MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Giedrė BRAZDAUSKAITĖ

INTEGRUOTAS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VYSTYMO MODELIS: ORGANIZACINIŲ GEBĖJIMŲ PERSPEKTYVA

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Vilnius, 2010

Disertacija rengta 2006-2010 metais Mykolo Romerio universitete.

Mokslinis vadovas:
Prof. habil. dr. Vygandas Kazimieras Paulikas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03 S)

Disertacija ginama Mykolo Romerio universiteto vadybos ir administravimo mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:
Prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03 S)

Nariai:
Prof. dr. Alvydas Raipa (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03 S)
Prof. dr. Juozas Ruževičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03 S)
Doc. dr. Nijolė Vasiljevienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03 S)
Doc. dr. Arūnas Augustinaitis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03 S)

Oponentai:
Prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03 S)
Doc. dr. Imantas Lazdinis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03 S)

Disertacija bus ginama viešame vadybos ir administravimo mokslo krypties tarybos posėdyje 2010 m. gruodžio 2 d. 9 val. Mykolo Romerio universitete (II-153 aud.).
Adresas: Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius.

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2010 m. spalio 29 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Mykolo Romerio universiteto bibliotekose (Ateities g. 20 ir Valakupių g. 5, Vilnius; V. Putvinskio g. 70, Kaunas).

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Giedrė BRAZDAUSKAITĖ

INTEGRATED FRAMEWORK FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DEVELOPMENT: ORGANIZATIONAL CAPABILITY APPROACH

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management and Administration (03 S)

Vilnius, 2010

The Doctoral Dissertation was prepared during the period of 2006-2010 at Mykolas Romeris University.

Scientific Supervisor:
Prof. Habil. Dr. Vygandas Kazimieras Paulikas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

The Doctoral Dissertation is defended at Management and Administration Research Council of Mykolas Romeris University:

Chairman of the Council:
Prof. Habil. Dr. Adolfas Kaziliūnas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Members:
Prof. Dr. Alvydas Raipa (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)
Prof. Dr. Juozas Ruževičius (Vilnius University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)
Assoc. Prof. Dr. Nijolė Vasiljevienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)
Assoc. Prof. dr. Arūnas Augustinaitis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Opponents:
Prof. Habil. Dr. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)
Assoc. Prof. Dr. Imantas Lazdinis (Mykolas Romeris University, social sciences, management and administration – 03 S)

The public defense of the Doctoral Dissertation will take place at the Management and Administration Research Council at Mykolas Romeris University on December 2, 2010 at 9:00 a.m. at Mykolas Romeris University (Room II-153).
Address: Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the Doctoral Dissertation was sent out on October 29, 2010.

The Doctoral Dissertation is available at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius, Lithuania) and Mykolas Romeris University libraries (Ateities str. 20 and Valakupių str. 5, Vilnius; V. Putvinskio str. 70, Kaunas, Lithuania).

Giedrė Brazdauskaitė

INTEGRUOTAS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VYSTYMO MODELIS: ORGANIZACINIŲ GEBĖJIMŲ PERSPEKTYVA

Santrauka

Tyrimo pagrindimas ir motyvacija. Verslo ir visuomenės tarpusavio priklausomybė ir ryšys vis plačiau įprasminamas gilesnėse viešose ir mokslinėse diskusijose įmonių socialinės atsakomybės klausimu (ĮSA). ĮSA koncepcija yra vis dar besiplėtojanti ir dar nepasiekė brandos etapo. Šiuo metu vis plačiau yra diskutuojama ne tiek dėl argumentų kodėl reikėtų vystyti ĮSA, bet bandoma rasti atsakymus kaip tai padaryti (Smith, 2003), kas suponuoja poreikį plėtoti konceptualiai integruotus ĮSA vystymo modelius organizacijose. ĮSA vystymas yra integralus, kompleksiškas procesas, kuris turėtų apimti visas verslo funkcijas ir veiklas (Cowe, 2004; Dickson, 2004). Mokslinė literatūra, susijusi su ĮSA įgyvendinimu, yra gana segmentuota pagal įvairius skirtingus aspektus ir vis plačiau akcentuoja poreikį kurti integruotus modelius, kurie apimtų labiau holistišką, sisteminį požiūrį į ĮSA vystymą (Maon et al, 2010; Swanson 1999). Šiuo metu egzistuoja tik keletas mokslinių tyrimų, kurie holistiniu požiūriu analizuoja ĮSA įgyvendinimą (Hansen, 2009). Tam tikrų ĮSA aspektų izomorfizmas tyrimuose yra gana dažnas (DiMaggio and Powell, 1983), tačiau integruotų ĮSA modelių kūrimas yra tik pradiniame etape, apimantis įvairias vystymo interpretacijas.

Dabartiniai tyrimų duomenys (Maon et al, 2010) nurodo, kad dauguma ĮSA tyrėjų ne visada sutaria dėl įvairių ĮSA vystymo etapų organizacijose, vystymo turinio, pagrindinių proveržių, kurie yra būtini ĮSA vystymo procese, nustatymo bei dėl pačių teorinių požiūrių, kuriais remiantis turėtų būti kuriami ĮSA vystymo modeliai. Be to, galime pastebėti, kad dauguma konceptualių ĮSA vystymo modelių sutelkia dėmesį ties modelio turiniu („kas?"), skirtingai nei į procesą orientuoti modeliai („kaip?"), kurie potencialiai galėtų modeliuoti tuos procesus ir organizacinius gebėjimus, būtinus integruotam ĮSA vystymui procesiniu aspektu (Burke, 2008).

