

ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RAIŠKA UAB „KRETINGOS VANDENYS“

JURGITA PAUŽUOLIENĖ,¹ JOLANDA DAUBARIENĖ²

Klaipėdos universitetas, Klaipėdos valstybinė kolegija (Lietuva)

ANOTACIJA

Organizacinė kultūra ir socialinė atsakomybė yra veiksmingos priemonės, darančios įtaką organizacijos veiklai ir rezultatams. Kai organizacijoje nustatytos tam tikros normos, principai, taisyklės ir vertybės, jos darbuotojai dirba našiau, geriau jaučiasi, mažėja nepasitikėjimo, įtampos, nesaugumo pojūtis. Siekiama iširti UAB „Kretingos vandenys“ organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės būklę, išsiaiškinant privalumus ir sunkumus, pateikiant rekomendacijų, kaip tobulinti analizuojamas sritis. Straipsnyje analizuojama, kiek darbuotojai yra susipažinę su organizacinės kultūros įgyvendinimu organizacijoje. Aptariama socialinės atsakomybės nauda, privalumai ir sunkumai, su kuriais organizacijoje susiduriama. Vertinama, kokioms organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės sritims organizacijoje skiriamas didžiausias dėmesys.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *organizacinė kultūra, socialinė atsakomybė, organizacija.*

JEL KLASIFIKACIJA: M14, L2

Įvadas

Organizacinė kultūra apima visų darbuotojų pastangas, remiasi bendromis žmonių vertybėmis. Darbuotojai siekia dirbti organizacijose, kur su jais elgiamasi sąžiningai, paisoma jų interesų. Šiandien verslas kelia vis naujus reikalavimus, kad organizacijų veikla būtų skaidri, skatinamas pilietiškumas. Žmonės, suvokdami socialinės atsakomybės (SA) ir organizacinės kultūros reikšmę, savo veikloje dažniau pradėjo taikyti etiško ir skaidraus valdymo principus. Socialiai atsakinga organizacija ne tik prisideda prie aplinkosaugos, bet ir įneša didelį indelį į visuomenės geresnių gyvenimo sąlygų kūrimą, gerina darbuotojų darbo sąlygas, pritraukia ir išlaiko geriausius specialistus, vykdo skaidrų verslą. Organizacinė kultūra vienija organizacijos darbuotojus, gerina moralinę atmosferą darbe, didina darbuotojų pasitikėjimą. Be šių bendrų privalumų, pati įmonė neišvengiamai gauna didžiulę naudą, nes formuojamas geras įvaizdis visuomenės akyse, kyla prestižas, didėja konkurencinis pranašumas. Lojalūs klientai, nauji potencialūs vartotojai įpareigoja organizaciją veikti atsakingai, tuo tarpu organizacija įsipareigoja vartotojams teikti aukštos kokybės paslaugas, o

¹ Jurgita Paužuolienė – vadybos mokslų krypties doktorantė, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros asistentė. Moksliniai interesai: organizacinė kultūra, įmonių socialinė atsakomybė, personalo valdymo problemos

Adresas: Minijos g. 153, LT-93185 Klaipėda

El. paštas: j.pauzuoliene@gmail.com

Tel.: +370 6 214 1916

² Jolanda Daubariene – Klaipėdos valstybinės kolegijos Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros lektorė. Moksliniai interesai: darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo problemos

Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274 Klaipėda

El. paštas: jolanda.daubariene@gmail.com

Tel.: +370 698 315 03

tai lemia ne tik geresnius organizacijos finansinius rodiklius bet ir darbuotojų darbo kokybę, organizacijos veiklos plėtrą.

Straipsnyje keliami probleminiai klausimai: kaip socialinė atsakomybė ir organizacinė kultūra įgyvendinama UAB „Kretingos vandenys“; su kokiais sunkumais ir susiduria organizacijos, įgyvendindamos organizacinę kultūrą ir socialinę atsakomybę UAB „Kretingos vandenys“, kokie jų privalumai?

Objektas: UAB „Kretingos vandenys“ organizacinė kultūra ir socialinė atsakomybė.

Tikslas: ištirti UAB „Kretingos vandenys“ organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės būklę, išsiaiškinant privalumus ir sunkumus, pateikti rekomendacijas, kaip tobulinti analizuojamas sritis.

Uždaviniai:

- išanalizuoti organizacinę kultūrą ir socialinę atsakomybę teoriniu aspektu.
- ištirti UAB „Kretingos vandenys“ organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės įgyvendinimą išryškinant privalumus ir sunkumus, su kuriais susiduria organizacija.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, anketavimas, tyrimo duomenų analizė SPSS programa.

1. Organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės teoriniai aspektai

Organizacinė kultūra pasireiškia jos narių elgesiu, įsitikinimais, vertybėmis, požiūriais ir yra vertingas įmonės konkurencinio pranašumo šaltinis, nes ji formuoja organizacines procedūras, vienija organizacijos darbuotojų gebėjimus į darnią visumą, siūlo sprendimus problemų, kurios kyla organizacijoms, ir taip gali padėti organizacijai pasiekti savo tikslus (Yilmaz, 2008, cituota: Ahmad, 2012; Ehtesham, Muhammad, Muhammad, 2011). Organizacinė kultūra gali vaidinti tiek teigiamą, tiek neigiamą vaidmenį pritraukiant ir išlaikant darbuotojus. Jei lyderiai supranta organizacinės kultūros vaidmenį ir jos valdymo naudingumą, tai gali sutelkti organizacijas veikti kartu, siekiant sėkmingos veiklos (Osland, Turner, Kolb, Rubin, 2007). Be to, pastebima, kad organizacinė kultūra gali suburti darbuotojus į darnią ir stiprią komandą, dėl ko kyla organizacijos produktyvumas. Darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti siekti organizacijos tikslų. Apie organizacinę kultūrą galime spręsti iš organizacijos vertybių, pasakojimų ir mitų, sklindančių apie įmonę (Gregory, Harris, Armenakis, Shook, 2009; Gupta, 2011, Lee, Cartier, 2005), iš įmonės darbuotojų kalbos, ritualų, tradicijų, klimato, vyraujančio organizacijoje, bei kitų kultūros raiškos elementų (Šimanskienė, 2008; Chang, Lu, 2007).

