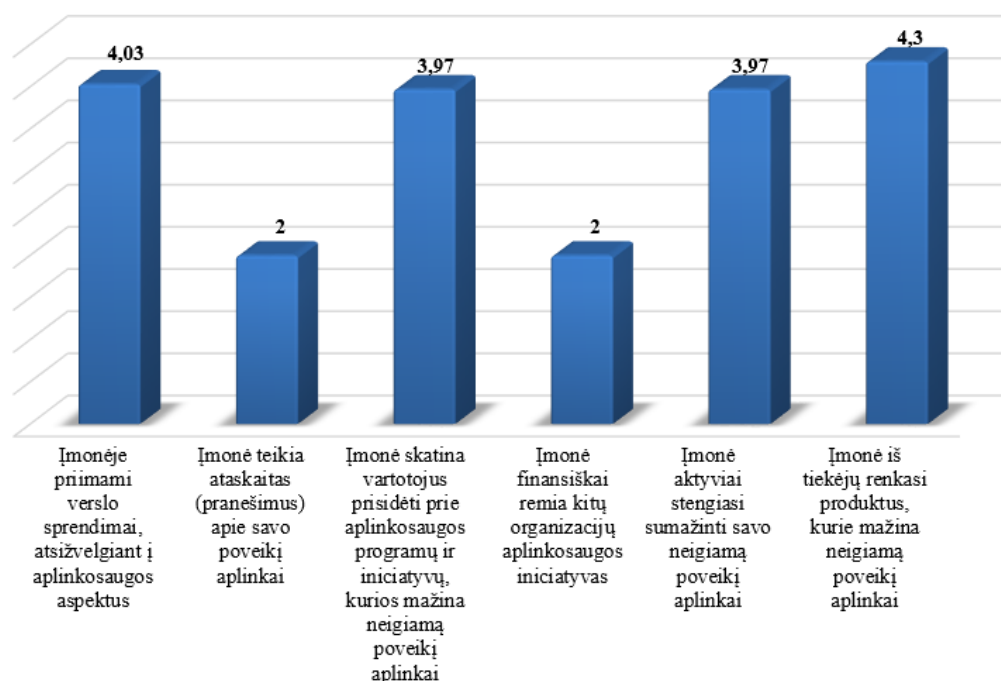
Demografinis pasiskirstymas pagal amžių įmonėje labai įvairus, kaip matome pateiktoje diagramoje ( žr. 10 pav.), amžiaus svyruoja nuo 21 iki 56 metų. Įmonės administracijoje siekiama įdarbinti jaunesnio amžiaus darbuotojus, kurie įneštų naujų idėjų. Kaip pastebima, jauni žmonės lanksčiai priima naujoves, nebijo iššūkių, stengiasi ugdyti jau turimus gebėjimus, kelti kvalifikacijos lygį. Fizinėse parduotuvėse personalas atrenkamas kitu principu – ieškoma vyresnių darbuotojų, išskirtinis privalumas skiriamas darbuotojams su pedagogine patirtimi, kurie lengviau susipažįsta su asortimente esančiomis edukacinėmis priemonėmis, vartotojui pristato prekę ne tik akcentuojant jo savybes, bet ir pasidalina patirtimi, kuo tai buvo naudinga vaikams, ugdat jį gebėjimus.



**10 pav. Įmonės X darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių**

Tyrimė siekiama sužinoti darbuotojų nuomonę apie įmonės įsipareigojimą IŠA. Pirmojoje dimensijoje sugrupuoti teiginiai apie organizacijos įsipareigojimą aplinkosaugai. Pagal pateiktus duomenis, kuriuose pateikti sugrupuoti gautų atsakymų vidurkiai (žr. 11 pav.) matome, kad darbuotojų nuomone didžiausias įmonės dėmesys, aplinkosaugos sektoriuje, skiriamas renkantis prekes iš tiekėjų, kurios mažina neigiamą poveikį aplinkai (4,3). Įmonės X pagrindinė veikla prekyba edukacinėmis

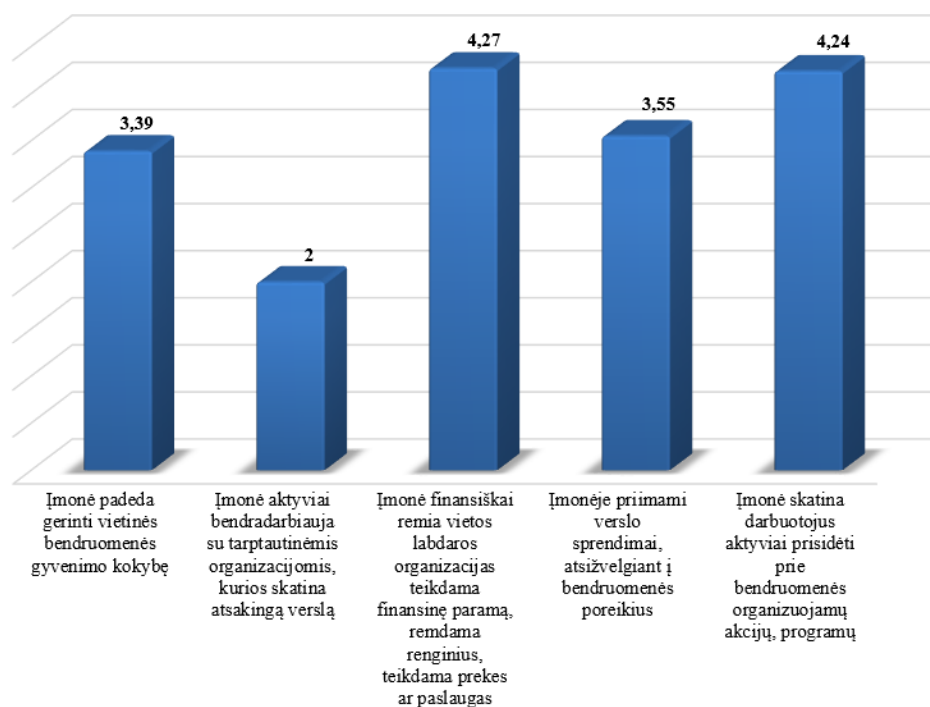
priemonės, kurios lavina vaiko gebėjimus nuo 1 metų, kadangi didžioji dalis asortimento skirta vaikams, specialiųjų poreikių turintiems asmenims, prekių atrankai skiriamas itin didelis dėmesys, kad prekės savybės nebūtų žalingos nei vartotojui, nei aplinkai. Ieškant ergonomiškų baldų tiekėjų, su prekėmis reikalaujama pateikti sertifikatus, kuriuose pažymimi kokybę ir saugumą atitinkantys rodikliai. Tai turi įtakos priimant verslo sprendimus (4,03), siekiant sumažinti organizacijos neigiamą poveikį aplinkai (3,97). Didžioji dalis darbuotojų su šiais teiginiais sutinka ir juos vertina teigiamai. Pastebimas darbuotojų vieningas prieštaravimas, kad organizacija finansiškai remia kitų organizacijų aplinkosaugos iniciatyvas (2) ir teikia ataskaitas apie savo poveikį aplinkai (2). Įmonė X savo noru įtraukė aplinkosaugos aspektus į savo veiklą, tačiau apie daromą tiesioginį poveikį aplinkai ataskaitų nepildo ir neteikia. Lietuvoje vis daugiau dėmesio skiriama aplinkosaugai, tačiau šiuo metu įmonė nebendradarbiauja su aplinkosaugos iniciatyvomis užsiimančiomis įmonėmis ir jų finansiškai neremia, skirdama šias lėšas naujų tiekėjų paieškai.



**11 pav. Įmonės X socialinės atsakomybės aplinkosaugai vidurkiai**

Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti įmonės X socialinės atsakomybės raišką bendruomenei (žr. 12 pav.). Remiantis gautų respondentų atsakymų vidurkiais, didžiausia ĮSA raiška pastebima remiant labdaros organizacijas (4,27) ir kitus socialinius projektus, skiriant edukacinių priemonių, paramos dalyviams. Įmonė jau kelerius metus prisideda prie projekto „Išsipildymo akcija“ rėmimo, kurio metu parūpina stokojantiems vaikams žaislų, edukacinių priemonių, sveikatinimo įrangos. Darbuotojai aktyviai prisideda ir įsitraukia (4,24) prie bendruomenės organizuojamų akcijų iš gausaus asortimento tikslingai parenkant vaikams reikalingiausias priemones: įvairius gebėjimus lavinančius konstruktorius, logopedines, sensorines priemones. Darbuotojai patys vyksta į organizuojamus renginius ir suteikia vaikams džiaugsmą, įteikdami skiriamas žaislus, edukacines priemones, pasidalindami kompetetingais

patarimais, kurie padeda ugdyti vaiko gebėjimus ar spręsti sveikatos problemas. Įmonės kolektyvas, kartu su reabilitologų, logopedų komandomis organizuoja seminarus, į kuriuos kviečia atvykti pedagogus, tėvus, auginančius vaikus, susipažinti su naujomis įmonės X priemonėmis, suteikiant išsamią informaciją apie teikiamą priemonių poveikį ir naudą. Seminarų metu išduodami sertifikatai, kuriuose pažyma, kad dalyvis išklausė paskaitą. Respondentų vertinimas, kad įmonė prisideda prie bendruomenės gyvenimo kokybės gerinimo (3,39) nėra gana aukštas, galima daryti prielaidą, kad taip yra dėl to, kad Mažeikiuose, kur įsikūrusi administracija, rengiamos nemokamos paskaitos, konsultacijos, suteikiama galimybė žmonių grupėms atvykti į neseniai įsikūrusį edukacinį centrą ir nemokamai patiems išbandyti įmonės produkciją. Šios iniciatyvos vyksta Mažeikiuose, apie tai gali būti neinformuoti Vilniuje, Kaune ar Klaipėdoje pardavėjai, dirbantys fizinėse parduotuvėse.