Organizacinių gebėjimų perspektyva yra daug žadantis pagrindas įvertinti tam tikrus procesus, reikalingus integruotam ĮSA vystymui. Į organizacinius gebėjimus yra žvelgiama kaip į procesinius srautus ar unikalias į procesą orientuotas kombinacijas, kurios pasinaudoja visais prieinamais ištekliais tam, kad pasiektų norimą rezultatą. Šis tyrimas nagrinėja ĮSA vystymą organizacinių gebėjimų perspektyvoje siekiant nustatyti tuos organizacinius gebėjimus, kurie yra būtini efektyviam ĮSA vystymui organizaciniame lygmenyje. Pažymėtina, kad gebėjimų nustatymui yra būtinas sisteminis požiūris, kuris leistų sukurti

integruotą vystymo modelį procesiniu aspektu. Šiuo atžvilgiu, šis tyrimas siekia suformuoti teorines prielaidas tinkamiausio vystymo modelio (turinio aspektu „kas?") atrankai, kurio konstruktai (komponentai, sudedamosios dalys) nurodytų orientacines ašis procesinių gebėjimų nustatymui, t.y. adaptuojant modelį procesiniu aspektu („kaip?") ir taip empirinio tyrimo pagalba nustatant organizacinius gebėjimus, reikalingus ĮSA vystymui.

Tyrimo mokslinė problema. Nepaisant to, kad šiuo metu yra plėtojama ne mažai ĮSA vystymo modelių, ĮSA vystymui stinga integruoto organizacinio modelio, kuris būtų pagrįstas procesiniu požiūriu, akcentuojančiu organizacinių gebėjimų, reikalingų ĮSA vystymui, svarbą.

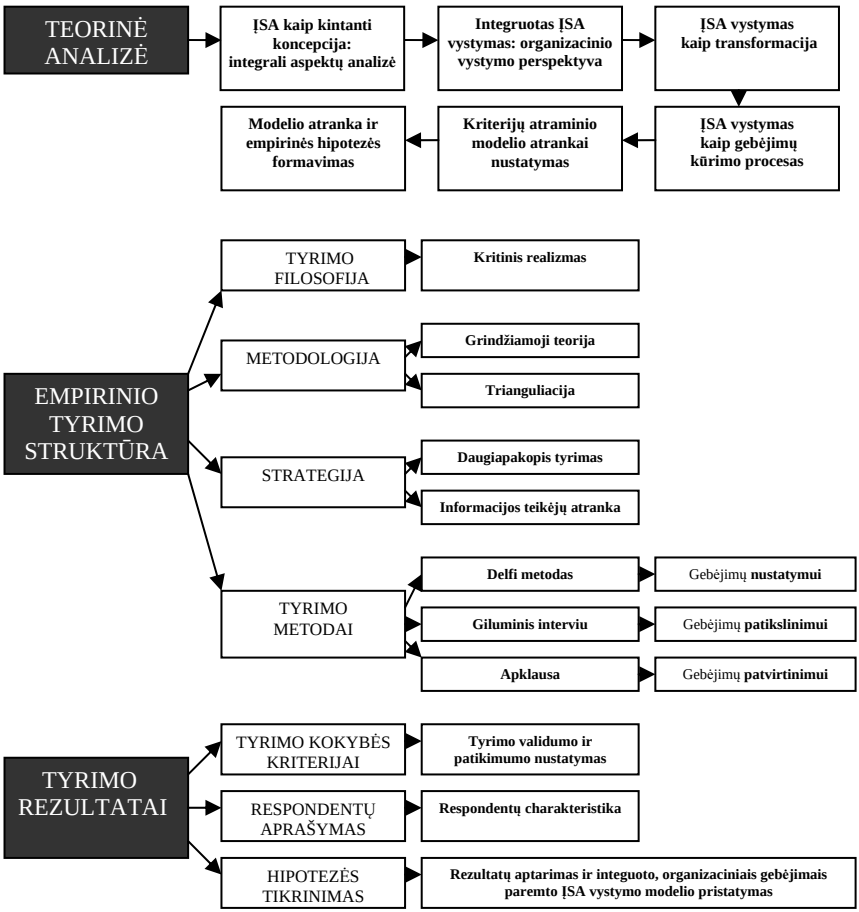
Tyrimo tikslas yra sukurti integruotą, organizaciniais gebėjimais paremtą ĮSA vystymo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti galimus modelio atrankos kriterijus, remiantis teorinėmis prielaidomis iš organizacijų vystymo, transformacijų ir ĮSA modelių analizės.
2. Pasirinkti modelį, kuris labiausiai atitinka nustatytus modelio atrankos kriterijus ir pritaikyti pasirinkto modelio konstruktus kaip orientacines ašis gebėjimų nustatymui.
3. Nustatyti organizacinius gebėjimus, reikalingus ĮSA vystymui organizacijose, kiekvieno modelio konstrukto plotmėje.
4. Pateikti rekomendacijas, kaip vystyti kiekvieną nustatytą gebėjimą, reikalingą ĮSA vystymui.

Tyrimo hipotezė. Įmonių socialinė atsakomybė gali būti sėkmingai įgyvendinama organizacijose tik sukūrus efektyvų jos vystymo modelį, paremtą organizacinių gebėjimų požiūriu.

Tyrimo struktūra. Tyrimo struktūra yra pristatyta pirmoje diagramoje. Tyrimo struktūra susideda iš teorinės analizės, empirinio tyrimo etapų pristatymo ir tyrimo rezultatų. Teorinė analizė apima literatūrinės analizės, sisteminės analitinės analizės ir lyginamosios analizės metodus. Antras disertacijos skyrius pristato empirinio tyrimo struktūrą: tyrimo filosofiją, taikomą metodologiją, tyrimo strategiją ir tyrimo metodus. Trečiame skyriuje pristatomi tyrimo rezultatai, patvirtinama tyrimo hipotezė bei pristatomas integruotas, organizaciniais gebėjimais paremtas ĮSA vystymo modelis.