Kiekviena organizacija puoselėja savitą, tik jai būdingą kultūrą, išskiriančią ją iš kitų organizacijų, suteikiančią jai konkurencinio pranašumo. Vienos organizacijos linkusios labiau rizikuoti, kitos labiau orientuotos į pasyvų laukimą. Iš esmės organizacinė kultūra yra organizacijos „asmenybė“. Akcentuotina, kad nemažai vadovų į kalbas apie organizacinę kultūrą žiūri abejingai ir mano, kad organizacinė kultūra turi mažai įtakos tokiems su verslu susijusiems dalykams kaip pelno gavimas, aukštos kokybės siekis ir pan. Tačiau faktai byloja, kad organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingus organizacijos pokyčius ir nešančių ilgalaikę sėkmę. Atlikti tyrimai rodo, kad organizacinė kultūra yra svarbus ir nemažai įtakos darantis reiškinys organizacijos darbo našumui, veiklos rezultatams, darbuotojų pasitenkinimui darbu ir pan. Organizacinė kultūra gali veikti kaip motyvavimo priemonė ar kaip priemonė, padedanti darbuotojams siekti organizacijos tikslų. Organizacinė kultūra padeda palaikyti atitinkamą darbuotojų atsidavimo ir intensyvumo lygį, kas dažnai būdinga sėkmingai organizacijai (Deal ir Kennedy, 1982; Silvertornas, 2004, cituota: Nango, Ikyanyon 2012). Ji tiesiogiai veikia tokius dalykus, kaip darbuotojų pasitenkinimas ir įsipareigojimas, moralė, komandinis darbas bei organizacijos veiklos rezultatai (Macintosh, Doherty, 2007).

D. B. Lund (2003) atliko tyrimą, siekdamas išsiaiškinti, kaip organizacinė kultūra veikia darbuotojų pasitenkinimą. Autorius pabrėžia, kad siekdama išlaikyti konkurencinį pranašumą organizacija turi puoselėti santykius su darbuotojais. Ištirta, kad savo darbu patenkinti nelinkę jo palikti darbuotojai daug didesnę dėmesį rodo klientams, jų poreikiams. Svarbu pabrėžti, kad būtina ne tik puoselėti organizacinę kultūrą, bet būtina susitelkti į aiškų tikslą išorinėje aplinkoje, kur ir kreipiama ta kultūra. Tai iliustruoja 1990 metais Europoje atliktas tyrimas (Stanic, Boyle, 2000), kai nagrinėtos 24 paslaugų sektoriuje veikiančios organizacijos. Ty-

rimas atskleidė, kad visos sėkminga veikla pasižymėjusios organizacijos turėjo aiškiai apibrėžtą, į išorinį tikslą orientuotą organizacinę kultūrą.

Organizacinė kultūra veikia socialinę atsakomybę per organizacijos vertybių sistemą. Šios vertybės skatina atitinkamą individo elgesį organizacijoje. Tiriant žmogaus požiūrį galima gauti informacijos ir apie organizacinę kultūrą, kuri apima socialines vertybes, dalyvavimo jausmą ir kolegų tarpusavio bendradarbiavimą (Dodji, Mahmoodi, Asadi, 2014). S. Lewio (2003) teigimu, visuomenės vertybės, naujos verslo galimybės, klientų pasitenkinimas, organizacijos reputacija, puikūs santykiai su suinteresuotomis šalimis veikia kaip skirtingos varomosios jėgos, kurios motyvuoja verslo organizacijas įgyvendinti įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) iniciatyvas tokiose srityse kaip žmogaus ir darbuotojų teisės, aplinkosauga ir korupcija. M. Morsing, M. Schultz (2006) teigimu, ĮSA iniciatyvos tampa organizacijos vertybių dalimi ir įgyvendinamos kasdienėje veikloje, jos paprastai sukelia teigiamą suinteresuotųjų grupių reakciją, tada ĮSA neprieštarauja išorinių suinteresuotųjų grupių siekiams ir tampa svarbiu instrumentu verslo konkurencinėse varžybose (Juščius, 2009). ĮSA visuomenės labai padeda sumažinti ar net panaikinti atotrūkį tarp organizacijos ir suinteresuotųjų grupių vertybinių nuostatų. Dėl to visuomenės pasitikėjimas tokiomis organizacijomis auga. Pasak J. Jakulevičienės (2012), socialinė atsakomybė yra svarbi, nes mažina sąnaudas (pvz., žaliavų ir energijos išteklių taupymas, mažesnė darbuotojų kaita, išaugęs jų darbo efektyvumas); užtikrina geresnį verslo rizikos valdymą (pvz., mažinama reputacijos praradimo ar priežiūros institucijų sankcijų rizika); padeda užsitarnauti palankesnę klientų požiūrį; pritraukia darbuotojus; kuria geresnį prekinį ženklą; skatina inovacijas (Chawak, Dutta, 2014). Socialiai atsakingose organizacijose darbuotojams sudaroma galimybė mokytis, kurti ir realizuoti save, kaip atlygį už atliekamą darbą gauti ne tik pinigų, bet ir sustiprinti savigarbą, organizacija supranta šeimos ir darbo išpareigojimų derinimo svarbą, todėl sudaro darbuotojams palankias darbo sąlygas. Tokiose organizacijose puikiai veikia darbuotojų informavimo sistema, darbuotojams suteikiama daugiau įgaliojimų, rūpinamasi jų darbingumu ir darbo sauga, didesne darbo įvairovė, suteikiamos lygios teisės ir vienodas atlyginimas moterims ir vyrams (Green paper, 2001). Apibendrinant galima teigti, kad ĮSA nauda yra įvairiapusė. Šiuolaikiniame versle įmonės, siekdamos būti konkurencingos, negali nekreipti dėmesio į socialinę atsakomybę ar organizacinę kultūrą. Organizacijos egzistuoja tik pritariant visuomenei, todėl kiekviena organizacija turėtų vykdyti savo veiklą, keldama kuo mažesnę grėsmę aplinkai ir žmogui.

2. Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės įgyvendinimą UAB „Kretingos vandenys“ atliktas kiekybinis tyrimas, apklausa raštu. Klausimyne pateikta dešimt klausimų. Penki klausimai pateikti pagal ranginę skalę, kur 1 reiškia *visišką pritarimą*, 5 – *visišką nepritarimą*. Respondentams pateiktas vienas atvirasis klausimas, kur prašyta parašyti savo nuomonę. Vienu klausimu respondentai galėjo pasirinkti daugiau kaip kelis jiems tinkamus atsakymo variantus. Trys klausimai pateikti siekiant išsiaiškinti respondentų demografinius požymius: respondentų amžių, darbo stažą ir pareigas organizacijoje. Kiekvienam respondentui anketa pateikta individualiai ir paprašyta sudalyvauti apklausoje. Tyrimas vykdytas 2014 m. balandžio mėnesį.

Įmonėje dirba 85 žmonės. Apklausti 64 įmonės darbuotojai, esant 5 proc. paklaidai. Daugiausiai apklausoje dalyvavo vyrų, nes jie organizacijos sudaro daugumą. Daugiausiai apklausoje dalyvavusių respondentų yra 45–54 metų amžiaus (35,9 proc.), 29,3 proc. – vyresnių nei 55 metų amžiaus, 10,4 proc. apklaustųjų – nuo 18 iki 25 metų amžiaus, 10,9 proc. apklaustųjų yra nuo 26 iki 34 metų amžiaus ir 35–44 metų amžiaus – 12,5 proc. Darbo stažo aspektu didžiausią apklaustųjų dalį sudarė turintieji daugiau kaip 9 metų darbo stažą (34,4 proc.), 25,0 proc. įmonėje dirba nuo 6 iki 9 metų, 18,8 proc. – nuo 1 iki 3 metų, 17,2 proc. – nuo 3 iki 6 metų ir iki 1 metų – tik 4,7 proc. apklaustųjų. Pagal užimamas pareigas apklausoje dalyvavo 5,1 proc. aukščiausios grandies vadovų, 11,9 proc. – vidurinės grandies vadovų, 16,9 proc. – žemiausios grandies vadovų ir 66,1 proc. – darbininkai, neturintys pavaldinių.

Gauti duomenys apdoroti SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programa (17.1 versija). Duomenims analizuoti pasirinkta aprašomoji statistika (procentai, vidurkiai [toliau tekste – V], moda).

Vidurkiams palyginti pasirinkta dispersinė analizė, taikytas ANOVA testas. ANOVA testas parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t. y. ar kintamieji yra statistiškai susiję ir daro įtaką vienas kitam: jei reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$, tai kintamieji vienas kitą veikia, jei $p > 0,05$ – ne. Aiškinantis statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiams, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja, analizuojamas ANOVA testo *Turkey* kriterijus. Siekiant įvertinti klausimyno skalės vidinį nuoseklumą dažniausiai naudojamas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atskleidžia tiriamąjį dydį ir leidžia patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009).

3. UAB „Kretingos vandenys“ organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės įgyvendinimo tyrimo rezultatų analizė

Tyrimu siekta išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į įmonės vykdomą įmonių socialinę atsakomybę bei organizacinę kultūrą. 1 lentelėje pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė, kuri tinkamai ir kokybiškai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė kaip 0,7 (kai kurių autorių teigimu – 0,6). Šiuo atveju analizuojant klausimyno skalių vidinį nuoseklumą gauta, kad *cronbacho alfa koeficientas* yra didesnis kaip 0,8. Tai reiškia, kad skalė sudaryta tinkamai.

1 lentelė. Klausimyno skalių vidinio nuoseklumo vertinimas

Skalės pavadinimas	Cronbacho alfa koeficientas	Standartizuotų duomenų Cronbacho alfa koeficientas	Skalės klausimų skaičius
Teiginiai, susiję su organizacine kultūra	0,8509	0,8485	11
Teiginiai, atskleidžiantys ĮSA naudą	0,8245	0,8366	7
Teiginiai, atskleidžiantys ĮSA privalumus	0,8641	0,8669	10
Teiginiai, atskleidžiantys respondentų nuomones, kiek organizacija skiria dėmesio tam tikroms sritims	0,8829	0,8787	12

Šaltinis: sudaryta remiantis 2014 m. atlikto tyrimo rezultatais

Spearman-Brown'o padidinto patikimumo koeficientas įvardytas kaip *standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas*. Kaip matyti 1 lentelėje, jo reikšmė artima Cronbacho alfa koeficiento reikšmei, o tai reiškia, kad atsakymų į paskirus klausimus dispersijos yra panašios.

Respondentų pirmuoju klausimu teirautasi, kiek kiekvienas pateiktas teiginys būdingas jų organizacijai, čia 1 reiškia *visišką sutikimą*, 5 – *visišką nesutikimą* su pateiktuoju teiginiu. Pateiktoje 2 lentelėje matyti, kad įmonės darbuotojai su daugeliu pateiktų teiginių sutinka tik iš dalies. Respondentai sutinka (moda 2) su tokiais teiginiais kaip: organizacijoje vyksta bendros šventės, kur kviečiami dalyvauti visi darbuotojai ar net jų šeimų nariai (V 2,19); organizacijoje yra daug organizacijos simboliką rodančių daiktų (V 2,28); organizacijoje puoselėjami draugiški ir korektiški santykiai tarp bendradarbių (V 2,31); organizacijos misija aiškiai suformuota (V 2,44); organizacijoje vertinamas lojalumas, patirtis (V 2,46); organizacijoje yra ryškių lyderių, kuriuos pripažįsta darbuotojai (V 2,52). Iš dalies respondentai sutinka (moda 3), kad organizacijoje daug dėmesio skiriama vertybėms, kurios žinomos visiems darbuotojams (V 2,76). Tik iš dalies organizacijos darbuotojai susipažinę su organizacijos įkūrimo istorija (V 2,64), darbuotojai organizacijoje tik iš dalies jaučiasi saugūs (V 2,65). Tik iš dalies sutinkama (moda 3), kad sprendimai organizacijoje priimami atsižvelgiant į daugelio darbuotojų nuomonę (V 3,20). Galima pastebėti, kad organizacijoje įgyvendinama organizacinė kultūra. Tačiau akcentuotina, kad tam tikra dalis darbuotojų (o tai būtų žemiausios grandies vadovai ir kai kurie darbuotojai, neturintys pavaldinių) teigia, kad nesusipažinę su organizacijos vertybėmis, jos įkūrimo istorija, todėl siūlytina organizacijos vadovybei labiau akcentuoti šiuos organizacinės kultūros elementus. Vertybės yra nematomas, bet svarbiausias organizacinės kultūros aspektas. Kiekviena organizacija turi vertybių rinkinį, kurį perduoda savo nariams. Teigiama, kad vertybės veikia kaip elgseną stiprinantis veiksnys, aiškiai nurodantis, kaip reikėtų elgtis tam tikrose situacijose. Aiškiai apibrėžtos vertybės sumažina