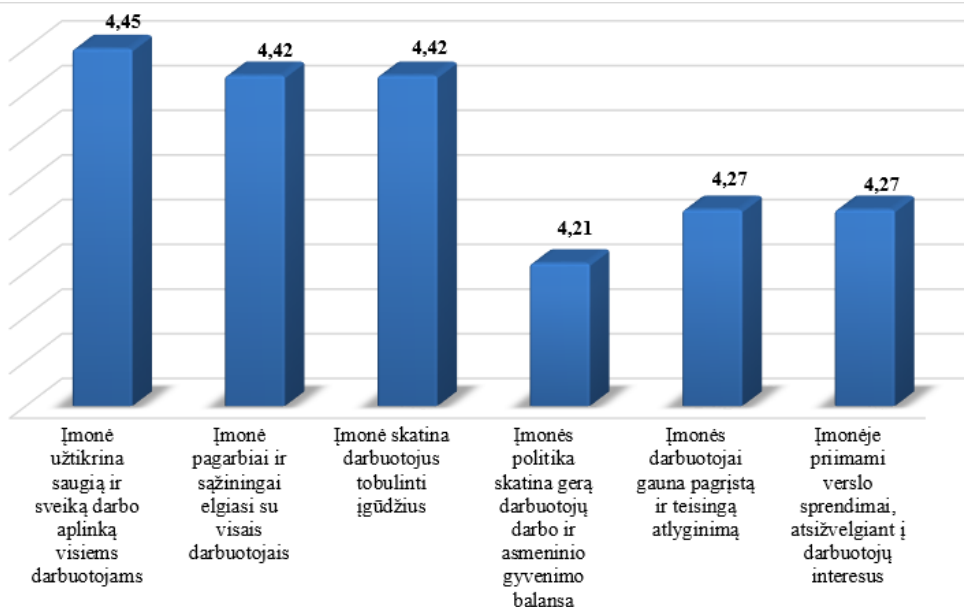


**12 pav. Įmonės X socialinės atsakomybės bendruomenei atsakymų vidurkiai**

Tyrimo metu, pateikiami teiginiai, kuriuos darbuotojai turėjo įvertinti apie įmonės X socialinės atsakomybės raišką įmonės darbuotojams. Remiantis respondentų atsakymų vidurkiais (žr. 13 pav.) įmonės darbuotojai jaučiasi saugūs, dirbantys sveikoje darbo aplinkoje (4,45). Įmonėje reguliariai atliekami saugumo ir sveikatos auditai, kurių metu pateikiamos išvados apie saugumo ir sveikatos būklę, kurių privaloma laikytis, ar nėra pažeidimų ir trūkumų, kuriuos privaloma pašalinti, siekiant išvengti galimos rizikos ir užtikrinti saugią darbo aplinką visiems įmonės darbuotojams. Kiekvieną savaitę organizuojami administracijos darbuotojų susirinkimai, kurių metu aptarinėjami praėjusios savaitės kiekvieno padalinio veiklos rezultatai ir numatomi darbai. Apie susirinkimo metu aptartus klausimus informuojami visi įmonės darbuotojai el.pranešimu. Kartą per mėnesį į administracijos būstinę, atvyksta vadovai iš kitų regionų, aptarti praėjusio mėnesio pardavimų ir kitų veiksnių, turinčių įtakos veiklos

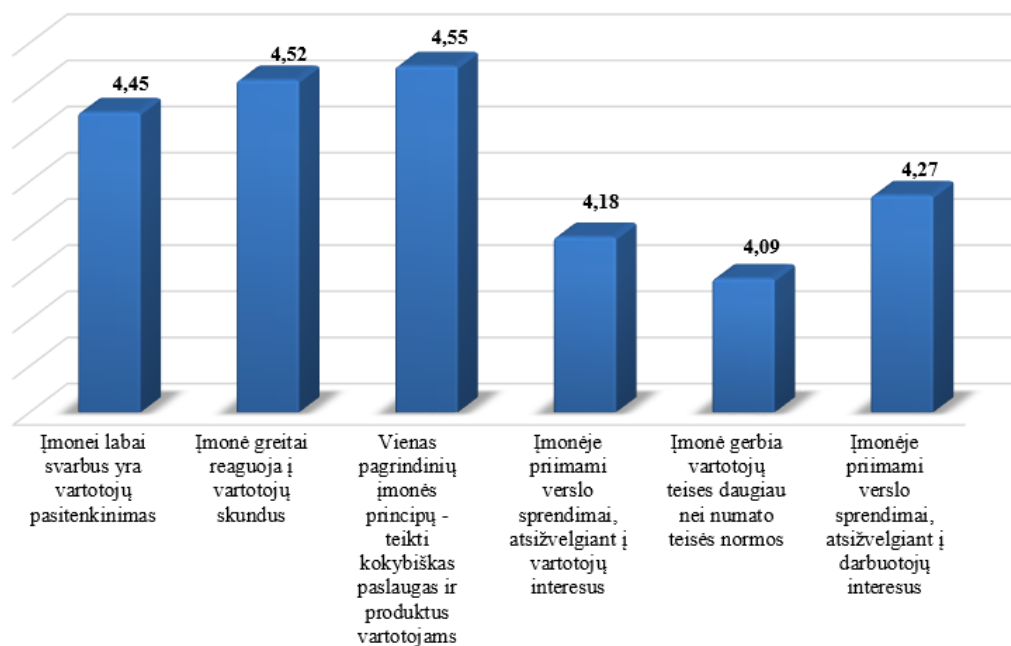


efektyvumui, ataskaitų, taip pat išklausomi darbuotojų pastebėjimai, pasiūlymai, nusiskundimai (4,27). Žemiausiai įvertintas teiginys (4,21), tačiau rodantis darbuotojų pritarimą, apie vyraujančią įmonės vidaus politiką, kuri skatina gerą darbuotojų ir asmeninio gyvenimo balansą. Santykį tarp darbo ir gyvenimo kokybės gali lemti tokie veiksniai – pagrįstas ir teisingas atlyginimas (4,27), geras mikroklimatas darbinėje aplinkoje, galimybė tobulinti įgūdžius (4,42) ir siekti geresnių rezultatų, kurie turi įtakos asmeniniam tobulėjimui ir organizacijos veiklos našumui.



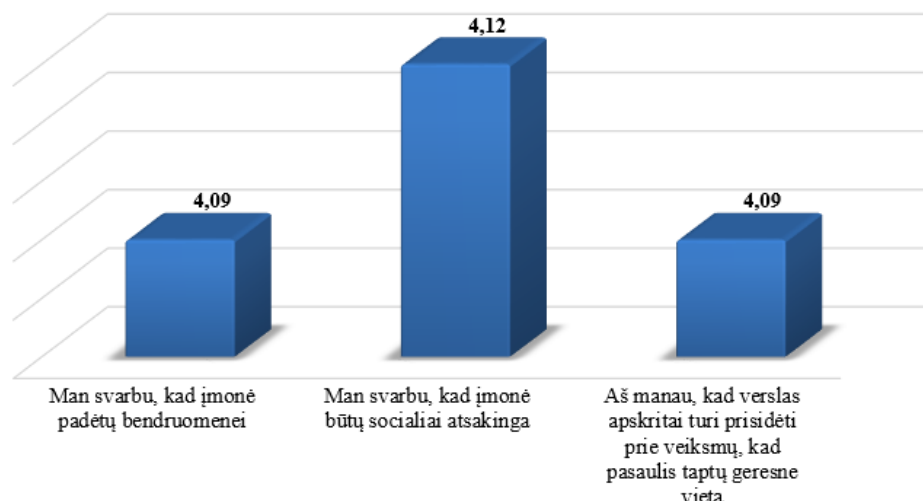
### 13 pav. Įmonės X socialinės atsakomybės darbuotojams atsakymų vidurkiai

Remiantis 14 pav. galima daryti išvadą, kad svarbiausias įmonės X veiklos tikslas teikti kokybiškas paslaugas vartotojams (4,55) ir patenkinti jų poreikius (4,45). Prieš įsteigiant savo veiklą, įmonė X buvo viena pirmųjų internetinių parduotuvių Lietuvoje, kur vartotojai gali įsigyti edukacinių priemonių savo vaikams, švietimo ir gydymo įstaigoms. Šiuo metu sparčiai augant konkurentų įmonėms, kurie siūlo panašią produkciją, labai svarbu ieškoti būdų, kaip patenkinti vartotojų poreikius ir įgyti jų lojalumą. Kiekvienoje fizinėje parduotuvėje, pildomas prekių sąrašas, kurių vartotojai ieško, tačiau neranda „Gudragalvio“ parduotuvėse, nes nėra galimybės pasiūlyti alternatyvos. Ši informacija kiekvieną mėnesį apsvairstoma susirinkimo metu. Komercijos ir logistikos vadovai apskaičiuoja ir įvertina „už“ ir „prieš“ veiksnius ir priima sprendimą dėl naujo produkto įvedimo į asortimentą. Respondentai taip pat sutinka, kad įmonė gerbia vartotojų teises daugiau, nei numato teisės normos (4,18). Nors vadovaujantis ūkio ministro 2001 m. birželio 29 d. įsakymu Nr. 217 „Dėl daiktų gražinimo ir keitimo taisyklių patvirtinimo“ kokybiški žaislai ir žaidimai (kodas pagal Kombinuotąją prekių nomenklatūrą - 95.00, išskyrus 95.06 - 95.07) nekeičiami ir negražinami, tačiau įmonės X personalas sutinka pakeisti prekę, kuri netiko vartotojui. Kad tai netaptų piktybišku vartotojų elgesiu, prieš įsigyjant prekę, stengiamasi suteikti išsamią informaciją apie jos produkto savybes, o netikus prekei, pirmiausiai išsiaiškinama, dėl kokios priežasties norima ją gražinti, pakeisti nauja.



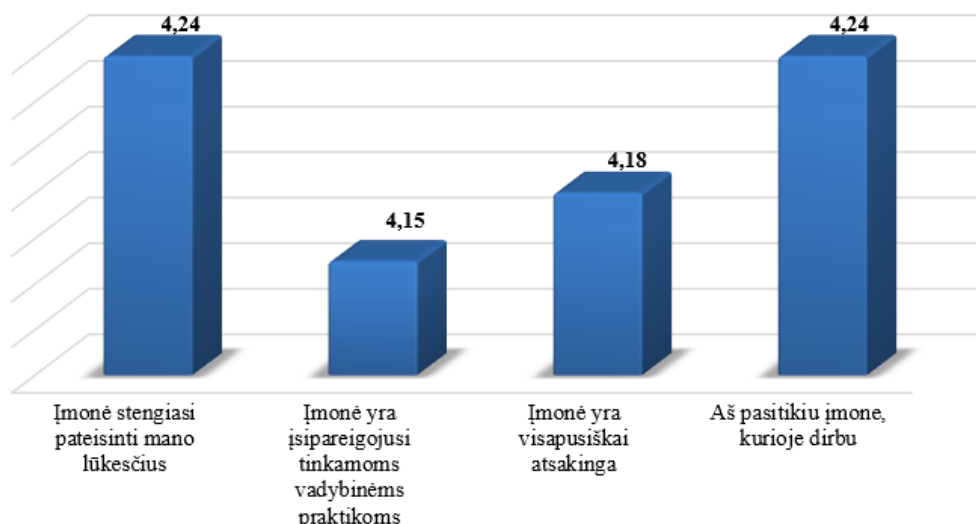
#### 14 pav. Įmonės X socialinės atsakomybės vartotojams atsakymų vidurkiai

Išsiaiškinus respondentų nuomonę apie pagrindines ĮSA dimensijas, siekiama sužinoti, kiek darbuotojui svarbi socialinė atsakomybė ir kokia jo identifikacija su organizacija. Iš gautų atsakymų (žr. 15 pav.) matome, kad įmonės darbuotojams svarbu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga. Remiantis tyrimų duomenimis ir darbuotojų atsakymais, įmonės socialinės atsakomybės sąvoka jau nebėra nauja ir plačiai naudojama verslo aplinkoje. Darbuotojai jaučia stiprią identifikaciją su organizacija, jos vykdoma veikla. Galima daryti išvadą, kad įmonės darbuotojai suvokia socialinės atsakomybės svarbą. Organizacijos kūrybos ir projektų komanda yra išleidusi savo leidinių seriją, kuri padeda ugdyti vaikų socialinius įgūdžius, ekologinį sąmoningumą, pvz.: kortelių rinkiniai „Ekologijos pamokėlės“, „Augu be patyčių“, „Geri darbai“ ir kt. Vaikai mokomi racionaliai naudoti ir taupyti gamtos išteklius, supažindinami su atliekų rūšiavimo galimybėmis, ugdomi socialiniai įgūdžiai, kurie lemia draugišką elgesį aplinkinių atžvilgiu. Remiantis respondentų atsakymais, galima daryti išvadą, kad organizacijoje dirbantis personalas jaučia stiprią identifikaciją su įmonės vykdoma veikla ir sutinka su teiginiais, kad jiems svarbu, kad įmonė padėtų visuomenei (4,09) ir prisidėtų prie veiksmų, kad pasaulis taptų geresne vieta (4,09). Darbuotojų indelis į kuriamą produkciją atskleidžia, kad darbuotojams labai svarbi įmonės socialinės atsakomybės raiška organizacijoje.