1 Diagrama: Tyrimo struktūra

1 lentelė: Tyrimo metodai

Metodas	Delfi metodas	Giluminis interviu	Apklausa
Pasirinkimo pagrindimas	Nustatyti gebėjimus	Patikslinti nustatytus gebėjimus	Patvirtinti nustatytus gebėjimus
Imties sudarymas	Tikslinė atranka	Tikslinė atranka	Tikimybinė atranka
Instrumento kūrimas	1 etapas: atviras klausimynas 2 etapas: uždaras klausimynas	Pusiau struktūrizuotas interviu	Uždaras klausimynas
Duomenų rinkimas	Elektroninis, virtualus	Telekonferencija, telefonu	Elektroninis, virtualus
Duomenų analizė	Kodavimas (Grindžiamoji Teorija)	Kodavimas (Grindžiamoji Teorija)	Statistinė analizė

Tyrimo naujumas. Šis tyrimas papildo esamą mokslinę literatūrą gilesne įžvalga kaip vystyti ĮSA organizacijose, analizuojant ir sintezuojant ne tik su ĮSA įgyvendinimu susijusią mokslinę literatūrą ir modelius, bet taip pat ją papildant teorinėmis įžvalgomis iš organizacijų vystymo ir transformacijų modelių ir teorijų analizės. Tai pirmasis tyrimas, pristatantis Burke ir Litwin (1992) organizacijų vystymo modelį integruoto ĮSA vystymo analizei, kurio konstruktai (sudedamosios dalys) tarnauja kaip orientaciniai rėmai organizacinių gebėjimų, reikalingų ĮSA vystymui, nustatymui. Remiantis teorinės analizės ir empirinių tyrimų rezultatais, šiame tyrime buvo nustatyti gebėjimai, būtini ĮSA vystymui organizaciniame lygmenyje ir pristatomas naujai išplėtotas integruotas, organizaciniais gebėjimais paremtas, ĮSA vystymo modelis. Pažymėtina, kad modelio tematiniai konstruktai remiasi Burke ir Litwin (1992) modelio rėmu, tačiau modelio pritaikymas procesiniu organizacinių gebėjimų aspektu ir pačių gebėjimų nustatymas yra šio tyrimo išskirtinė pridedamoji vertė.

Tyrimo praktinis pritaikymas. Tyrime pristatomas integruotas organizaciniais gebėjimais paremtas ĮSA vystymo modelis turi potencialą tarnauti kaip sisteminis orientacinis instrumentas vadovams, ĮSA specialistams ir ĮSA konsultantams siekiant nustatyti su ĮSA įgyvendinimu susijusius procesus, įvertinti reikiamus ĮSA vystymui organizacinius gebėjimus, priimti gerai informuotus sprendimus dėl tolimesnio ĮSA vystymo ir orientuotis, kaip šiuos gebėjimus

tikslingai suderinti, juos tolydžiai plėtoti ir institucionalizuoti ĮSA skatinančiose organizacijose.

Tyrimo aktualumas. Tyrimo rezultatai ir įžvalgos prisideda prie šiuo metu vykstančios mokslinės diskusijos kaip sistemingai integruoti ĮSA į organizacijų veiklą. Tyrimo aktualumas yra įvertinamas pagal tai, kiek šis tyrimas atsako į klausimą, kaip padaryti ĮSA įgyvendinimą organizacijose efektyvesnį ir našesnį, kad organizacijos gebėtų sėkmingai transformuotis. Tyrimo pridedamąją vertę sukuria ne tik pateikti teoriniai argumentai dėl būtinumo į ĮSA vystymą žvelgti kaip į sisteminį ir daugiapakopį organizacinio vystymo procesą, bet taip pat empirinio tyrimo rezultatų pagalba nustatyti konkrečius gebėjimus ir išplėtoti integruotą, organizaciniais gebėjimais paremtą ĮSA vystymo modelį, skatinantį organizacijų transformaciją ĮSA vystymo plotmėje.

Europos daugiašalis forumas ypatingai akcentavo būtinumą plėtoti ĮSA vystymą skatinančias žinias ir kurti reikalingus instrumentus, kurie padėtų organizacijoms ir verslo patarėjams ugdyti reikiamas kompetencijas dėl ĮSA įgyvendinimo specifikos ir jos vystymo gilesnio pažinimo (EC, 2004). Platesniame kontekste, tyrimo pagalba sukurtas instrumentas sudaro prielaidas skatinti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą organizaciniame lygmenyje, užtikrinant efektyvesnį darnaus vystymosi strateginį valdymą daugiapakopiu aspektu.

TEORINĖ TYRIMO DALIS.

Siekiant įgyvendinti pirmą tyrimo uždavinį, t.y**.** nustatyti galimas modelio atrankos prielaidas, remiantis teorinėmis prielaidomis iš organizacijų vystymo, transformacijų ir ĮSA modelių analizės, tyrime sintezuojami ir išskiriami kompleksiniai ĮSA vystymo aspektai, remiantis organizacijų vystymo, transformacijų ir ĮSA modelių ir teorijų analize:

- **ĮSA vystymas kaip daugiadimensinė integracija.** ĮSA vystymas siejamas su holistiniu požiūriu į organizaciją kaip į visumą, integruotą sistemą ir tarpusavyje susijusių dalių suderinamumą.Vystymas kaip pokyčio procesas siejasi su pokyčiu žmonių mąstysenoje ir žmonių sistemomis, nes jis paveikia ne tik organizacines struktūras, bet taip pat darbuotojų įsitikinimus, pažiūras ir vertybes. Tai galima būtų įvardinti kaip organizacijos parėjimą į naują kultūrinės savimonės lygį. Toks organizacijų vystymo požiūris yra esminis ĮSA vystymui. ĮSA vystymas organizacijoje reikalauja tokios aplinkos ir sąlygų sukūrimo, kurioje galėtų vykti struktūrinė ir kultūrinė transformacija ir organizacijos gebėtų pačios save giliau pažinti ir konstruktyviai save reguliuoti. Todėl pirma prielaida sėkmingam ĮSA vystymui yra integruoto požiūrio skatinimas, akcentuojančio organizacinę harmoniją, visų elementų (lyderystės, strategijos, kultūros, išorinės aplinkos) tarpusavio sąveiką ir suderinamumą. ĮSA vystymo pro-

cese svarbu įvertinti ne tik struktūrinius ar strateginius aspektus, bet taip pat neišreikštus sociokultūrinius elementus. ĮSA vystymas apima harmoningą suderinamumą tarp individo, organizacijos ir platesnės aplinkos, kur visi kiti elementai (strategija, lyderystė, struktūra ir t.t.) veikia kaip palaikančios jėgos ĮSA vystymo procesui ir transformacijai. Šiuo aspektu ĮSA lyderystė turėtų būti įgyvendinama ne tik aukščiausiuose hierarchiniuose lygmenyse, bet atsiskleisti kaip daugiapakopė lyderystė visuose organizacijos lygmenyse.