elgesio dviprasmiškumą ir „padeda“ darbuotojams priimti sprendimus. Aptarę ir nuoširdžiai priėmę vertybes darbuotojai elgiasi kūrybiškiau, geriau išnaudoja neapibrėžtų situacijų teikiamas galimybes, sumaniau sprendžia sudėtingas problemas nei tie, kurie griežtai laikosi nustatytų tikslų ir procedūrų. Taigi vadovavimą, kuris remiasi vertybėmis, taikanti organizacija geba lanksčiau prisitaikyti prie aplinkos reikalavimų (Andrijauskaitė, 2003). Tikėtina, kad vertybių akcentavimas skatintų darbuotojus labiau išsipareigojimą organizacijai ir atitinkamai elgtis.

2 lentelė. Darbuotojų požiūris į organizacijos organizacinę kultūrą
 (vidurkis, moda, st. nuokrypis, ANOVA testo p reikšmė)

Nr.	Teiginiai	Vidurkis (V)	Moda	St. nuokrypis	P reikšmė (užimamos pareigos)
1	Daug dėmesio skiriama organizacijos vertybėms, jos visiems darbuotojams žinomos	2,76	3	,867	,107
2	Aiškiai suformuluota organizacijos misija	2,44	2	,003	,000
3	Organizacijos darbuotojams žinoma organizacijos įkūrimo istorija	2,64	3	,744	,592
4	Organizacijoje yra daug organizacijos simbolišką atskleidžiančių daiktų (kalendorių, puodelių, rašiklių ir kt.)	2,28	2	,878	,084
5	Organizacijoje atliekami tam tikri ritualai (pvz., pagerbiami darbuotojai, švenčiamos šventės ir kt.)	2,43	2	,057	,180
6	Organizacijoje vertinamas lojalumas, patirtis	2,46	2	,985	,202
7	Organizacijoje puoselėjami draugiški ir korektiški santykiai tarp bendradarbių	2,31	2	,907	,012
8	Organizacijoje yra ryškių lyderių, kuriuos pripažįsta darbuotojai	2,52	2	,841	,629
9	Organizacijoje organizuojamos bendros šventės, kur kviečiami visi darbuotojai ar net jų šeimų nariai	2,19	2	,702	,270
10	Dirbdami šioje organizacijoje darbuotojai jaučiasi saugūs	2,65	3	,828	,175
11	Sprendimai organizacijoje priimami atsižvelgus į daugelio darbuotojų nuomonę	3,20	3	,105	,551

Šaltinis: sudaryta remiantis 2014 m. atlikto tyrimo rezultatais

Aiškinantis, kokie demografiniai duomenys lėmė atitinkamus pasirinkimo variantus, atliktas ANOVA testas. Analizuojant statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiams, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja, taikytas ANOVA testo *Turkey* kriterijus. 2 lentelėje pateikiama *p reikšmė* analizuojant duomenis dėl užimamų pareigų. Nustatyta, kad vidurinės ir žemiausios grandies vadovai, lyginant su aukščiausios grandies vadovais, linkę labiau sutikti, kad organizacijoje aiškiai suformuluota misija ($p \leq 0,05 = 0,000$). Tačiau negalime teigti, kad aukščiausios grandies vadovai numatyta organizacijos misijai prieštarauja. Bendrai visi darbuotojai teigė, kad misija organizacijoje suformuluota tinkamai (moda 2, žr. lentelę 2). Darbuotojai, neturintys pavaldinių, labiau pritaria, kad organizacijoje yra draugiški ir korektiški santykiai tarp bendradarbių ($p \leq 0,05 = 0,012$), tuo tarpu žemiausios grandies vadovai tik iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Tai gali rodyti, kad intensyviau bendrauja bendradarbiai, neturintys pavaldinių, nei žemiausios grandies vadovai. Todėl ir santykiai yra draugiškesni tarp šių darbuotojų.

Darbuotojų teirautasi, kaip organizacijoje keičiamasi informacija. Informacijos sklaida organizacijoje yra labai svarbus organizacinės kultūros aspektas. Tuo parodoma, kokie ryšiai sieja organizacijos narius, kokios priemonės taikomos perduodant informaciją.

3 lentelė. Informacijos keitimasis organizacijoje (galima pasirinkti kelis atsakymo variantus)

Nr.	Pasirinkimo variantai	Procentai	Pasirinkimo dažnumas, procentais
	Reikiamą informaciją gaunu susirinkime	20,3	59,6
	Informaciją gaunu iš kolegų	22,9	67,3
	Informaciją gaunu internetu	3,9	11,5
	Skaitau informaciją, pateiktą skelbimų lentoje	5,9	17,3
	Kas nors pasako, ką daryti	5,9	17,3
	Informaciją perduoda vadovas	26,1	76,9
	Tiesiog dirbu savo darbą – nebūtina visko žinoti	9,2	26,9
	Turime žmogų, kuris praneša visas naujienas	5,9	17,3

Šaltinis: sudaryta remiantis 2014 m. atlikto tyrimo rezultatais

Pateiktoje 3 lentelėje matyti, kad dažniausiai informaciją perduoda vadovas (76,1 proc.); dažnai ji gaunama iš kolegų (67,3 proc.); gana dažnai reikiama informacija gaunama susirinkimų metu (59,6 proc.). Rečiausiai rinktasi variantą, kad informacija gaunama internetu (11,5 proc.), perskaitoma skelbimų lentoje (17,3 proc.), kas nors pasako, ką daryti (17,3 proc.). Iš pateiktų atsakymų galima matyti, kad informacija dažniausiai perduodama tiesiogiai vadovo, susirinkimų metu ar kolegų ir tik retais atvejais informacijai perduoti pasitelkiamos tokios priemonės kaip internetas ar skelbimų lentos.