**15 pav. Darbuotojų identifikacijos su įmonės X socialine atsakomybe atsakymų vidurkiai**

Tyrimo respondentams pateikti teiginiai, kuriais siekiama išsiaiškinti darbuotojų pasitikėjimą įmone X. Iš pateiktų respondentų atsakymų (žr. 16 pav.) matyti, kad darbuotojai pasitiki įmone (4,24) ir sutinka, kad įmonė, kurioje dirba pateisina jų lūkesčius. Šiuos teiginius patvirtina duomenys, kad 19 respondentų įmonėje dirba 1-5 metus, o 3 respondentai net 6-10 metų, nuo įmonės veiklos pradžios. Remiantis maža darbuotojų kaita, galima daryti išvadą, kad įmonės politika pateisina jų lūkesčius ir pasitikėjimą. Respondentai sutinka su teiginiais, kad įmonė X įsipareigojusi tinkamoms vadybinėms praktikoms (4,15) ir yra visapusiškai atsakinga (4,18). Organizacija suteikia galimybę darbuotojas dalyvauti organizuojamuose kursuose, kuriuose suteikiama informacija, kaip sukurti tvirtą motyvacinę sistemą, mikroklimatą, kad darbuotojai nejaustų diskomforto ir efektyviai panaudotų savo gebėjimus. Įmonės X personalas domisi vadybinėmis praktikomis, kurių žinias panaudojant būtų sukuriama tvirta socialiai atsakinga organizacinė sistema ir konkurencinis pranašumas rinkoje.



**16 pav. Darbuotojų pasitikėjimo organizacija vidurkiai**

Remiantis gautais respondentų atsakymais (žr. 4 lentelė) matome, kad pasirinkus visiems respondentams bendriausią demografinį rodiklį – lytį, respondentų nuomone, labiausiai išreikšta tiriamos organizacijos X socialinė atsakomybė – prieš vartotojus (4,3567).

**4 lentelė. SA dimensijų demografiniai vidurkiai iš darbuotojų perspektyvos**

Jūsų lytis		SA aplinkosauga	SA bendruomenė	SA darbuotojai	SA vartotojai
Moteris	Mean	3,4127	3,4857	4,3016	4,3524
	N	21	21	21	21
	Std. Deviation	,15473	,36095	,41706	,28217
Vyras	Mean	3,3194	3,5000	4,4167	4,3667
	N	12	12	12	12
	Std. Deviation	,16603	,34641	,38599	,37979
Total	Mean	3,3788	3,4909	4,3434	4,3576
	N	33	33	33	33
	Std. Deviation	,16283	,35032	,40384	,31527

Tyrimo metu apdorojant gautus duomenis SPSS programa, ieškomas reikšmingas ryšys tarp tyrimo konceptualaus modelio dimensijų. Norint patikrinti, ar įmonės X socialinės atsakomybės sritys koreliuoja tarpusavyje, tikrinamas ryšys pagal Spearman koreliacijos koeficientą (žr. 5 lentelė). Koreliacijos analizės būdu, ieškant reikšmingo tarpusavio ryšio, gauti duomenys, kad įmonės socialinės atsakomybė aplinkosaugai ir bendruomenei turi statistiškai reikšmingą ryšį, kadangi gauta p reikšmė (Sig. 2-tailed) yra mažesnė už 0,05. SA dimensijų ryšys yra gana stiprus ,645\*\*. Galima teigti, kad didėjant ĮSA prieš aplinkosauga, didėja ir įmonės socialinė atsakomybė prieš bendruomenę. Matuojant reikšmingumą, taip pat pastebimas ryšys tarp ĮSA raiškos ir pasitikėjimo organizacija (p reikšmė lygi ,000), nustatytas stiprus ryšys ,718\*\*.

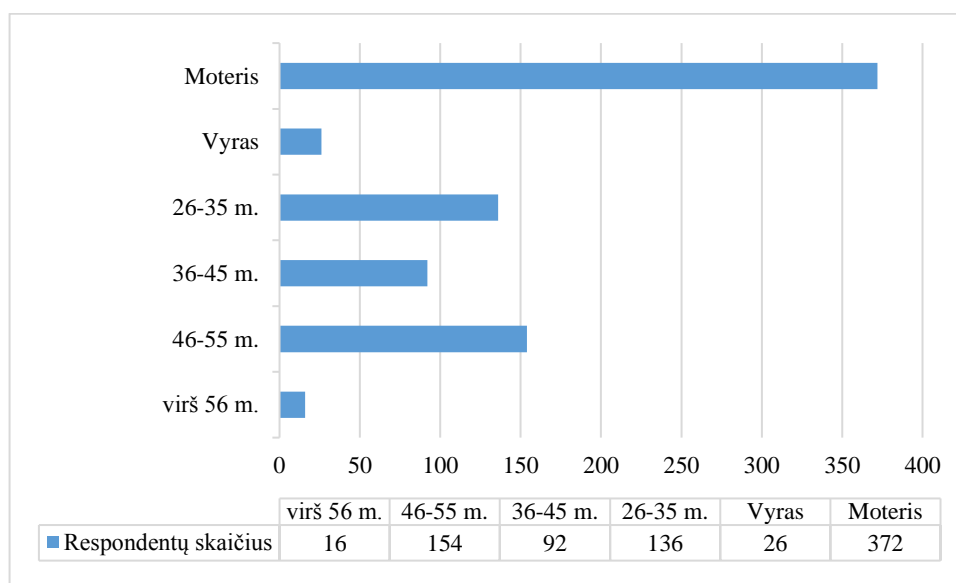
**5 lentelė. Koreliacijos analizė pagal Spearman**

			SA aplinkosauga	SA bendruomenė
Spearman's rho	SA_aplinkosauga	Correlation Coefficient	1,000	,645**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	33	33
	SA_bendruomenė	Correlation Coefficient	,645**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	33	33
			SA darbuotojai	SA vartotojai
Spearman's rho	SA_darbuotojai	Correlation Coefficient	1,000	,544**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	33	33
	SA_vartotojai	Correlation Coefficient	,544**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	33	33
			SA svarba	Pasitikėjimas
Spearman's rho	SA_svarba	Correlation Coefficient	1,000	,718**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	33	33
	Pasitikėjimas	Correlation Coefficient	,718**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	33	33

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

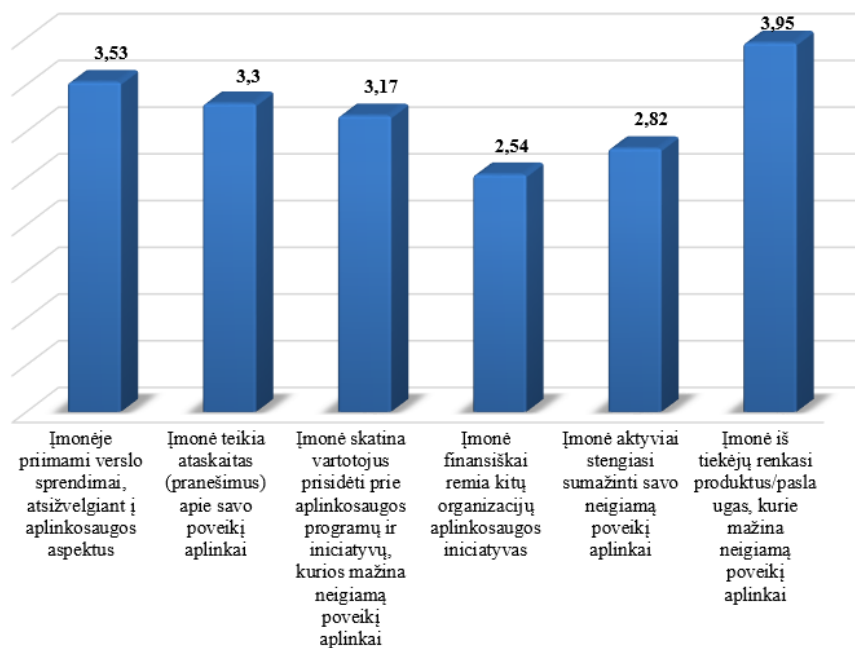
## 4.2 Tyrimo rezultatų analizė iš klientų perspektyvos

Siekiant sužinoti įmonės X įsipareigojimą socialinei atsakomybei iš klientų perspektyvos, tyrimo metu buvo apklausti 398 respondentai, kurie perka iš šios įmonės edukacines priemones. Pagal pateiktus duomenis (žr. 17 pav.) tyrime dalyvavo 372 moterys ir 26 vyrai. Amžiaus pasiskirstymas labai įvairus, didžiausias respondentų skaičius pasiskirstęs 46-55 m. intervale. Didžioji dalis apklaustų respondentų – valstybinės, privačios švietimo ir neformaliojo švietimo įstaigos, reabilitacijos centrai, gydymo įstaigos, knygynai, vaikų žaidimų kambariai ir kt. Pagal užimamas pareigas, tyrime dalyvavo 327 respondentai, užimantys vadovaujančias pareigas ir 71, užimantis nevadovaujančias pareigas. Tyrimo anketos teiginius vertino asmenys, kurie yra atsakingi už savo įstaigos pirkimus.



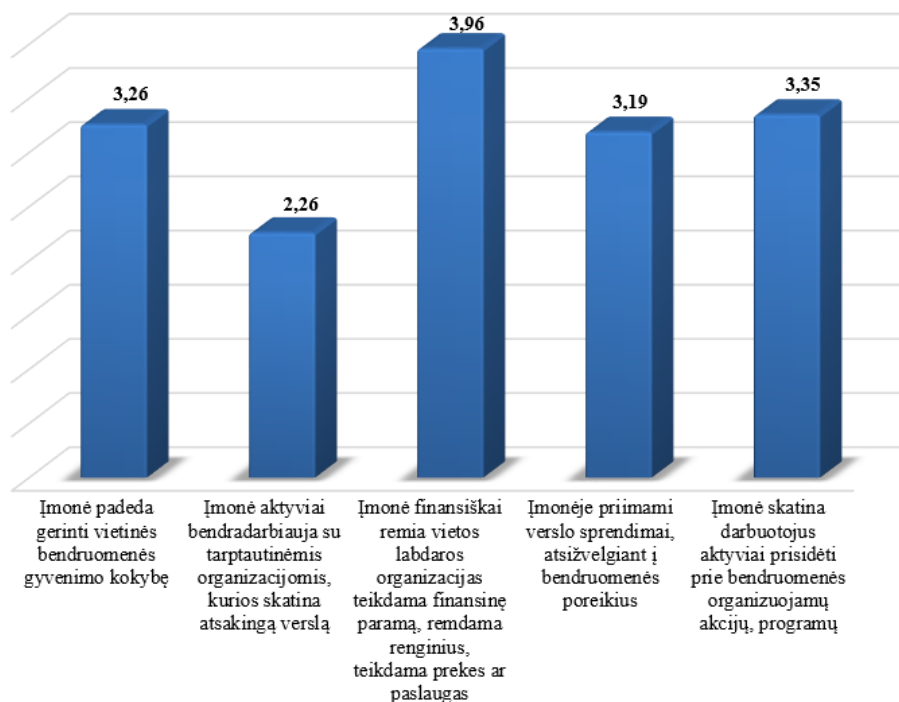
17 pav. Respondentų demografiniai duomenys