- **ĮSA vystymas kaip socialinis konstrukcionizmas.** Antra prielaida sėkmingam ĮSA vystymui yra būtinybė pakeisti žmonių kultūrinę savimonę, kuri suponuoja poreikį suderinti darbuotojų vertybes ir požiūrius su į ĮSA orientuota kultūra. Struktūrinio funkcionalizmo pokyčių teorijos regi vystymą kaip tiesinį ir iš išorės kontroliuojamą pokytį, tikint fundamentalia išorinės intervencijos galia, skirtingai nei socialinio konstruktyvizmo teorijos, kurios regi pokytį kaip netiesinį. Šis netiesinis pokytis atsiskleidžia kaip saviorganizuojantis procesas, kurio metu darbuotojai savaip interpretuoja ir konstruoja ĮSA suvokimą ir aiškina jos prasmę socialinės sąveikos pagalba. Toks vystymo požiūris suponuoja, kad ĮSA suvokimas organizacijoje yra konstruktyvaus ir laipsniško kūrimo rezultatas.

- **ĮSA vystymas kaip daugiakryptis sprendimų priėmimo procesas.** Trečia prielaida sėkmingam ĮSA vystymui yra daugiakryptė sprendimų priėmimo struktūra, kur sprendimai priimami ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų, užtikrinant palankias struktūras darbuotojų dalyvavimui ir jų saviraiškai. Šis horizontalios ir vertikalios integracijos požiūris sudaro prielaidas vystyti ĮSA visuose organizacijos lygmenyse kaip bendrą organizacijos augimo ir transformacijos tikslą.

- **ĮSA vystymas kaip daugiapakopis procesas**. Trečioji prielaida sėkmingam ĮSA vystymui yra jos daugiapakopis procesas, apimantis individo, organizacijos ir išorinės makro aplinkos transformaciją.

- **ĮSA vystymas kaip transformacija.** Transformacija nėra bet koks pokytis, o pokytis žmonių mąstysenoje, todėl transformacija prasideda nuo individo lygmens. Remiantis įvairių mokslininkų teorijomis (Ackerman, 1997; Maon et al., 2010 ir kt.), tyrime buvo suformuoti keturi pagrindiniai etapai ĮSA transformacijos link, akcentuojant jiems būdingus dėsningumus: iki-ĮSA etapas, inkrementinis ĮSA etapas, pereinamasis ĮSA etapas ir transformacinis ĮSA etapas.

Siekiant įgyvendinti antrą tyrimo uždavinį, t.y. pasirinkti modelį, kuris labiausiai atitinka nustatytus modelio atrankos kriterijus ir pritaikyti pasirinkto modelio konstruktus kaip orientacines ašis gebėjimų nustatymui**,** tyrimo eigoje yra pasirenkamas plačiai pasaulio mokslininkų pripažintas Burke and Litwin (1992) organizacijų vystymo modelis, kadangi jis labiausiai atitinka pasirinktus kriterijus. Šio modelio konstruktai (sudedamieji modelio elementai) yra traktuojami kaip orientacinės ašys ĮSA vystymui būdingų gebėjimų nustatymui bei integruoto, gebėjimais paremto, ĮSA vystymo modelio sukūrimui. Modelio pritaikymas leidžia suformuoti išplėstinę empirinio tyrimo hipotezę atsižvelgiant į viso modelio konstruktus, teigiant, kad integruotas ĮSA vystymas yra pozityviai susijęs su tokių organizacinių gebėjimų vystymu, kurie susiję su lyderyste, strategija, organizacine kultūra, struktūra, sistemomis ir politika, vadybine praktika, darbo klimatu, darbo įgūdžiais, darbuotojų poreikiais ir vertybėmis bei darbuotojų motyvacija.

EMPIRINĖ TYRIMO DALIS.

Siekiant įgyvendinti trečią tyrimo uždavinį, t.y. nustatyti organizacinius gebėjimus, reikalingus ĮSA vystymui organizacijose, kiekvieno modelio konstrukto plotmėje, pirmiausia pristatoma empirinio tyrimo struktūra, nurodanti, kaip planuojama nustatyti organizacinius gebėjimus. Sekantis trečias skyrius pristato tyrimo rezultatus ir platesnę diskusiją dėl integruoto, gebėjimais pagrįsto ĮSA vystymo modelio išplėtojimo.

Tyrimo struktūra. Kaip parodyta pirmoje diagramoje, empirinio tyrimo struktūrą sudaro atskiri tyrimo etapai, apimantys tyrimo filosofiją, taikomą metodologiją, tyrimo strategiją ir tyrimo metodus. Empirinio tyrimo struktūra prasideda filosofinio požiūrio pristatymu - kritinio realizmo perspektyva. Kritinis realizmas yra pasirinktas todėl, kad jis yra laikomas kompromisu, kuris geba sėkmingai suderinti pozityvistinės ir interpretyvizmo paradigmos privalumus ir išvengti jų apribojimų. Kritinis realizmas taip pat pripažįsta daugelio duomenų šaltinių ir perspektyvų vertę, skatina trianguliaciją bei siekia konsensuso tarp skirtingų pažiūrų.