Paklausus darbuotojų, kuo įmonių socialinė atsakomybė naudinga organizacijai, kaip labiausiai svarbios sritys išskirta: tai padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus (V 2,40), gerina įmonės įvaizdį (V 2,17), prisideda prie geresnės gyvenimo kokybės kūrimo (V 2,30), čia moda 2. Kaip iš dalies svarbios sritys (moda 3) paminėta, kad ĮSA padeda sumažinti energijos ir atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas (V 2,56), padeda diferencijuoti verslą (V 2,77), pasiruošti pokyčiams griežtėjant įstatymams (V 2,51) ir gali padėti atverti naujas rinkas (2,55). Atsakinga verslo praktika gali padėti organizacijai sukurti konkurencinį pranašumą, atverti novatoriškas galimybes, sumažinti veiklos sąnaudas. Kai kurių mokslininkų (Juščius, 2007; Kotler, Lee, 2007) teigimu, vienas iš būdų formuoti palankų įvaizdį visuomenės aktyse, kitaip tariant, ne tik laikytis įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, bet ir siekti didinti visuomenės gerovę, diegti socialiai atsakingo verslo standartus, kuriais vadovaujantis į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoti socialinius, aplinkosaugos ir skaidraus verslo principus. Galima teigti, kad organizacijų, kurios pasiryžusios vykdyti socialiai atsakingas iniciatyvas, nauda yra įvairiapusė.

Atliktas ANOVA testas atskleidė, kad darbuotojų užimamos pareigos turi įtakos pasirinkimo variantams, kiti demografiniai duomenys pasirinkimo variantams įtakos neturėjo. Vidurinės grandies vadovai labiau linkę manyti, kad ĮSA padeda pasiruošti griežtėjant įstatymams ($p \leq 0,05 = 0,026$), tuo tarpu darbuotojai nelinkę šiam teiginiui pritarti. Aukščiausios grandies vadovai linkę sutikti, kad ĮSA gerina įmonės įvaizdį ($p \leq 0,05 = 0,038$) bei prisideda prie geresnės gyvenimo kokybės kūrimo ($p \leq 0,05 = 0,047$), tuo tarpu vidurinės bei žemesnės grandies vadovai mažiau linkę sutikti su šiais teiginiais.

4 lentelė. Socialinės atsakomybės (SA) nauda organizacijai (vidurkis, moda, st. nuokrypis, ANOVA testo p reikšmė)

Nr.	Teiginiai	Vidurkis	Moda	St. nuokrypis	P reikšmė (užimamos pareigos)
1	Padeda sumažinti energijos ir atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas	2,56	3	,879	,356
2	Padeda diferencijuoti verslą	2,77	3	,750	,157
3	Padeda pasiruošti pokyčiams griežtėjant įstatymams	2,51	3	,639	,026
4	Gali padėti atverti naujas rinkas	2,55	3	,889	,311
5	Padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus	2,40	2	,947	,238
6	Gerina įmonės įvaizdį	2,17	2	,672	,038
7	Prisideda prie gyvenimo kokybės gerinimo	2,30	2	,890	,047

Šaltinis: sudaryta remiantis 2014 m. atlikto tyrimo rezultatais

Darbuotojų teirautasi, kokie, jų manymu, pagrindiniai motyvai organizacijai būti socialiai atsakinga. Darbuotojai minėjo įvairius motyvus, dėl ko organizacijai verta tokia būti. Darbuotojų manymu, tai padeda laikytis darbo drausmės, gaunama ekonominė nauda, gerinamas įmonės įvaizdis, paisoma etiško elgesio, lojalumo principų, didesnė motyvacija, padeda išlaikyti gerus darbuotojus, ilgalaikis įsipareigojimas etiškai elgtis ir prisidėti prie geresnės darbuotojų, klientų bei aplinkos kokybės kūrimo. Akcentuotina, kad SA veikla prisideda prie organizacijos žinomumo didinimo ir padeda kurti įmonės, kaip atsakingo rinkos dalyvio, įvaizdį. Organizacija savo misijoje akcentuoja, kad įsipareigoja savo abonentams teikti efektyviausiai jų poreikius tenkinančias paslaugas, siekdamas gerinti jų gyvenimo kokybę, šalies vandentvarkos paslaugų sektoriuje diegti etiškos ir skaidrios veiklos principus. Tai ir parodo šios organizacijos įsipareigojimų sritis socialiai atsakingoje veikloje.

Respondentų teirautasi, kokie, jų nuomone, yra didžiausi sunkumai, su kuriais susiduria organizacija (5 lentelė). Pasak respondentų tai būtų reikalingų žinių trūkumas įgyvendinant socialinę atsakomybę (V 2,36) bei organizacijai keliami didesni reikalavimai (V 2,34), moda 2. Iš dalies respondentai sutinka (moda 3), kad didėja veiklos sąnaudos (V 2,60), neigiama įtaka pelnui (V 2,89), be to, darbuotojams tai yra papildomas darbas (V 2,62).