Tyrimo dalyvaujantiems respondentams pateikiami tie patys teiginiai, siekiant nustatyti tiriamos įmonės įsipareigojimą ĮSA aspektams iš klientų perspektyvos. Iš gautų respondentų atsakymų, kurie suskirstyti pagal atsakymų vidurkį, matome (žr. 18 pav.), kad iš ĮSA aplinkosaugai, didžiausias įsipareigojimas jaučiamas renkantis prekes iš tiekėjų. Švietimo įstaigose keliami labai aukšti saugumo reikalavimai, dėl šios priežasties renkantis priemonių tiekėją, atsižvelgiama į siūlomos produkcijos sudedamąsias dalis. Įmonė bendradarbiauja su tiekėjais, kurie siūlo aukštos kokybės produkciją, todėl galima teigti, kad puikiai išpildo šį vartotojų reikalavimą (3,95). Klientams pristatant parduodamą produkciją, pabrėžiamos draugiškos savybės aplinkai – draugiški aplinkai mediniai konstruktoriai, plastikas, naudojamas maisto pramonėje ir kt. Galima daryti išvadą, kad dėl šių aspektų ĮSA raiška aplinkosaugai gana stipri – remiantis respondentų atsakymų vidurkiu, net 3,53 apklaustųjų mano, kad tyriama įmonė priima verslo sprendimus, atsižvelgiant į aplinkosaugos aspektus ir teikia ataskaitas (pranešimus) apie savo poveikį aplinkai (3,3). Didžioji dalis respondentų nesutiko, arba išreiškė neutralią nuomonę teiginiui (2,54), kad įmonė finansiškai remia kitų organizacijų aplinkosaugos iniciatyvas. Atsakymų vidurkis rodo, kad vartotojai neturi informacijos apie šią įmonės veiklą.



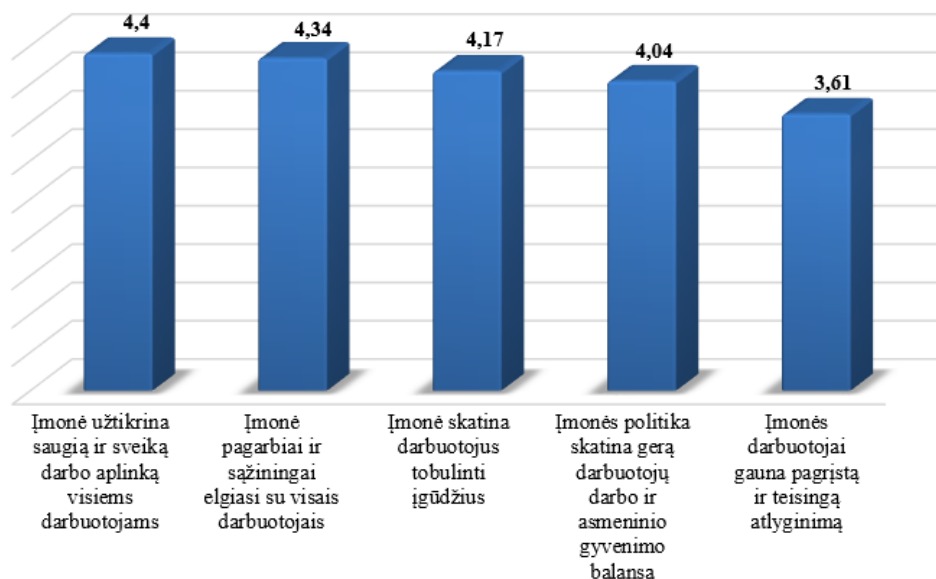
**18 pav. Įmonės socialinės atsakomybės aplinkosaugai vidurkiai iš klientų perspektyvos**

Tyrimo metu, siekiama išsiaiškinti ĮSA įsipareigojimą bendruomenei. Iš gautų respondentų atsakymų vidurkių (žr. 19 pav.) matyti, kad didžiausia įmonės socialinės atsakomybės raiška pastebima remiant vietos labdaros organizacijas, renginius, teikiant prekes ar paslaugas, finansinę paramą (3,96). Didžioji dalis tyrimo respondentų – švietimo įstaigos, tai galėjo turėti įtakos aukštam respondentų atsakymų vidurkiui, nes dauguma švietimo ir neformaliojo švietimo įstaigų teikia prašymus, suteikti paramą, organizuojamų socialinių renginių, olimpiadų nugalėtojams. Tiriama įmonė, kiekvienais metais aktyviai prisideda prie labdaros aukojimo fondų, skiriant edukacines priemones vaikams. Tai rodo ir gana aukšti atsakymų vidurkiai, kad įmonės padeda gerinti vietinės bendruomenės gyvenimo kokybę (3,26) ir skatina darbuotojus aktyviai prisidėti prie organizuojamų akcijų, programų (3,35). Iš pateiktų duomenų matyti, kad žemiausias respondentų atsakymų vidurkis, kuris žymi nesutikimą, pasiskirstė ties teiginiu, kad įmonė aktyviai bendradarbiauja su tarptautinėmis organizacijomis, kurios skatina atsakingą veiklą (2,26). Galima daryti išvadą, kad ši informacija respondentams yra nežinoma, nes apie tai nėra publikuojame viešojoje erdvėje, arba įmonė šios bendradarbiavimo formos su tarptautinėmis organizacijomis nevykdo.



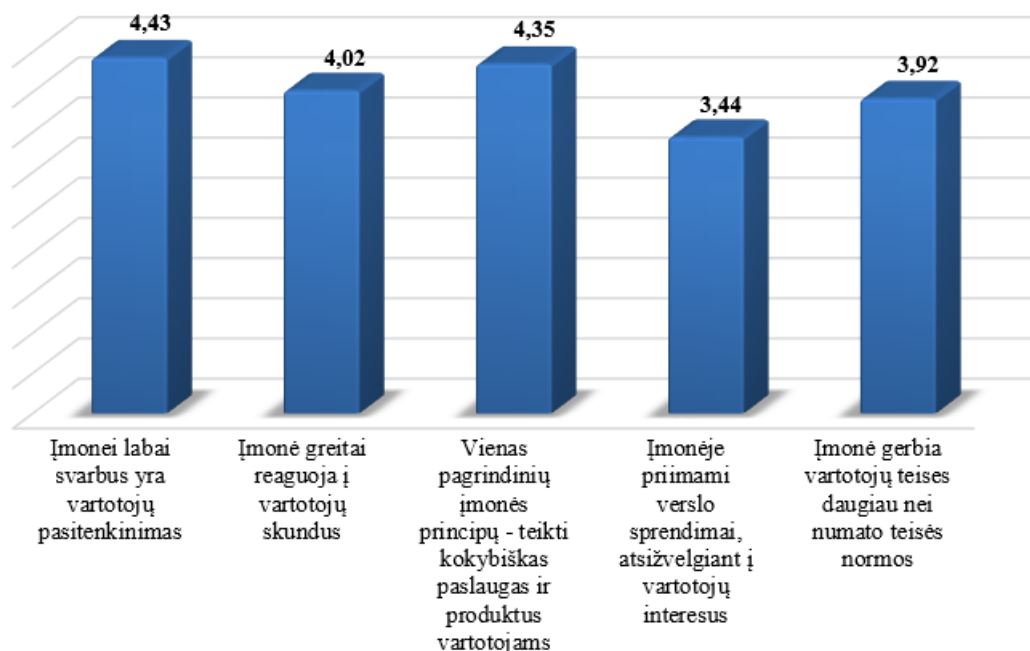
**19 pav. Įmonės socialinės atsakomybės bendruomenei vidurkiai iš klientų perspektyvos**

Tiriant įmonės socialinės atsakomybės išpareigojimą darbuotojams, pastebimi gana aukšti respondentų atsakymų vidurkiai (žr. 20 pav.). Kad tiriamoji įmonė užtikrina saugias ir sveikas darbo sąlygas (4,4) ir pagarbiai elgiasi su savo darbuotojais (4,34), kas skatina gerą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (4,04) leidžia respondentams spręsti iš to, kad tiriamoje įmonėje pastebima, jau anksčiau aptarta maža darbuotojų kaita. Respondentai per daugelį bendradarbiavimo metų, įpranta komunikuoti su vienu ar keliais asmenimis, atsakingais už pardavimų sritį, o tai sudaro palankias sąlygas tvirto ir glaudaus ryšio kūrimui, ir nuomones susidarymui, kad įmonės darbuotojai darbinėje aplinkoje jaučiasi gerai, užtikrintai ir saugiai. Žemiausias respondentų atsakymų vidurkių pasiskirstymas pastebimas ties teiginiu, apie darbuotojų gaunamą atlyginimą. Galima daryti išvadą, kad respondentai šios informacijos neturi ir neišreiškė ryškaus nusistatymo šiuo klausimu.



**20 pav. Įmonės socialinės atsakomybės darbuotojams vidurkiai iš klientų perspektyvos**

Tyrimo metu, respondentams buvo pateikiami teiginiai apie įmonės socialinę atsakomybę prieš vartotojus, kaip jų nuomonė pasireiškia ĮSA raiška bendradarbiavimo metu. Iš aukščiausiai pasiskirsčiusių respondentų atsakymų vidurkių (žr. 21 pav.), matyti, kad tiramai įmonei labai svarbūs klientai – tiekti kokybiškas paslaugas ir patenkinti klientų poreikius, pagrindinis įmonės tikslas, o aukšti atsakymų vidurkių rodikliai patvirtina, kad įmonė geba šį įsipareigojimą įvykdyti. Respondentų poreikių patenkinimas atsispindi įmonės veiklos rezultatuose, nes tai sudaro palankias sąlygas įmonės plėtrai, kai nuo internetinės parduotuvės įkūrimo, palaipsniui įkurtos fizinės parduotuvės didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Teiginys, kad įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į vartotojų interesus, įvertintas žemiausiu respondentų atsakymų vidurkiu (3,44). Šiam atsakymų pasiskirstymui galėjo daryti įtakos vis dažniau gaunamas pastebėjimas iš vartotojų, kad siūlomame asortimente trūksta prekių, skirtų kūdikiams (iki 1 m.). Komercijos skyrius šiuo metu ieško tiekėjų pagal šią specifiką, tačiau ši produkcija dar nėra įvesta į asortimentą. Šiems atsakymams taip pat gali turėti įtakos, ne visada lanksti kainų politika. Lojaliems klientams, nuo specialios užsakymo sumos pardavimų tiriamos įmonės sistemoje pritaikoma nustatyta nuolaida, tačiau pasitaiko atvejų, kai klientai, reikalauja tos pačios nuolaidos perkant 1 ir daugiau nei 15 prekių. Tačiau respondentai aukštais atsakymų vidurkiais vertina teiginį, kad įmonė gerbia vartotojų teises daugiau, nei numato teisės normos (3,92). Šį atsakymų vidurkį gali lemti, jau anksčiau minėti aspektai, kad įmonė sutinka lojaliems vartotojams pakeisti netikusias kokybiškas prekes, ar sudaryti komercinį pasiūlymą už žemesnę nei numatytą kainyninke standartinę prekių sumą, siekiant padėti šveitimo įstaigoms laimėti finansavimą, įsigyti edukacinių priemonių vaikų grupėms.