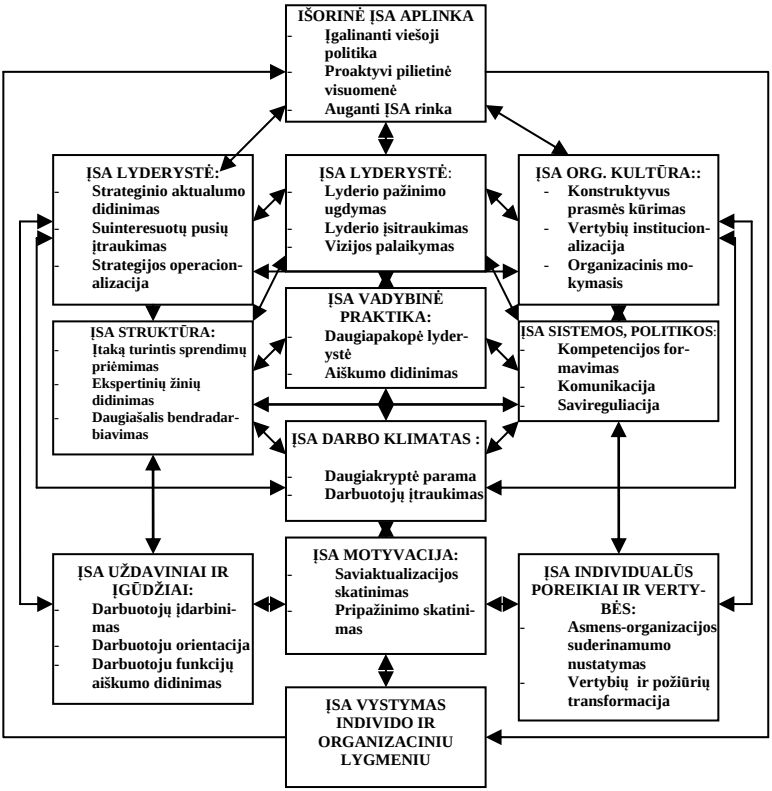
Vadovaujantis šiuo pasirinktu filosofiniu požiūriu pristatoma tyrimo metodologija, tai yra grindžiamoji teorija ir trianguliacija. Grindžiamoji teorija yra taikoma todėl, kad ji suteikia lankstumą, analizuojant ĮSA gebėjimus, akcentuoja, teoriją formuojantį požiūrį visuose tyrimo etapuose ir suteikia tyrėjui duomenų analizės metodologiją, kuri vadinama kodavimu (tematinė analizė). Trianguliacija leidžia tyrėjui pasinaudoti tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais metodais kuriant ir tikrinant teoriją daugiapakopiu aiškinamuoju būdu, tai yra (1) nustatant tyrimo gebėjimus Delfų metodo panaudojimo metu, (2) patiksli-

nant ir paaiškinant šiuos gebėjimus per giluminį interviu ir (3) verifikuojant juos, įvertinus apklausos rezultatus. Papildomai, darbe yra pristatoma tyrimo strategija tam, kad akcentuoti daugiapakopį tiriamojo pobūdžio požiūrį į tyrimą bei pateikiant pagrindinių informacijos teikėjų atrankos strategijas. Šio skyriaus pabaigoje yra pristatomi trys empirinio tyrimo metodai (Delfų metodas, giluminis interviu, apklausa) pagal jų imties sudarymą, instrumento kūrimą, duomenų rinkimą ir duomenų analizę (1 lentelė). Delfų metodas yra laikomas tinkamu ir pagrįstu metodu ĮSA gebėjimams nustatyti. Giluminio interviu metodas yra taikomas gebėjimų patikslinimui, kurie buvo nustatyti taikant Delfų metodą. Pabaigoje apklausos metodas yra taikomas gebėjimų verifikavimui, įvertinant gebėjimų buvimą arba nebuvimą įmonėse, kurios vykdo ĮSA veiklą.

TYRIMO REZULTATAI. Šio tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad įmonių socialinė atsakomybė gali būti sėkmingai įgyvendinama organizacijose tik sukūrus efektyvų jos vystymo modelį, paremtą organizacinių gebėjimų požiūriu. Remiantis teorinio ir empirinio tyrimo rezultatais yra sukuriamas integruotas, organizaciniais gebėjimais paremtas ĮSA vystymo modelis (2 diagrama). Toliau yra pateikiama nustatytų gebėjimų dinamika ir rekomendacijos kaip šiuos gebėjimus vystyti.

Į lyderystės stiprinimą orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai akcentuoja būtinumą skatinti gilesnį lyderių pažinimą ĮSA temomis (gebėjimas stiprinti lyderio pažinimą ĮSA klausimais), įtraukti lyderius tiesiogiai į ĮSA vystymo procesus ir darbuotojų motyvavimą (gebėjimas užtikrinti lyderių įsitraukimą į ĮSA veiklą) ir gebėti vadovauti darbuotojams, remiantis aiškia ateities projekcija, nurodant kur link plėtojasi ĮSA vystymasis ir kokių rezultatų yra tikimasi (gebėjimas palaikyti ĮSA viziją).

- Gebėjimas stiprinti lyderio pažinimą ĮSA klausimais turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip lyderio supratimo trūkumas, suinteresuotumo trūkumas, nežinomybės baimė ir į ĮSA orientuotų vertybių neturėjimas, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant konstruktyvų lyderio žinių kūrimą dėl ĮSA klausimų, prevenciškai užkertant kelią vadybiniam nuosmukiui pažinimo prasme ir sudarant sąlygas lyderių moralinės kokybės įvertinimui



2 Diagrama: Integruotas, organizaciniais gebėjimais pagrįstas ĮSA vystymo modelis

(autorės pritaikyta Burke ir Litwin (1992) modelio schema organizacinių gebėjimų nustatymui ir adaptuoto procesinio modelio išplėtojimui).

- Gebėjimas užtikrinti lyderių įsitraukimą į ĮSA veiklą turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų barjerų kaip darbuotojų nepasitikėjimas „kilniais“ lyderio ketinimais dėl jo galimo hipokratiškumo, aistros ĮSA idėjoms trūkumas, įtikinamojo požiūrio nebuvimas bendraujant su darbuotojais, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant lyderio socializaciją organizacijos viduje diskutuojant su darbuotojais ĮSA klausimais ir savęs kaip pavyzdžio pristatymą.
- Gebėjimas palaikyti ĮSA viziją turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų barjerų kaip aiškios ir pasiekiamos ateities projekcijos trūkumas,

darbuotojų baimė kritikuoti darbdavio viziją, nuoseklumo trūkumas su ĮSA susijusiuose veiksmuose, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant racionalios ir pasiekiamos vizijos formulavimą kartu su visais darbuotojais, formuojant vadovų gebėjimus futuristiškai skenuoti ateities galimybes ir jas realistiškai pritaikyti, skatinant efektyviai ir suprantamai perteikti viziją darbuotojams ir suinteresuotoms šalims ir paverčiant viziją į aiškiai apibrėžtus tikslus ir konkrečias priemones.