5 lentelė. Didžiausi sunkumai, su kuriais susiduria organizacija įgyvendindama socialinę atsakomybę (vidurkis, moda, st. nuokrypis)

Nr.	Kriterijai	Vidurkis	Moda	St. nuokrypis
1	Didėja veiklos sąnaudos	2,60	3	,689
2	Neigiama įtaka pelnui	2,89	3	,891
3	Organizacijai keliami didesni reikalavimai	2,34	2	,678
4	Reikalingų žinių trūkumas įgyvendinant socialinę atsakomybę	2,36	2	,831
5	Darbuotojams – papildomas darbas	2,62	3	,860

Šaltinis: sudaryta remiantis 2014 m. atlikto tyrimo rezultatais

Tokia respondentų nuomonė rodo, kad socialinės atsakomybės įgyvendinimas organizacijoje nesukelia didelių sunkumų. Visoms organizacijoms, įgyvendinančioms ĮSA, keliami didesni reikalavimai, tačiau nereikėtų pamiršti, kad organizacijos savanoriškai įsipareigoja dalyvauti šioje iniciatyvoje. Daugumai organizacijų trūksta žinių įgyvendinti socialinę atsakomybę, todėl visiškai natūralu, kad ir šios organizacijos darbuotojams tokių žinių trūksta. Galima teigti, kad darbuotojai išvelgia pagrįstus ĮSA sunkumus, kartu suvokdami, kad ĮSA nedaro neigiamos įtakos pelnui, tai darbuotojams nėra papildomas darbas ir veiklos sąnaudos nedidėja. Todėl respondentų įvertinimai leidžia daryti išvadą, kad apklaustieji analizuojamoje organizacijoje išvelgia daugiau privalumų nei trūkumų, tai atskleidžia 6 lentelėje pateikti duomenys.

6 lentelė. Organizacijų, įgyvendinančių socialinę atsakomybę, privalumai (vidurkis, moda, st. nuokrypis, ANOVA testo p reikšmė)

Nr.	Kriterijai	Vidurkis	Moda	St. nuokrypis	P reikšmė (užimamos pareigos)
1	Tinkamo pavyzdžio rodymas	2,22	2	,769	,099
2	Geresnis įmonės įvaizdis	2,06	2	,763	,725
3	Didesnis darbuotojų lojalumas	2,24	2	,751	,001
4	Mažesnės sąnaudos (pvz., padeda sumažinti elektros atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas)	2,41	2	,981	,007
5	Didesnis produktyvumas ir geresnė teikiamų paslaugų kokybė	2,22	2	,839	,004
6	Geresni santykiai su bendruomene	2,17	2	,746	,171
7	Didinamas šalies konkurencingumas	2,41	2	,714	,044
8	Geresnės gyvenimo kokybės kūrimas	2,15	2	,878	,052
9	Skaidri ir etiška verslo praktika	2,26	2	,757	,591

Šaltinis: sudaryta remiantis 2014 m. atlikto tyrimo rezultatais

Analizuojant respondentų pasisakymus, kokie didžiausi organizacijų, įgyvendinančių socialinę atsakomybę, privalumai, pateiktoje 6 lentelėje matyti, kad su visais minėtais teiginiais darbuotojai sutinka (moda 2). Tai rodo, kad darbuotojai įžvelgia gana daug privalumų organizacijose, kuriose įgyvendinama socialinė atsakomybė.

Atliktas ANOVA testas atskleidė, kad užimamos pareigos turi įtakos kai kuriems pasirinkimo variantams. *Turkey* kriterijus parodė, kad statistinė sąsaja su darbuotojų užimamomis pareigomis egzistuoja šiems teiginiais: didesnis darbuotojų lojalumas ($p \leq 0,05 = 0,001$); mažesnės sąnaudos ($p \leq 0,05 = 0,007$); didesnis produktyvumas ir geresnė kokybė teikiant paslaugas ($p \leq 0,05 = 0,004$); didinamas šalies konkurencingumas ($p \leq 0,05 = 0,044$). Vidurinės, žemiausios grandies vadovai ir darbuotojai, neturintys pavaldinių, labiau linkę sutikti, kad organizacijos, kuri įgyvendina ĮSA principus, darbuotojai yra lojalesni, tuo tarpu aukščiausios grandies vadovai su šiuo teiginiu sutinka mažiausiai. Dėl mažesnių veiklos sąnaudų labiau sutinka žemiausios grandies vadovai, tuo tarpu aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai linkę tik iš dalies pritarti šiam teiginiui. Vidurinės ir žemiausios grandies vadovai linkę pritarti, kad socialiai atsakingoms organizacijoms būdingas didesnis produktyvumas ir geresnė paslaugų kokybė, tuo tarpu aukščiausios grandies vadovai linkę tik iš dalies sutikti su šiuo teiginiu. Kad didinamas šalies konkurencingumas, labiausiai pritaria žemiausios grandies vadovai, lyginant su aukščiausios grandies vadovais.

Apklaustiesiems pateikta skalė ir prašyta įvertinti, kiek, jų nuomone, organizacijoje skiriama dėmesio tam tikroms sritims, kurios atskleidžia SA principų ir organizacinės kultūros įgyvendinimą organizacijoje, čia 1 reiškia *labai mažai*, 5 – *labai daug* (7 lentelė). Apklaustųjų teigimu, organizacija labai mažai (moda 1) dėmesio skiria kovai su kyšininkavimu ir papirkinėjimu (V 1,37); lėšų skyrimui labdarai, rėmimui, paramai (V 1,4); naujų darbo vietų kūrimui (1,5). Vidutiniškai dėmesio (moda 3) skiriama kitoms paminėtoms sritims, kaip: visuomenės poreikių tenkinimui (V 2,96); atliekamo darbo kokybei (V 3,06); darbuotojų kvalifikacijai ir motyvacijai (V 2,93); savo vartotojų (klientų) poreikių tenkinimui (V 3,17); savo prekės ar paslaugos pardavimų apimtims didinti (V 3,22), aplinkos apsaugai gerinti (V 3,41), saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimui (V 2,93), lygių teisių užtikrinimui (V 2,70), taip pat organizacinės kultūros kūrimui ir tobulinimui (V 3,04). Kaip matyti, organizacija labiau susitelkusi ties vidiniais savo procesais, kaip darbo kokybė, darbuotojų motyvacija, sauga ir sveikata. Akcentuotina, kad šios organizacijos akcijos priklauso miesto savivaldybei, todėl tikėtina, kad organizacijos veikimo laisvė ribojama.