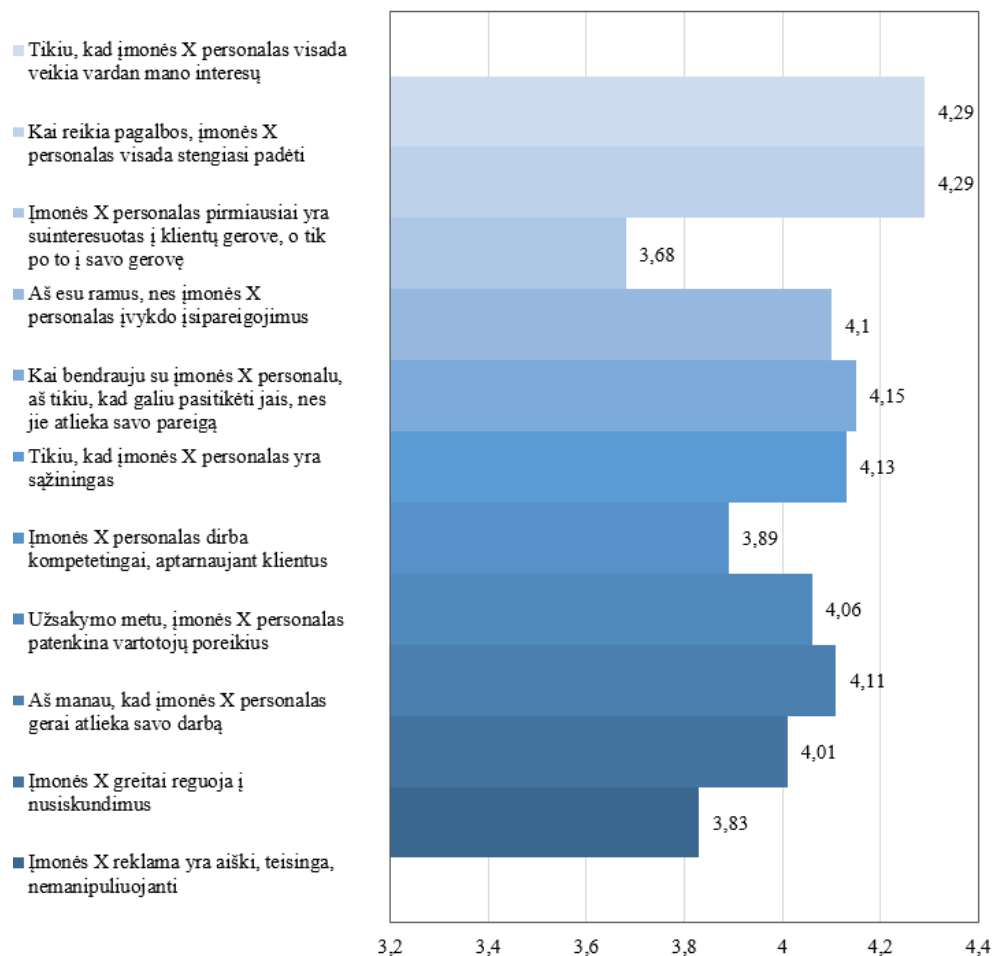


**21 pav. Įmonės socialinės atsakomybės vartotojams vidurkiai iš klientų perspektyvos**

Tyrimo metu, buvo siekiama išsiaiškinti vartotojų pasitikėjimą, įmonės X vykdoma veikla. Remiantis respondentų atsakymų vidurkių duomenimis (žr. 22 pav.), matyti, kad respondentų pasitikėjimas įmonės X veikla gana aukštas. Didžiausias respondentų pasitikėjimas pastebimas

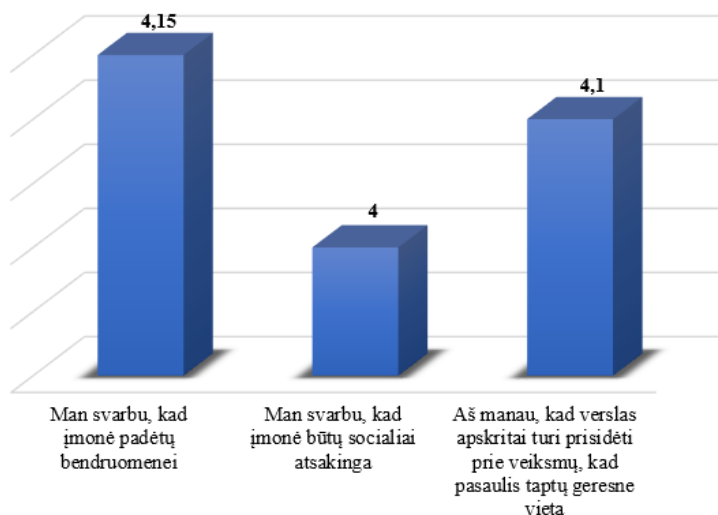


teiginiams, kad įmonės X personalas veikia vardan respondentų interesų (4,29), o kai reikia pagalbos, visada stengiasi padėti (4,29). Įmonė X turi labai daug tiekėjų, todėl dažnai pasitaiko atveju, kad nevisada sandelyje yra prekių, kurių nori vartotojas. Siekiant operatyviai ir maksimaliai patenkinti vartotojų poreikius ir įgyti pasitikėjimą, peržiūrimi ne tik pagrindinio sandelio, bet ir fizinių parduotuvių prekių likučiai. Pastebėjus prekę fizinėje parduotuvėje, vyksta operatyvus siuntos tarnybų išskvietimas, išsiunčiant prekę klientui. Atsižvelgiant į darbuotojų pastangas, respondentai teigiamai vertina kompetetingą ir sąžiningą įmonės X personalą. Žemesniais respondentų atsakymų vidurkiais pasižymi teiginiai, kad įmonė X pirmiausiai suinteresuota į klientų gerovę, o tik po to į savo gerovę (3,68). Tai gali turėti įtakos, kad respondentų nuomone, socialiai atsakinga įmonė rūpinasi ir kitomis suinteresuotomis šalimis, pvz. darbuotojais. Verslo procesuose stengiamasi atsižvelgti ir patenkinti vartotojų poreikius, tačiau pasitaiko situacijų, kai dėl tam tikrų aplinkybių, nepavyksta, o vartotojai tai pastebi, tai matyti ir respondentų atsakymų vidurkiuose (3,68). Remiantis respondentų atsakymų vidurkiu, pastebima, kad reklama nevisada yra aiški, teisinga ir nemanipuliuojanti. Reklamos tekstus ruošia įmonės X pedagogė, kuri stengiasi taisyklingai suformuoti skleidžiamos žinutės turinį, tačiau socialinėje internetinėje erdvėje naudojami ir megėjiškos tekstų formuluotės, kurios respondentų manymu nevisada yra aiškios ir teisingos.



22 pav. Pasitikėjimo įmonės socialine atsakomybe vidurkiai iš klientų perspektyvos

Išsiaiškinus respondentų nuomonę apie ĮSA raišką tiriamoje įmonėje, pateikiami teiginiai, siekiant sužinoti, kiek tyrime dalyvaujančiam respondentui svarbi socialinė atsakomybė ir kokia jo identifikacija su organizacija, kurioje jis dirba. Iš gautų respondentų atsakymų vidurkių (žr. 23 pav.) matome, kad klientui labai svarbi ĮSA raiška organizacijoje. Labiausiai pasireiškiantis veiksnys – įmonės pagalba bendruomenei. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų – švietimo įstaigos, kurios ugdo vaikų socialinius įgūdžius, moko saugoti gamtą ir puoselėti bendrąsias vertybės. Tarp švietimo įstaigų, viešojoje erdvėje pastebimos iniciatyvos, kurios skatina ir kitus bendruomenės narius prisidėti prie inicijuojamų akcijų, siekiant išsaugoti sveiką ir švarią aplinką, kad sukurtume draugišką aplinką, kurioje būtų gera gyventi. Taip pat pastebima, kad respondentams svarbu, kad įmonė, kurioje jie dirba, būtų socialiai atsakinga (4) ir prisidėtų prie veiksmų, kad pasaulis taptų geresne vieta (4,1). Remiantis respondentų atsakymais, galima daryti išvadą, kad jie jaučia stiprią identifikaciją su įmonės vykdoma veikla ir sutinka su pateiktais teiginiais, kad jiems labai svarbu, kad įmonė padėtų bendruomenei.



**23 pav. Klientų identifikacijos su ĮSA vidurkiai**

Remiantis gautais respondentų atsakymais (žr. 6 lentelė) matome, kad pagal vidurkį, pasirinkus visiems respondentams bendriausią demografinį rodiklį – lytį, respondentų nuomone, labiausiai išreikšta tiriamos organizacijos socialinė atsakomybė – prieš darbuotojus. Šiems respondentų atsakymams įtakos galėjo turėti pastebima maža įmonės X darbuotojų kaita.

**6 lentelė. SA dimensijų demografiniai vidurkiai iš klientų perspektyvos**

Jūsų lytis		SA aplinkosauga	SA bendruomene	SA darbuotojai	SA vartotojai
Moteris	Mean	3,2379	3,2581	4,1613	4,0425
	N	372	372	372	372
	Std. Deviation	,58515	,57986	,35208	,43440
Vyras	Mean	3,2949	3,2692	4,1218	4,1154
	N	26	26	26	26
	Std. Deviation	,58177	,44161	,38459	,43881
Total	Mean	3,2416	3,2588	4,1587	4,0472
	N	398	398	398	398
	Std. Deviation	,58437	,57141	,35391	,43451

Apdorojant tyrimo metu gautus duomenis SPSS programa, ieškomas reikšmingas ryšys tarp išskirtų tyrimo dimensijų. Norint patikrinti, ar įmonės X socialinės atsakomybės sritys koreliuoja tarpusavyje, tikrinamas ryšys pagal Sperman koreliacijos koeficientą (žr. 5 lentelė). Koreliacijos analizės metu, ieškant reikšmingo tarpusavio ryšio, gauti duomenys, kad įmonės socialinės atsakomybė aplinkosaugai ir bendruomenei turi statistiškai reikšmingą ryšį, kadangi gauta p reikšmė yra mažesnė už 0,05. SA dimensijų ryšys nėra labai stiprus ,146\*\*. Matuojant reikšmingumą, taip pat pastebimas stipresnis ryšys tarp SA įsipareigojimo vartotojams ir pasitikėjimo tiriama organizacija, gauta p reikšmė lygi ,000, nustatytas gana silpnas ryšys ,258\*\*. Galima daryti išvadą, kad respondentams svarbi įmonės socialinės atsakomybės raiška organizacijoje.