Į strategijos vystymą orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai akcentuoja būtinumą organizacijoms aiškiai nustatyti savo poziciją dėl ĮSA vaidmens organizacijoje ir teikiamų strateginių galimybių, įvertinant besikeičiančią verslo aplinką (gebėjimas didinti strateginį ĮSA aktualumą), pradėti daugiašališkai naudingą dialogą su suinteresuotomis šalimis ir įvertinti jų galimus indėlius (gebėjimas įtraukti suinteresuotąsias šalis į ĮSA vystymą) bei gebėti išversti ĮSA strategiją į konkrečius tikslus ir priemones, taikomas visiems organizacijos lygmenims ir funkcijoms (gebėjimas operacionalizuoti ĮSA strategiją).

- Gebėjimas didinti strateginį ĮSA aktualumą turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip aiškios strateginės krypties stoka, nesugebėjimas strategiškai skenuoti aplinkos galimybių, aiškaus ir patikrinto verslo modelio nebuvimas bei pačių rinkos galimybių nematymas, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant sistemingą išorinės aplinkos analizę, aiškios strateginės krypties ir apimties nustatymą ir vystyti sinergetines strategijas, kurios yra grindžiamos patikimo įvaizdžio kūrimu, ekoefektyvumo ir socioefektyvumo skatinimu, vertybinėmis nuostatomis, inovacijų kūrimu ar gilesnės transformacijos poreikiu.
- Gebėjimas įtraukti suinteresuotąsias šalis į ĮSA vystymą turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip nežinojimas kaip nustatyti suinteresuotąsias puses, kaip jas įtraukti į organizacijos veiklą, kaip teigiamai pasinaudoti suinteresuotųjų pusių teikiama nauda, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant konstruktyvų dialogą su suinteresuotomis šalimis ir daugiašališkai naudingos partnerystės iniciavimą.
- Gebėjimas operacionalizuoti ĮSA strategiją turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip nesugebėjimas įgyvendinti

strategiją visais organizacijos lygmenimis ir paversti strategiją į pamatuojamus tikslus ir priemones, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant strategijos struktūrizavimą į konkrečias priemones ir tikslus, užtikrinant ĮSA tikslų programinį pobūdį ir jų daugiapakopį įgyvendinimą organizacijose.

Į organizacinės kultūros stiprinimą orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai akcentuoja būtinumą diegti ĮSA kaip laipsniškai besikuriančią koncepciją, t.y. kai darbuotojams suteikiama galimybė ją įprasminti palaipsniui pagal turimą organizacinę kultūrą ir kontekstą (gebėjimas konstruktyviai kurti ĮSA prasmę). Taip pat yra svarbu skatinti į ĮSA orientuotų vertybių internalizaciją visuose organizacijos lygmenyse (gebėjimas institucionalizuoti vertybes) ir motyvuoti visų darbuotojų savišvietą ĮSA klausimais (gebėjimas skatinti organizacinį mokymąsi).

- Gebėjimas konstruktyviai kurti ĮSA prasmę turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip vidinės įmonės logikos ir suvokimo trūkumas dėl ĮSA vystymo reikalingumo, organizacijos identiteto ĮSA kontekste nebuvimas ir nesugebėjimas pagal savo organizacijos aplinką ir kultūrą plėtoti gilesnį ĮSA pažinimą, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant bendrą visų darbuotojų įtraukimą į ĮSA sąvokos konceptualizavimą, puoselėjant į ĮSA orientuotą organizacijos identiteto kūrimą ir nuoseklų ĮSA suvokimą visuose organizacijos lygmenyse.
- Gebėjimas institucionalizuoti vertybes turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip vertybių nesuvokimas ir jų puoselėjimo tęstinumo nebuvimas, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant vieningų ĮSA normų taikymą visuose darbuotojų veiksmuose, su ĮSA susijusių temų ir įkvėpiančių sėkmės istorijų plitimą bei tradicijų ir ritualų kūrimą.
- Gebėjimas skatinti organizacinį mokymąsi turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip ĮSA skatinančių pirmtakų nebuvimas, darbuotojų susidomėjimo trūkumas, platesnio pažinimo galimybių stoka, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant darbuotojus puoselėti gilesnį ĮSA reikšmės pažinimą per savišvietą, stiprinant organizacinio įsisavinamumo gebėjimą absorbuoti

naujas reikalingas žinias ir suteikiant darbuotojams įvairias savišvietos galimybes.

Į vadybinės praktikos stiprinimą orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai nurodo būtinumą skatinti nuoseklų ĮSA įgyvendinimą visuose organizacijos lygmenyse, ypatingai akcentuojant viduriniosios vadovų grandies proaktyvų vaidmenį (gebėjimas plėtoti daugiapakopią lyderystę) ir suteikti darbuotojams aiškumo dėl vykstančių procesų, juos sistemingai informuojant dėl ĮSA įgyvendinimo planų, prioritetų ir laukiamų rezultatų (gebėjimas didinti procesinį aiškumą).

- Gebėjimas plėtoti daugiapakopią lyderystę turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip daugiapakopio įgyvendinimo nebuvimas ir viduriniosios grandies vadovų nepasirengimas, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant viduriniosios grandies vadovų aktyvų įsitraukimą į ĮSA veiklą ir ĮSA lyderių ugdymą visuose organizacijos lygmenyse ir funkcijose.
- Gebėjimas didinti procesinį aiškumą turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip neaiškumas dėl normatyvinių pozicijų ir dėl pačios strateginės krypties, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant darbuotojų aiškumą moralinės elgsenos lūkesčiuose ir strateginės krypties žinojime.

Į struktūros vystymą orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai nurodo poreikį formuoti tokią su ĮSA klausimais susijusią sprendimų priėmimo struktūrą, kuri turėtų įtaką valdyti organizacijos transformacijos procesus (gebėjimas plėtoti įtaką darančią sprendimo priėmimo struktūrą), taip pat samdyti nuolatiniam ar laikinam darbui patyrusius ĮSA vystymo specialistus ir mokėti pasinaudoti jų tarpusavio bendradarbiavimo potencialu (gebėjimas pritraukti ekspertines žinias) bei skatinti ĮSA įgyvendinimą kaip daugiakryptę organizacijos funkciją, kuri apima tiek visų organizacijos lygmenų, tiek išorinių suinteresuotųjų pusių įtraukimą į vystymo procesą (gebėjimas skatinti daugiašalį bendradarbiavimą).