7 lentelė. Organizacijos skiriamas dėmesys pateiktoms sritims (vidurkis, moda, st. nuokrypis, ANOVOS testo p reikšmė)

Nr.	Teiginiai	Vidurkis	Moda	St. nuokrypis	p reikšmė (užimamos pareigos)
	Visuomenės poreikiams tenkinti	2,96	3	,846	,800
	Atliekamo darbo kokybei	3,06	3	,763	,002
	Darbuotojų kvalifikacijai ir motyvacijai	2,93	3	,887	,002
	Savo vartotojų (klientų) poreikiams tenkinti	3,17	3	,720	,008
	Savo prekės ar paslaugos pardavimų apimtims didinti	3,22	3	,718	,619
	Aplinkos apsaugai gerinti	3,41	3	,790	,072
	Saugioms ir sveikoms (ergonomiškomis) darbo sąlygoms užtikrinti	2,93	3	,843	,031
	Kovai su kyšininkavimu, papirkinėjimu, kitomis korupcijos rūšimis	1,37	1	,186	,237
	Užtikrinti lygias teises, laikantis LR Konstitucijoje ir darbo įstatymuose nustatytų diskriminacijos pagal amžių, lytį, kilmę normų	2,70	3	,890	,059
	Organizacinei kultūrai kurti ir puoselėti	3,04	3	,985	,405
	Lėšų labdarai skyrimui, rėmimui, paramai	1,4	1	,929	,150
	Naujoms darbo vietoms kurti	1,5	1	,310	,018

Atliktas ANOVA testo *Turkey* kriterijus atskleidė, kad aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai labiausiai pritaria tam, kad organizacijoje gana daug dėmesio skiriama atliekamo darbo kokybei ($p \leq 0,05 = 0,002$), darbuotojų kvalifikacijai ir motyvacijai ($p \leq 0,05 = 0,002$), savo vartotojų poreikių tenkinimui ($p \leq 0,05 = 0,008$), saugių bei sveikų darbo sąlygų užtikrinimui ($p \leq 0,05 = 0,031$), tuo tarpu žemiausios grandies vadovai ir darbuotojai, neturintys pavaldinių, linkę šiems teiginiams nepritari. Kad organizacijoje didelis dėmesys skiriamas naujų darbo vietų kūrimui, labiausiai pritaria aukščiausios grandies vadovai ($p \leq 0,05 = 0,018$), lyginant su žemiausios grandies vadovais. Galima būtų teigti, kad darbuotojai su kai kuriomis organizacijos veiklos sritimis (pvz., naujų darbo vietų kūrimas) nesupažindinami arba tiesiog organizacijoje nepriimtina informuoti apie visas vykstančias veiklas, todėl ir išskirti teiginiai vertinami tik vidutiniškai. Organizacijai rekomenduojama darbuotojus labiau įtraukti į kai kurių sričių įgyvendinimą, kaip organizacinės kultūros kūrimą ir tobulinimą, aplinkos apsaugos gerinimą ir pan. Be to, daugiau dėmesio galėtų būti skiriama kovai su kyšininkavimu, papirkinėjimu, tai leistų organizacijai įtvirtinti savo socialinę atsakomybę visuomenėje, prisidedant prie šių veiklų įgyvendinimo.

Išvados

Galima teigti, kad organizacinės kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas padeda organizacijoms siekti užsibrėžtų tikslų. Vykdydamos socialiai atsakingą veiklą, organizacijos ne tik prisideda prie darnos bendruomenėse kūrimo, socialinės nelygybės mažinimo, švarios aplinkos palaikymo, bet ir sudaro darbuotojams palankias darbo sąlygas, kad kiekvienas organizacijoje dirbantis asmuo jaustųsi reikalingas, matytų darbo perspektyvas ir būtų motyvuotas. Be to, organizacijos, puoselėdamos organizacinę kultūrą ir stiprindamos socialinę atsakomybę, kelia organizacijos reputaciją, gerina įvaizdį tiek darbuotojų, tiek visuomenės akyse. Organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės įgyvendinimas organizacijose yra esminis konkurencinio pranašumo šaltinis ir turi įtakos darbuotojų motyvacijai bei darbo našumui.

Tyrimu nustatyta, kad organizacinei kultūrai puoselėti organizacijoje skiriama mažai dėmesio. Dalis darbuotojų nesusipažinę su organizacijos įkūrimo istorija, vertybėmis, kuriomis vadovaujasi organizacija, dirbdami šioje organizacijoje jaučiasi nesaugūs. Tobulinant organizacinės kultūros valdymą rekomenduojama viešinti vertybes, kurias organizacija puoselėja, supažindinti darbuotojus su organizacijos įkūrimo istorija, taip parodydama darbuotojams, kas šioje organizacijoje svarbiausia. Ištyrus, kaip organizacijoje įgyvendinama socialinė atsakomybė, pastebėta, kad ši iniciatyva įgyvendinama pakankamai intensyviai. Didelis dėmesys skiriamas santykiams su bendruomene, skaidriai ir etiškai verslo praktikai, darbuotojų lojalumui užtikrinti ir pan. Pagrindiniai sunkumai, su kuriais susiduriama organizacijoje, – būtinų žinių trūkumas, įgyvendinant socialinę atsakomybę, papildomas darbas darbuotojams. Daugelio darbuotojų teigimu, organizacija mažai dėmesio skiria kovai su kyšininkavimu, papirkinėjimu ir pan. Todėl rekomenduojama organizacijai didesnę dėmesį skirti darbuotojų mokymams socialinės atsakomybės tematika, taip pat numatyti korupcijos valdymo priemones, nes tai yra vienas svarbesnių socialinės atsakomybės įgyvendinimo principų. Taip organizacija sustiprintų savo įvaizdį ir pakeltų reputaciją visuomenėje, būdama pavyzdžiu kitoms organizacijoms.

Literatūra

- Ahmad, M. S. (2012). Impact of organizational culture on performance management practices in pakistan. *Business Intelligence Journal*, Vol. 5 (1), p. 50–55.
- Chawak, S., Dutta, D. (2014). Corporate Social Responsibility: Trends and Challenges. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management and Technology*, Vol. 3 (4), p. 32–39.
- Chang, K., Lu, L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 (6), p. 549–568.
- Dodji, M. S., Mahmoodi, M., Asadi, A. A. (2014). Investigation of the relation between organizational culture, financial management tenure and financial performance with corporate social responsibility (CSR). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 15 (12), p. 354–367.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., Muhammad, S. A. (2011). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, Vol. 4, p. 78–86.

- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., Shook, Ch. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, Vol. 62 (7), p. 673–679.
- Green Paper. (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Commission of the European Communities. Brussels. Prieiga internete: http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/ceccorporate_responsibility/com2001_0366en01.pdf
- Gupta, B. (2011). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18 (4), p. 510–528.
- Jakulevičienė, J. (2012). Kas yra įmonių socialinė atsakomybė? *Atsakingas verslas, įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas ir nauda*, Nr. 5, p. 2–16. Prieiga internete: http://www.undp.lt/uploads/Publications%20LT/Atsakingas%20verslas_NR5.pdf
- Juščius, V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 264–271.
- Kotler, Ph., Lee, N. (2007). Doing the Most Good to Your Company. *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lee, K. J., Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (4), p. 340–359.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, Vol. 7 (4), p. 356–366.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 (3), p. 219–236.
- Macintosh, E., Doherty, A. (2007). Estending the Scope of Organizational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review*, Vol. 10, p. 45–64.
- Morsing, M., Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, re-sponse and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 (4), p. 323–338.
- Nango, E. S., Ikyanyon, D. N. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7 (22), p. 21–28.
- Osland, J. S., Turner, M. E., Kolb, D. A., Rubin, I. M. (2007). *The Organizational Behavior Reader*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
- Stanic, V., Boyle, D. (2000). *Developing people and the corporate culture in financial services*. Woodhead publishing limited.
- Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4), p. 1–6.

CONDITION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF LLC “KRETINGOS VANDENYS”

JURGITA PAUŽUOLIENĖ, JOLANDA DAUBARIENĖ
Klaipėdos universitetas, Klaipėdos valstybinė kolegija (Lietuva)

Summary

Organizational culture and corporate social responsibility are effective measures that have an impact on organizational performance and results. In particular norms, principles, rules and values of the organization's employees are more efficient, more comfortable, reduces mistrust, tension, a feeling of insecurity. Organizational culture includes the efforts of all staff, based on common human values. Employees tend to work in organizations where they are treated fairly, respecting their interests. It is ideology of social responsible (SR) organizations. Social responsible organizations promote a business friendly environment to create a social atmosphere, harmonize working relationships and actively participate in social dialogue with the public and with the organization.

The purpose of this article: To investigate the LLC “Kretingos vandenys” organizational culture and the implementation of social responsibility in order to ascertain the strengths and challenges, as well as providing recommendations for improvement of the analyzed areas.

Tasks: Analyze the organizational culture and corporate social responsibility in theoretical aspect.

Investigate the LLC “Kretingos vandenys” organizational culture and the implementation of social responsibility, benefits and challenges.

Methods: A literature analysis, systematization, questionnaire, data analysis using the SPSS program.

In order to study the organizational culture and the implementation of social responsibility in the LLC “Kretingos vandenys” was done a quantitative analysis, questionnaire survey. The questionnaire contains ten questions. Five questions are ordinal scale where 1 means full support, 5 full disagreement. One question was given open, where respondents were asked to write their views. And one question, respondents could choose more than a few answers. Three questions are asked in order to find out the demographic characteristics of respondents (age, work experience and position in an organization). Each respondent was asked individual to participate in the survey. The study was done in 2014. April.

The company employs 85 people. Questioning 64 employees of the company, at 5 percent. error. Who participated in the survey are most men, mainly because of the employees of an organization it is a male. Most survey respondents are from 45 to 54 years old (35.9 percent), 29.3 percent more than 55 years of age, 10.4 percent respondents are between 18 and 25 years of age, 10.9 percent respondents between 26 and 34 years of age and 12.5 percent 35–44 years of age. Most respondent have more than 9 years of experience (34.4 percent), 25.0 percent employs between 6 and 9 years old, 18.8 percent from 1 to 3 years, 17.2 percent from 3 to 6 years and up to 1 year working only 4.7 percent of the respondents. According to respondents position in the survey attended by 5.1 percent. senior managers, 11.9 percent. middle managers, 16.9 percent. the lower-level managers and 66.1 percent workers without subordinates.

The data of the questionnaire was processed by *SPSS (Special Package for Social Science, 17.1 version)* program using descriptive statistics such as frequencies command to determine percentiles, measures of central tendency (mean, median and mode), measures of dispersion (range, standard deviation. Also, data was processed by one-factorial dispersal analysis (ANOVA). The one-way ANOVA compares the means between the interested groups and determines whether any of those means are significantly different from each other. If the significance level of $p \leq 0.05$, the variables affect each other if $p > 0.05$ – no. Analyzing the statistical significance of the difference between the averages of those statements for which are statistically related, are analyzed by ANOVA test, Turkey criteria. Internal consistency of the scales of the questionnaire was assessed by the Cronbach alpha (Cronbach’s alpha) coefficient. Cronbach’s alpha known as an internal consistency estimate of reliability of test scores. The analysis of questioner of this survey revealed that Cronbach’s alpha reliability coefficient of scales in the questionnaire is more than >0.8 what means that internal consistency of the statements in the scales are excellent.

The study show that for organizational culture in the organization respondents give a medium priority. The implementation of social responsibility is intensive. An employee sees more benefits than problems in the implementation of social responsibility in the organization. The main difficulties implementing social responsibility in the organization are the operating expenses increase, the negative impact on profits and the extra work of employees. However, the main attentions are given to the relationship with the community in a transparent and ethical business practices to ensure the loyalty of employees and so on. The main difficulties encountered in the organization are the lack of the necessary knowledge for the implementation of the social responsibility, and the extra work for employees. Employee opinion the main reasons for an organization to be socially responsible is it helps to maintain work discipline, economic benefits, improving the company’s image, respected ethical behavior, loyalty and so on. Organizations are encouraged to pay more attention to organizational culture. Promoting the values that guide the organization to familiarize employees with the organization’s story, thus indicating what is important to employees in the organization.

KEY WORDS: *organizational culture, social responsibility, organization.*

JEL CODES: M14, L2.