7 lentelė. Koreliacijos analizė pagal Spearman

			SA aplinkosauga	SA bendruomene
Spearman's rho	SA_aplinkosauga	Correlation Coefficient	1,000	,146**
		Sig. (2-tailed)	.	,004
		N	398	398
	SA_bendruomene	Correlation Coefficient	,146**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	.
		N	398	398
			SA bendruomene	SA vartotojai
Spearman's rho	SA_bendruomene	Correlation Coefficient	1,000	,188**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	398	398
	SA_vartotojai	Correlation Coefficient	,188**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	398	398
			SA vartotojai	SA darbuotojai
Spearman's rho	SA_vartotojai	Correlation Coefficient	1,000	,145**
		Sig. (2-tailed)	.	,004
		N	398	398
	SA_darbuotojai	Correlation Coefficient	,145**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	.
		N	398	398
			SA vartotojai	Pasitikėjimas
Spearman's rho	SA_vartotojai	Correlation Coefficient	1,000	,258**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	398	398
	Pasitikėjimas	Correlation Coefficient	,258**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	398	398
			SA svarba	Pasitikėjimas
Spearman's rho	SA_svarba	Correlation Coefficient	1,000	,273**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	398	398
	Pasitikėjimas	Correlation Coefficient	,273**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	398	398

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

Apdorojant tyrimo metu gautus duomenis SPSS programa, ieškomas reikšmingas ryšys tarp keturių įmonės socialinės atsakomybės dimensijų prieš aplinkosaugą, bendruomenę, darbuotojus, vartotojus, pasitikėjimu organizacija bei ĮSA raiškos tiriamoje organizacijoje. Norint patikrinti, ar įmonės X socialinės atsakomybės sritys koreliuoja su klientų pasitikėjimu ir ĮSA svarba, tikrinamas ryšys pagal Spearman koreliacijos koeficientą (žr. 7 lentelė). Koreliacinės analizės metu, ieškant reikšmingo ryšio tarp kintamųjų, gauti duomenys, kad įmonės socialinė atsakomybė prieš vartotojus turi statistiškai reikšmingą ryšį su vartotojų pasitikėjimu organizacija, kadangi gauta p reikšmė yra lygi

0,000. Nustatytas tarpusavio ryšys nėra labai stiprus ,258\*\*. Tai leidžia daryti išvadą, kad įmonės X socialinės atsakomybės raiška turi įtakos vartotojų pasitikėjimo organizacija kūrimui.

### **4.3 ĮSA raiškos iš klientų ir darbuotojų perspektyvos palyginamoji analizė**

Remiantis teorinės analizės metu sukurtu ĮSA modeliu, pagal kurį buvo sudarytas klausimynas organizacijos X darbuotojams ir klientams ir atliktas tyrimas, siekiama išsiaiškinti kiek dar respondentų – įmonės X darbuotojų ir klientų nuomone yra išreikšta organizacijos socialinė atsakomybė.

Remiantis įmonės X darbuotojų atsakymais, išmatavus kiekvienos įmonių socialinės atsakomybės dedamosios vidurkį pagal respondentų lytį (žr. 4 lentelė), pastebima, kad darbuotojų nuomone, įmonėje X labiausiai išreikšta socialinė atsakomybė prieš vartotojus (vidurkis 4,3576), šiek tiek mažiau socialinė atsakomybė reiškiasi prieš organizacijos darbuotojus (4,3434). Remiantis darbuotojų atsakymais, pastebima ryški socialinės atsakomybės raiška prieš šias suinteresuotas šalis, tai rodo aukštas atsakymų vidurkis. Ženkliai mažesnė įmonės socialinės atsakomybės raiška pastebima prieš bendruomenę (vidurkis 3,5) ir aplinkosaugą (3,3194). Įmonė X aktyviai dalyvauja socialiniuose ir labdaros rėmimo fonduose, prisidedama edukacinių priemonių parama vaikams, ar atsižvelgdama į aplinkosaugos aspektus renkantis produktus iš tiekėjų, respondentų nuomone, šios sritys išreiškiamos silpniau.

Remiantis įmonės X darbuotojų atsakymais, pastebima, kad darbuotojams labai svarbi įmonės socialinė atsakomybė. Tyrimo anketoje pateiktas teiginys „man svarbu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga“ įvertintas stipriu respondentų pritarimu – atsakymų vidurkis siekia net 4,12 (žr. 16 pav.), tačiau atlikus koreliacijos analizę, nepastebėtas reikšmingas ryšys tarp darbuotojų ĮSA svarbos suvokimo ir konkrečios įmonės socialinės atsakomybės dimensijos, tačiau nustatytas stiprus tarpusavio ryšys tarp darbuotojo pateikto įmonės socialinės atsakomybės suvokimo ir pasitikėjimo organizacija. Atlikus koreliacinę analizę pagal Spearman, gauta p reikšmę lygi ,000, o nustatytas ryšys tarp darbuotojų ĮSA svarbos suvokimo ir pasitikėjimo organizacija, stiprus ir statistiškai reikšmingas ryšys ,718\*\*. Augant darbuotojų suvokimui apie įmonės X socialinės atsakomybės raišką, auga pasitikėjimas įmone X.

Atlikus įmonės X klientų tyrimo analizę, respondentų nuomone stipriausia socialinės atsakomybės raiška įmonėje X pastebima prieš darbuotojus, atsakymų vidurkis 4,1587 (žr. 6 lentelė), nežymiu skirtumu mažiau įvertinta įmonės X socialinės atsakomybės raiška prieš vartotojus (vidurkis 4,0472). Šie atsakymų vidurkiai rodo, gana stiprią raišką prieš šias suinteresuotąsias šalis. Respondentų nuomone mažiausiai išreikšta socialinė atsakomybė prieš aplinkosaugą (vidurkis 3,2416). Nors respondentai išreiškė savo sutikimą, kad įmonė X renka produktus, atsižvelgiant į aplinkosaugos aspektus, tačiau galima daryti išvadą, kad šių veiksmų nepakanka siekiant prisidėti prie efektyvių veiksmų, siekiant sukurti sveikesnę aplinką, kurioje gyvename.

Nustatant įmonių socialinės atsakomybės raišką, pastebima sąsaja tarp įmonės X socialinės atsakomybės prieš vartotojus ir vartotojų pasitikėjimo organizacija. Atlikus koreliacinę analizę pagal Spearman, tarp įmonės X socialinės atsakomybės prieš vartotojus ir pasitikėjimo organizacija, nustatyta tarpusavio sąveika, p reikšmė lygi 0,000 (žr. 7 lentelė). Galima daryti išvadą, kad pasireiškus didesnei įmonės X socialinei atsakomybei prieš vartotojus, išauga vartotojų pasitikėjimas organizacija. Analizuojant įmonės X klientų atsakymus, koreliacinės analizės metu taip pat nustatytas ryšys tarp klientų pateikto įmonės socialinės atsakomybės vertinimo ir jų pasitikėjimo X organizacija. Remiantis gautais duomenimis (žr. 7 lentelė) matome, kad matuojant šių dedamųjų tarpusavio ryšį, p reikšmė lygi 0,000, nors ryšys nėra labai statistiškai reikšmingas ,273\*\*.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išnagrinėjus įmonių socialinės atsakomybės genezę, nustatyta, kad įmonės socialinės atsakomybės užuomazgos pradėjo formuotis XX a. šeštajame dešimtmetyje teigiant, jog nebeužtenka įmonių vadovams koncentruoti dėmesį tik į pelno maksimizavimą. Mokslinėje literatūroje nėra unifikuotos įmonių socialinės atsakomybės sąvokos, o šiame darbe vadovaujuosi definicija, teigiančia, jog įmonių socialinė atsakomybė tai įmonės įsipareigojimas dirbti atsakingai, sąžiningai, skaidriai, gerbiant darbuotojų, vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių interesus daugiau nei numato teisės normos, siekiant sukurti tvirtą įmonės socialinės atsakomybės raišką, kuria pasitiki įmonės darbuotojai ir vartotojai.

2. Išanalizavus įmonės socialinės atsakomybės raišką, nustatyta, kad vienas pagrindinių įmonių socialinės atsakomybės tikslų – patenkinti suinteresuotų šalių poreikius, o tai įgyvendinti padeda užmegzta glaudus tarpusavio ryšys. Įtraukiant darbuotojus į įmonės sprendimų priėmimo procesą, išklausant nuomonę, darbuotojai ima jausti stipresnę identifikaciją ir pasitikėjimą organizacija, o tai lemia padidėjusį darbo našumą. Socialiai atsakinga organizacija lengviau ir greičiau pritraukia kvalifikuotų darbuotojų kolektyvą, nes jiems svarbi įmonės socialinės atsakomybės raiška organizacijos viduje. Atliktų tyrimų metu nustatyta, jog vartotojai dažniausiai pirmenybę teikia socialiai atsakingų įmonių produkcijai, o tai sudaro palankias sąlygas lojalumo ir pasitikėjimo organizacija vystymui.

3. Sudarant įmonės socialinės atsakomybės raiškos modelį iš klientų ir vartotojų perspektyvos, išskirtos keturios pagrindinės dedamosios – socialinė atsakomybė prieš aplinkosaugą, bendruomenę, darbuotojus ir vartotojus. Formuojant modelį prijungtos dvi pagrindinės suinteresuotos šalys – organizacijos darbuotojai ir vartotojai. Remiantis modelio dedamosiomis, nustatyta kiek darbuotojų ir klientų nuomone yra išreikšta socialinė atsakomybė tiriamoje įmonėje, identifikuojamos reikšmingos modelio dedamųjų dalių sąsajos tarp pateikto įmonės socialinės atsakomybės raiškos ir pasitikėjimo organizacija.

4. Tyrimui parengtos dvi anketos X įmonės darbuotojams ir klientams. Atsakymų variantai sudarinėjami remiantis Likerto skale. Tyrimo imtis nustatyta, apskaičiuojant respondentų skaičių pagal Paniotto formulę. Didžioji dalis tyrimo dalyvavusių respondentų – švietimo, reabilitacijos, gydymo įstaigos, knygynai, sporto ir laisvalaikio priemonių platintojai. Atliekant tyrimą naudojami asmeninės ir internetinės apklausos duomenų rinkimo metodai, tiriamos įmonės dokumentų analizė. Anketos patikimumas patikrintas validumo parametrų rodikliais. Gauti respondentų atsakymai susisteminti ir interpretuojami SPSS, Microsoft Excel programomis, kuriami grafikai, nustatomi koreliaciniai ryšiai, demografiniai sudarytų dimensijų vidurkiai.

5. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad:

5.1. Darbuotojai labiausiai sutinka, jog organizacijoje X yra išreikšta vartotojų socialinės atsakomybės dedamoji. Nustatyta, kad iš darbuotojų perspektyvos silpniausiai pastebima įmonės socialinės atsakomybės raiška prieš aplinkosaugą.

5.2. Klientai labiausiai sutinka, jog organizacijoje X yra išreikšta darbuotojų socialinės atsakomybės dedamoji. Nustatyta, kad iš klientų perspektyvos silpniausia socialinės atsakomybės raiška tiriamoje organizacijoje aplinkosaugos srityje.

5.3. Didėjant darbuotojų ir klientų pritarimui, kad įmonė X įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas, didėja pasitikėjimas organizacija.

Rekomendacijos:

1. Organizacijai X siūloma atkreipti dėmesį į organizacijos darbuotojų poreikius, sukuriant stipresnę vidinę motyvaciją darbui, gerą darbo ir gyvenimo kokybės balansą. Atlikus tyrimą nustatyta, kad darbuotojų nuomone, didžiausia įmonės socialinės atsakomybės raiška prieš vartotojus. Jei darbuotojai jaustų, kad organizacijai X svarbiausias yra darbuotojas – išaugtų pasitikėjimas organizacija, o tai turi įtakos didėjančiam darbo našumui.

2. Išanalizavus įmonės socialinę atsakomybę, mažiausia raiška pastebima prieš aplinkosaugą. Respondentų nuomone, organizacija X atsižvelgia į aplinkosaugos aspektus renkantis produktus iš tiekėjų, tačiau neremia aplinkosaugos iniciatyvų, kurios prisideda prie sveikos ir geros aplinkos kūrimo ir neteikia ataskaitų apie savo poveikį aplinkai. Siūlyčiau įmonei X viešojoje erdvėje daugiau akcentuoti dalyvavimą projektuose, kuriuose sprendžiamos aplinkosaugos problemos ir jų veiksmų įtraukimas į priimamus verslo sprendimus. Vartotojai dažniau renkasi įmonę, kuri akcentuoja savo prekės savybių naudą vartotojui ir aplinkai.