- Gebėjimas plėtoti įtaką darančią sprendimo priėmimo struktūrą ĮSA klausimams turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip įtakingos sprendimų priėmimo struktūros trūkumas, neaiškumas kas apskritai priima su ĮSA susijusius klausimus ir nesudarymas galimybių sprendimus priimti žemesniuose lygmenyse, užtikri-

nant sprendimų daugiapakopiškumą, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant aukščiausio rango vadovybės ar akcininkų įsitraukimą į ĮSA politikos formavimą ir įgyvendinimą bei sudarant sąlygas daugiapakopiam sprendimų priėmimui ĮSA klausimais.

- Gebėjimas pritraukti ekspertines žinias turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip ekspertinių centrų (skyrių) trūkumas organizacijose, aukštos kvalifikacijos konsultantų stoka, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant gerai koordinuotos vidaus ekspertų struktūros kūrimą ar samdant su ĮSA klausimais susijusius konsultantus iš išorės.
- Gebėjimas skatinti daugiakryptį bendradarbiavimą turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip tarpfunkcinio bendradarbiavimo nebuvimas ĮSA klausimais, suinteresuotųjų pusių neįtraukimas į ĮSA struktūrizavimo veiklą bei komandinio darbo nebuvimas, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant darbuotojų orientaciją į komandinį darbą, tarpfunkcinį ĮSA vystymą, vertikalų ir horizontalų darbuotojų integravimą, kuriant daugiakryptes struktūras bei strategiškai optimizuojant žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį.

Į sistemų ir politikų vystymą orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai nurodo poreikį mokyti ir įvairiomis priemonėmis šviesti visus darbuotojus ir vadovus ĮSA klausimais (gebėjimas vystyti ĮSA kompetenciją), komunikuoti su ĮSA susijusią darbotvarkę visiems darbuotojams, t.y. prioretizuojant vidinę komunikaciją (gebėjimas efektyviai komunikuoti) ir skatinti tinkamai struktūrizuotą ir funkciškai sureguliuotą ĮSA įgyvendinimą (gebėjimas reguliuoti savo veiklą).

- Gebėjimas vystyti ĮSA kompetenciją turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip vadovybės nenoras ar prasmės nematymas vykdyti ĮSA mokymus, finansų stoka, darbuotojų asmeninio suinteresuotumo ĮSA mokymams stoka, mokymo priemonių trūkumas, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą mokant darbuotojus vadybinių ir funkcijų kompetencijų, sistemingai apmokant darbuotojus naujos politikos klausimais, integruojant į mokymų turinį atvejų analizės metodiką bei suteikiant prioritetą vidiniams mokymams kaip prielaidą ĮSA identiteto skatinimui organizacijoje.

- Gebėjimas efektyviai komunikuoti su ĮSA susijusius klausimus turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip daugiakryptės komunikacijos trūkumas, ypatingai iš apačios į viršų, vidinės komunikacijos darbuotojams stoka, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą sudarant infrastruktūrą tiek efektyviai vidinei darbuotojų komunikacijai, tiek išorinei, orientuotai į visas suinteresuotas šalis bei išnaudojant kuo įvairesnes komunikacijos priemones.
- Gebėjimas reguliuoti savo ĮSA veiklą turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip veikiančių etikos kodeksų stoka, baimė reguluoti savo veiklą ir riboti laisvę, tinkamai subalansuotos savireguliacijos nebuvimas bei savireguliacijos stebėsenos instrumentų stoka, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant sistemingą ir tęstinę veiklos peržiūrą ĮSA aspektu, užtikrinant subalansuotą ĮSA veiklos formalizavimą, racionalų ĮSA instrumentų diegimą, etikos kodeksų taikymą ir efektyvią savireguliacijos monitoringo sistemą.

Į darbo klimato gerinimą orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai nurodo poreikį skatinti paramą ĮSA iniciatyvoms ne tik iš tiesioginių vadovų pusės, bet taip pat iš visų kolegų, plėtojant ĮSA kaip visų bendrą interesą (gebėjimas plėtoti daugiakryptę paramą). Taip pat svarbu suteikti darbuotojams atvirą ir kūrybingą erdvę ĮSA iniciatyvoms tam, kad jie jaustų savo asmeninį indėlį į šį procesą ir savo dalyvavimo svarbą (gebėjimas įtraukti darbuotojus į ĮSA veiklą).

- Gebėjimas plėtoti daugiakryptę paramą turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip tiesioginio vadovo ar kolegų skatinančios paramos trūkumas, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą plečiant darbuotojų įgalinimo galimybes ir skatinant jų proaktyvumą ir atvirumą naujoms ĮSA idėjoms.
- Gebėjimas įtraukti darbuotojus turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip galimybių trūkumas darbuotojų įsitraukimui, darbuotojų aktyvumo nepalaikymas ir netgi nepageidavimas, darbuotojų įsitraukimą skatinančių priemonių stoka, laisvės pojūčio trūkumas dėl pernelyg formalizuotos ĮSA politikos, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant konstruktyvią paramą ir

palaikymą iš tiesioginių vadovų ir geranoriško kolektyvo kūrimą ir kolegiškumo puoselėjimą.

Į darbo užduotis ir reikiamus įgūdžius orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai nurodo poreikį vykdyti tokią darbuotojų atrankos politiką, kuri atsižvelgia į kandidatų normatyvines nuostatas ir asmeninę poziciją ĮSA klausimais (gebėjimas vykdyti į ĮSA orientuotą darbuotojų atranką). Taip pat organizacija turėtų dėti daugiau pastangų nuo pat pradžių orientuoti ir informuoti naujus darbuotojus dėl vystomos ĮSA politikos tam, kad jie aiškiai suvoktų ĮSA vaidmenį jų būsimame darbe (gebėjimas orientuoti darbuotojus ĮSA klausimais). Taip pat reikėtų aiškiai nurodyti darbuotojams ko yra tikimasi iš jų darbo funkcijų atlikimo (gebėjimas plėtoti aiškumą dėl ĮSA vaidmens darbo funkcijose).