## LITERATŪRA

- Abrams, F. W. (1951). Management's responsibilities in a complex world. *Harvard Business Review*, 29(3). 29–34
- Adomaitytė-Subačienė, I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika. *Social Theory, Empirics, Policy and Practice*. Vol. 11, No. 11, 54–65
- Auger, P., Devinney, T. M., Dowling, G. R., Eckert, C., & Lin, D. (2013). How much does a company's reputation matter in recruiting. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 79-88
- Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15. 366–373
- Bauman, C.W. & Skitka, L.J. (2012), Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction, *Research in Organizational Behavior* 32, 63–86
- Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18. 49-58
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 39–48
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society* 38 (3): 268–295
- Carroll, A. B. ir Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, 85-105
- Carroll, A.B. ir A.K. Buchholtz (2003). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 5th ed. Australia: Thomson South-Western
- Claydon, J. (2011). A new direction for CSR: the shortcomings of previous CSR models and the rationale for a new model. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 405–420
- Costantino, E., Marchello, M. P. Mezzano, C. (2010). Social Responsibility as a Driver for Local Sustainable Development. *Institutions and markets*. No. 109. [žiūrėta 2017-10-02] Prieiga per internetą <http://services.feem.it/userfiles/attach/20109171035434NDL2010-109.pdf>
- Česnygienė, R., Diskienė, D. ir Česynaitė, E. (2011). Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektorių analizė. *Viešasis administravimas*, Nr. 29, 19–26. Kaunas.
- Čiegis, R., Norkutė, R. (2012). Lietuvos bankų socialinė atsakomybė darnaus vystymosi kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.63, 19–33
- Demmerling, T. (2014). *Corporate social responsibility overload? Intention, abuse, misinterpretation of CSR from the companies' and the consumers' point of view*. Anchor Academic Publishing.

- Dierkes, M., & Berthoin Antal, A. (1986). Whither corporate social reporting: Is it time to legislate? *California Management Review*, 28 (3), 106-122
- Doda, S. (2015). The Importance of Corporate Social Responsibility. *Journal of Sociological Research*, Vol. 6, No. 1, 86–91
- Donaldson T., Preston L. E. (1995). The stakeholder theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, vol. 20, No.1. 65 –91
- Florea, R., & Florea, R. (2013). Stakeholders interests analyse and harmonization – starting point of strategic approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(1), 130–135
- Frederick, W. C. (2008). Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. New York, NY: Oxford University Press. 522–531
- Gerde, V. W., Wokutch, R. E.(1998). Twenty five years and Going Strong A Content Analysis of the First 25 years of the Social Issues in Management Division Proceedings. *Business & Society*. 37(4). 414–446
- Gineitienė, Z., Žiogelytė L. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB ParkMarkas pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (17). 57–64
- Grundey, D. (2008). Applying sustainability principles in the economy. *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 14(2), 101–106
- Idowu, S. O., Pappasolomou, I. (2007). Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance*, Vol. 7. 136 –147
- Juščius, V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14. 264–271
- Išoraitė, M. (2013). Motivation tools through lenses of prospective employees, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 1(2): 116–123
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20–37.
- Krainz, K.D. (2015). Enhancing wellbeing of employees through Corporate Social Responsibility context. UDC 005.35 005.96 Original scientific paper Vol. 12, No. 2,137–154
- Lee, Y. K., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745–756.
- Lee, M-D.P (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No. 1, 53–73
- Lii, Y. S., & Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 69-81

- Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2016). Dėl įmonių socialinės atsakomybės 2016–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo (2016 m. vasario 12 d. Nr. A1-82). [žiūrėta 2017-09-25]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/974612a0d15711e583a295d9366c7ab3>
- Lietuvos Respublikos vyriausybės kanceliarija, (2017). Be sąžiningo ir socialiai atsakingo verslo valstybė negali funkcionuoti. [žiūrėta 2017-09-04]. Prieiga per internetą <https://lrv.lt/lt/naujienos/premjeras-be-saziningo-ir-socialiai-atsakingo-verslo-valstybe-negali-funkcionuoti>
- Mauricienė, I. ir Paužuolienė, J. (2014). Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris. ISSN 2029-9370. Regional Formation and Development Studies, No. 2 (10), 123–132
- Navickas, V., Kontautienė, R., (2010). Įmonės filantropijos poveikis jų ekonominės veiklos rezultatams. Verslas: Teorija ir praktika. 12(1). 15–23
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E. (2013) CSR Practices and Consumer Perceptions. Journal of Business Research, 66 (10).1839 –1851
- Paliszkievicz J., Koohang A., Nord J., (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: Empirical validation of an instrument. Vol. 5. No. 1, 32–41
- Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. Journal of Business Research, 67(3), 295–302.
- Park, S. Y., & E. Levy, S. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26(3), 332–348.
- Perrini, F. (2006). SME's and CSR Theory: evidence and implications from an Italian Perspective. Journal of Business Ethics, 67. 305–316.
- Pruskus, V. (2003). Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės. – Vilnius: Enciklopedija
- Rangan, V. K., Chase, L., Karim, S. (2015). The Truth about CSR. Harvard Business Review. [žiūrėta 2017-09-11]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>
- SEB tyrimas: didžiųjų įmonių sėkmė – atsidavusių darbuotojų rankose. (2015). [žiūrėta 2017-09-07] prieiga per internetą <https://www.seb.lt/naujienos/2015-11-23/seb-tyrimas-didziuju-imoniu-sekme-atsidavusiu-darbuotoju-rankose>
- Spector, B. (2008). Business Responsibilities in a Divided World: The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibility Movement. Enterprise and Society, 9 (2), 314–336.
- Surroca, J., Tribo, J. A., Waddock, S. (2006). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J., 31, 463–490.
- Šikšnelytė, J. Stjepcevic, J. (2017). Corporate social responsibility in energy sector. Transformations in Business & Economics, Vol. 16, No 1 (40). 21–33.

- Šimanskienė, L. ir Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 20 (1). 1–11
- Veinhardt, J. ir Andriukaitienė, R. (2016). Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 149–167
- Verslo žodynas. (2015). Įmonių socialinė atsakomybė. [žiūrėta 2017-09-07] Prieiga per internetą: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-social-responsibility.html>
- Walker, K., Dyck, B. (2014) The primary importance of corporate social responsibility and ethicality in corporate reputation: an empirical study. 119(1). 147–174
- Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.

1 PRIEDAS. ANKETOS VALIDUMO PARAMETRAI

Principas	Požymis /Item	L	i/tt	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
ĮSA aplinkosaugai	1. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į aplinkosaugos aspektus	,879	,772	,801	,404	,204	,807	52,53	,807
	2. Įmonė teikia ataskaitas (pranešimus) apie savo poveikį aplinkai	,867	,752						
	3. Įmonė skatina vartotojus prisidėti prie aplinkosaugos programų ir iniciatyvų, kurios mažina neigiamą poveikį aplinkai	,849	,720						
	4. Įmonė finansiškai remia kitų organizacijų aplinkosaugos iniciatyvas	,669	,447						
	5. Įmonė aktyviai stengiasi sumažinti savo neigiamą poveikį aplinkai	,516	,194						
	6. Įmonė iš tiekėjų renka produktus, kurie mažina neigiamą poveikį aplinkai	,441	,266						
ĮSA bendruomenei	7. Įmonė padeda gerinti vietinės bendruomenės gyvenimo kokybę	,744	,554	,652	,260	,075	,459	42,03	,703
	8. Įmonė aktyviai bendradarbiauja su tarptautinėmis organizacijomis, kurios skatina atsakingą verslą	,380	,144						
	9. Įmonė finansiškai remia vietos labdaros organizacijas teikdama finansinę paramą, remdama renginius, teikdama prekes ar paslaugas	,582	,339						
	10. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į bendruomenės poreikius	,783	,613						
	11. Įmonė skatina darbuotojus aktyviai prisidėti prie bendruomenės organizuojamų akcijų, programų	,672	,451						
ĮSA darbuotojams	12. Įmonė užtikrina saugią ir sveiką darbo aplinką visiems darbuotojams	,825	,680	,739	,326	,070	,711	45,18	,769
	13. Įmonė pagarbiai ir sąžiningai elgiasi su visais darbuotojais	,834	,695						
	14. Įmonė skatina darbuotojus tobulinti įgūdžius	,736	,542						
	15. Įmonės politika skatina gerą darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	,580	,337						
	16. Įmonės darbuotojai gauna pagrįstą ir teisingą atlyginimą	,241	,058						
	17. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į darbuotojų interesus	,694	,482						
ĮSA klientams	18. Įmonei labai svarbus yra vartotojų pasitenkinimas	,748	,560	,658	,313	,142	,494	45,84	,728
	19. Įmonė greitai reaguoja į vartotojų skundus	,722	,521						
	20. Vienas pagrindinių įmonės principų - teikti kokybiškas paslaugas ir produktus vartotojams	,771	,595						
	21. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į vartotojų interesus	,452	,205						
	22. Įmonė gerbia vartotojų teises daugiau nei numato teisės normos	,642	,412						
Pasitikėjimas	23. Tikiu, kad UAB Gudragalvis personalas visada veikia vardan mano interesų	,889	,789	,642	,465	,324	,705	65,17	,598
	24. Kai reikia pagalbos, UAB Gudragalvis personalas visada stengiasi padėti	,872	,760						
	25. UAB Gudragalvis personalas pirmiausiai yra suinteresuotas į klientų gerovę, o tik po to į savo gerovę	,637	,406						
	26. Aš esu ramus, nes UAB Gudragalvis personalas įvykdo įsipareigojimus	,860	,740	,707	,452	,341	,593	63,47	,631
	27. Jaučiuosi gerai užsisakydamas prekes internetu, nes UAB Gudragalvis paprastai įvykdo įsipareigojimus	,822	,676						
	28. Kai bendrauju su UAB Gudragalvis personalu, aš tikiu, kad galiu pasitikėti jais, nes jie atlieka savo pareigą	,705	,497						

	29.Tikiu, kad UAB Gudragalvis personalas yra sąžiningas	,756	,882						
	30.UAB Gudragalvis personalas dirba kompetetingai, aptarnaujant klientus	,778	,870	,761	,518	,413	,697	68,22	,640
	31.Užsakymo metu, UAB Gudragalvis personalas patenkina vartotojų poreikius	,513	,716						
	32. Aš manau, kad UAB Gudragalvis personalas gerai atlieka savo darbą	,588	,789						
	33.UAB Gudragalvis greitai reaguoja į nusiskundimus	,486	,767	,600	,347	,294	,417	56,56	,631
	34.UAB Gudragalvis reklama yra aiški, teisinga, nemanipuliuojanti	,623	,697						
ĮSA svarba	35.Man svarbu, kad įmonė padėtų bendruomenei	,723	,869						
	36. Man svarbu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga	,755	,850	,812	,598	,570	,615	73,14	,716
	37. Aš manau, kad verslas apskritai turi prisidėti prie veiksmų, kad pasaulis taptų geresne vieta	,718	,847						
Pasitikėjimas	38.Įmonė stengiasi pateisinti mano lūkesčius	,882	,778						
	39.Įmonė yra įsipareigojusi tinkamoms vadybinėms praktikoms	,859	,737	,639	,325	,096	,712	51,53	,622
	40.Įmonė yra visapusiškai atsakinga	,424	,180						
	41.Aš pasitikiu įmone, kurioje dirbu	,606	,367						

## 2 PRIEDAS. TYRIMO ANKETAS ĮMONĖS X DARBUOTOJAMS

### *Mieli darbuotojai,*

**Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto** studentė Lina Virbauskaitė rengia magistro baigiamąjį darbą tema „Įmonės socialinė atsakomybės raiška: darbuotojų ir klientų perspektyva“. Mokslinė vadovė – Lekt. Dr. Živilė Stankevičiūtė.

Šiuo klausimynu siekiama sužinoti, kokia yra socialinės atsakomybės raiška organizacijoje, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių lūkesčių patenkinimą. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrime dalyvavusios organizacijos ir darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu [l.virbauskaite@gmail.com](mailto:l.virbauskaite@gmail.com)

### **PILDYMO INSTRUKCIJA**

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba jiems nepritari. Prie *kiekvieno* iš teiginių skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą X.

Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną atsakymo variantą.

### **ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:**

Ar sutinkate su teiginiu, kad:

Jūsų organizacijoje	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbuotojai gali dirbti pagal lankstų darbo grafiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **1. Įvertinkite pateiktus teiginius, galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate**

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į aplinkosaugos aspektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Įmonė teikia ataskaitas (pranešimus) apie savo poveikį aplinkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Įmonė skatina vartotojus prisidėti prie aplinkosaugos programų ir iniciatyvų, kurios mažina neigiamą poveikį aplinkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Įmonė finansiškai remia kitų organizacijų aplinkosaugos iniciatyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Įmonė aktyviai stengiasi sumažinti savo neigiamą poveikį aplinkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Įmonė iš tiekėjų renkasi produktus, kurie mažina neigiamą poveikį aplinkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Įmonė padeda gerinti vietinės bendruomenės gyvenimo kokybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Įmonė aktyviai bendradarbiauja su tarptautinėmis organizacijomis, kurios skatina atsakingą verslą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Įmonė finansiškai remia vietos labdaros organizacijas, teikdama finansinę paramą, remdama renginius, teikdama prekes ar paslaugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į bendruomenės poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Įmonė skatina darbuotojus aktyviai prisidėti prie bendruomenės organizuojamų akcijų, programų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Įmonė užtikrina saugią ir sveiką darbo aplinką visiems darbuotojams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Įmonė pagarbiai ir sąžiningai elgiasi su visais darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Įmonė skatina darbuotojus tobulinti savo įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Įmonės politika skatina gerą darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Įmonės darbuotojai gauna pagrįstą ir teisingą atlyginimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į darbuotojų interesus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Įmonei labai svarbus yra vartotojų pasitenkinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Įmonė greitai reaguoja į vartotojų skundus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Vienas pagrindinių įmonės principų - teikti kokybiškas paslaugas ir produktus vartotojams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į vartotojų interesus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Įmonė gerbia vartotojų teises daugiau nei numato teisės normos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, galvodami apie save

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Man svarbu, kad įmonė padėtų bendruomenei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Man svarbu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Aš manau, kad verslas apskritai turi prisidėti prie veiksmų, kad pasaulis taptų geresne vieta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Įmonė stengiasi pateisinti mano lūkesčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Įmonė yra įsipareigojusi tinkamoms vadybinėms praktikoms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Įmonė yra visapusiškai atsakinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Aš pasitikiu įmone, kurioje dirbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Jūsų amžius:</b> Įrašyti.....	<b>Jūsų lytis:</b> <input type="radio"/> Vyras <input type="radio"/> Moteris	<b>Jūsų išsilavinimas?</b> <input type="radio"/> Aukštasis universitetinis <input type="radio"/> Aukštasis neuniversitetinis (kolegija) <input type="radio"/> Aukštesnysis <input type="radio"/> Specialus vidurinis <input type="radio"/> Profesinis <input type="radio"/> Vidurinis <input type="radio"/> Pagrindinis <input type="radio"/> Pradinis <input type="radio"/> Kita (įrašykite) _____	<b>Jūs dirbate organizacijoje:</b> <input type="radio"/> Pilnu etatu (1 etatas) <input type="radio"/> 0,5 etato <input type="radio"/> 0,25 etato <input type="radio"/> daugiau nei 1 etatu  Kita (įrašykite) _____
<b>Jūsų darbo sutartis:</b> <input type="radio"/> neterminuota <input type="radio"/> terminuota	<b>Ar užimate vadovaujamas pareigas?</b> <input type="radio"/> Taip <input type="radio"/> Ne	<b>Jūsų šeimyninė padėtis?</b> <input type="radio"/> Netekėjusi / nevedęs <input type="radio"/> Ištekėjusi / vedęs / gyvenu nesusituokusi (-ęs) <input type="radio"/> Išsiskyrusi (-ęs) <input type="radio"/> Našlė (-ys)	<b>Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?</b> <input type="radio"/> mažiau nei 1 metus <input type="radio"/> 1-5 metus <input type="radio"/> 6-10 metų <input type="radio"/> daugiau nei 10 metų

**Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą!**



### 3 PRIEDAS. TYRIMO ANKETA ĮMONĖS X KLIENTAMS

*Mieli darbuotojai,*

**Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto** studentė Lina Virbauskaitė rengia magistro baigiamąjį darbą tema „Įmonės socialinė atsakomybės raiška: darbuotojų ir klientų perspektyva“. Mokslinė vadovė – Lekt. Dr. Živilė Stankevičiūtė.

Šiuo klausimynu siekiama sužinoti, kokia yra socialinės atsakomybės raiška organizacijoje, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių lūkesčių patenkinimą. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrime dalyvavusios organizacijos ir darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu l.virbauskaite@gmail.com

#### **PILDYMO INSTRUKCIJA**

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba jiems nepritari. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą.

Jums labiausiai tinkantį atsakymą pažymėkite X.

Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną atsakymo variantą.

#### **ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:**

Ar sutinkate su teiginiu, kad:

Jūsų organizacijoje	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau, negaliu atsakyti
Darbuotojai gali dirbti pagal lankstų darbo grafiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**1. Įvertinkite pateiktus teiginius, galvodami apie įmonę X. Stenkitės įvertinti kiekvieną teiginį skalėje nuo Visiškai nesutinku ir Visiškai sutinku. Atsakymą Nežinau/ negaliu atsakyti rinkitės tik išskirtiniais atvejais, kai tikrai nežinote. Ačiū**

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau, negaliu atsakyti
1. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į aplinkosauginius aspektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Įmonė teikia atskaitas (pranešimus) apie savo poveikį aplinkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Įmonė skatina vartotojus prisidėti prie aplinkosaugos programų ir iniciatyvų, kurios mažina neigiamą poveikį aplinkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Įmonė finansiškai remia kitų organizacijų aplinkosaugos iniciatyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Įmonė aktyviai stengiasi sumažinti savo neigiamą poveikį aplinkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Įmonė iš tiekėjų renkasi produktus/paslaugas, kurie mažina neigiamą poveikį aplinkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Įmonė padeda gerinti vietinės bendruomenės gyvenimo kokybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Įmonė aktyviai bendradarbiauja su tarptautinėmis organizacijomis, kurios skatina atsakingą verslą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Įmonė finansiškai remia vietos labdaros organizacijas teikdama finansinę paramą, remdama renginius, teikdama prekes ar paslaugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į bendruomenės poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Įmonė skatina darbuotojus aktyviai prisidėti prie bendruomenės organizuojamų akcijų, programų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Įmonė užtikrina saugią ir sveiką darbo aplinką visiems darbuotojams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Įmonė pagarbiai ir sąžiningai elgiasi su visais darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Įmonė skatina darbuotojus tobulinti įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Įmonės politika skatina gerą darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Įmonės darbuotojai gauna pagrįstą ir teisingą atlyginimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į darbuotojų interesus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Įmonei labai svarbus yra vartotojų pasitenkinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Įmonė greitai reaguoja į vartotojų skundus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Vienas pagrindinių įmonės principų - teikti kokybiškas paslaugas ir produktus vartotojams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Įmonėje priimami verslo sprendimai, atsižvelgiant į vartotojų interesus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Įmonė gerbia vartotojų teises daugiau nei numato teisės normos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Galvodami apie įmonę X, pateikite savo nuomonę dėl žemiau esančių teiginių

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Tikiu, kad UAB X personalas visada veikia vardan mano interesų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kai reikia pagalbos, UAB X personalas visada stengiasi padėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. UAB X personalas pirmiausiai yra suinteresuotas į klientų gerovę, o tik po to į savo gerovę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Aš esu ramus, nes UAB X personalas įvykdo įsipareigojimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jaučiuosi gerai užsisakydamas prekes internetu, nes UAB X paprastai įvykdo įsipareigojimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kai bendrauju su UAB X personalu, aš tikiu, kad galiu pasitikėti jais, nes jie atlieka savo pareigą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tikiu, kad UAB X personalas yra sąžiningas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. UAB X personalas dirba kompetetingai, aptarnaujant klientus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Užsakymo metu, UAB X personalas patenkina vartotojų poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Aš manau, kad UAB X personalas gerai atlieka savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. UAB X greitai reaguoja į nusiskundimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. UAB X reklama yra aiški, teisinga, nemanipuliuojanti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Galvodami apie save, pateikite nuomonę dėl žemiau esančių teiginių

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Man svarbu, kad įmonė padėtų bendruomenei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Man svarbu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Aš manau, kad verslas apskritai turi prisidėti prie veiksmų, kad pasaulis taptų geresne vieta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4. Galvodami apie savo darbvietę, pateikite nuomonę dėl žemiau esančių teiginių

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Įmonė stengiasi pateisinti mano lūkesčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Įmonė yra įsipareigojusi tinkamoms vadybinėms praktiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Įmonė yra visapusiškai atsakinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Aš pasitikiu įmone, kurioje dirbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Jūsų amžius:</b> Įrašyti.....	<b>Jūsų lytis:</b> <input type="radio"/> Vyras <input type="radio"/> Moteris	<b>Jūsų išsilavinimas?</b> Aukštasis universitetinis <input type="radio"/> Aukštasis neuniversitetinis (kolegija) <input type="radio"/> Aukštesnysis <input type="radio"/> Specialus vidurinis <input type="radio"/> Profesinis <input type="radio"/> Vidurinis	<b>Jūs dirbate organizacijoje:</b> <input type="radio"/> Pilnu etatu (1 etatas) <input type="radio"/> 0,5 etato <input type="radio"/> 0,25 etato <input type="radio"/> daugiau nei 1 etatu <input type="radio"/> Kita (įrašykite) _____
-------------------------------------	--	---	--

		<input type="radio"/> Pagrindinis <input type="radio"/> Pradinis <input type="radio"/> Kita (įrašykite) _____	
<b>Jūsų darbo sutartis:</b> <input type="radio"/> neterminuota <input type="radio"/> terminuota	<b>Ar užimate vadovaujamas pareigas?</b> <input type="radio"/> Taip <input type="radio"/> Ne	<b>Jūsų šeimyninė padėtis?</b> <input type="radio"/> Netekėjusi / nevedęs <input type="radio"/> Ištekėjusi / vedęs / gyvenu nesusituokusi (-ęs) <input type="radio"/> Išsiskyrusi (-ęs) <input type="radio"/> Našlė (-ys)	