- Gebėjimas vykdyti į ĮSA orientuotą darbuotojų atranką turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip ĮSA politikos netaikymas darbuotojų atrankai, į ĮSA orientuotų instrumentų stoka darbuotojų atrankai, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant socialinių kompetencijų ir išsilavinimo įvertinimą kandidato atrankos metu ir instrumentų kūrimą.
- Gebėjimas efektyviai orientuoti naujus darbuotojus ĮSA klausimais turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip naujų darbuotojų orientavimo programų trūkumas, efektyvaus, ne paviršutiniško orientavimo trūkumas, laiko, skirto orientavimui, stoka, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant efektyvią darbuotojų orientavimo sistemą, skirtingų orientavimo sistemų panaudojimą ir bandomojo laikotarpio įvedimą tam, kad nustatyti asmeninį suderinamumą su organizacijos ĮSA filosofija.
- Gebėjimas plėtoti aiškumą dėl ĮSA vaidmens darbo funkcijose turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip nežinojimas kaip įgyvendinti ĮSA konkrečiose darbuotojų funkcijose, ĮSA klausimų nereglamentavimas darbo aprašymuose ir neturėjimas konkrečių instrukcijų ar standartų kaip tai padaryti, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant platesnį darbo reikšmingumo didinimą ĮSA aspektu, nuoseklumą darbo atlikimo lūkesčiuose, užduočių apibrėžtumą ir aiškumą jų pasiekime.

Į individualių poreikių ir vertybių vystymą orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai nurodo poreikį įvertinti kaip darbuotojų vertybės ir pažiūros atitinka organizacijos ĮSA filosofiją ir kryptį (gebėjimas įvertinti darbuotojo - organizacijos suderinamumą) ir kaip organizacija galėtų jas konstruktyviai orientuoti ir transformuoti (gebėjimas transformuoti vertybes ir požiūrius).

- Gebėjimas įvertinti darbuotojo-organizacijos suderinamumą turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip aiškiai apibrėžtų organizacinių lūkesčių ĮSA kontekste nebuvimas, neturėjimas konkrečios metodikos asmeninio profilio įvertinimui ir suderinamumui su organizacijos ĮSA filosofija, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant organizacinį suderinamumą skatinančių sistemų kūrimą ir darbuotojo asmeninio profilio įvertinimą.
- Gebėjimas transformuoti darbuotojų vertybes ir požiūrius turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip darbuotojų vertybių ir pažiūrų orientavimo stoka, vadovybės veiksmų kaip ĮSA pavyzdžio nebuvimas, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant darbuotojus įvertinti savo pačių elgesį turimų vertybių ir požiūrių aspektu ir dėti pastangas kryptingam darbuotojų vertybių ir pažiūrų transformavimui.

Į darbuotojų motyvaciją orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai nurodo poreikį suteikti darbuotojams platesnes galimybes realizuoti savo potencialą ir sustiprinti savo savivertę (gebėjimas plėtoti darbuotojų saviaktualizaciją) ir taip pat gebėti tinkamai įvertinti darbuotojų pastangas ĮSA veiklose (gebėjimas skatinti darbuotojų pripažinimą).

- Gebėjimas plėtoti saviaktualizaciją turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip vadovybės nesusimąstymas dėl darbuotojų savivertės skatinimo galimybių, galimybių stoka darbuotojų saviaktualizacijai, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant asmeninio ir profesinio augimo galimybes.
- Gebėjimas skatinti darbuotojų pripažinimą turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip bet kokios formos (materialinės ar nematerialinės) pripažinimo trūkumas, pripažinimo priemonių nebuvimas ir skaidrios pripažinimo politikos stoka, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant aktyvų darbuotojų įsitraukimą

į pripažinimo politikos formavimą, užtikrinant skaidrų politikos vykdymą ir prasmingų pripažinimo politikos iniciatyvų diegimą.

Į išorinės aplinkos vystymą orientuotų gebėjimų atžvilgiu, tyrimo rezultatai nurodo poreikį gebėti pasinaudoti viešos politikos instrumentais, kurie remia ĮSA vystymą (gebėjimas pasinaudoti įgalinančia vieša politika), pilietinės visuomenės iniciatyvomis ir jų sukurtais instrumentais (gebėjimas pasinaudoti pilietinės visuomenės proaktyvumu) ir augančios rinkos galimybėmis, susijusiomis su ĮSA remiančiais vartotojais, investuotojais, tiekimo grandinės partneriais ir atsakingo darbdavio įvaizdžio kūrimu (gebėjimas pasinaudoti augančia ĮSA rinka).

- Gebėjimas pasinaudoti įgalinančia vieša politika ĮSA srityje turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip vyriausybės aktyvumo ĮSA politikos formavime trūkumas, ĮSA institucionalizacijos stoka, bendradarbiavimo galimybių nesudarymas, viešų įstaigų kaip ĮSA veiklos pavyzdžio nebuvimas, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant prasmingą valstybės reguliavimą ĮSA kontekste, skatinant viešosios politikos remiantį vaidmenį, daugiašalę partnerystę bei vyriausybės kaip ĮSA pavyzdžio vaidmenį.
- Gebėjimas pasinaudoti pilietinės visuomenės proaktyvumu ĮSA klausimais turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip nežinojimas ar nenoras puoselėti partnerystę su nevyriausybinio sektoriaus organizacijomis, platesnio daugiašalio bendradarbiavimo trūkumas, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis organizacijomis, švietimo institucijomis ir kitomis suinteresuotomis šalimis.
- Gebėjimas pasinaudoti augančia ĮSA rinka turėtų būti skatinamas dėl tokių nurodytų ĮSA vystymo barjerų kaip aiškios naudos nematymas rinkoje ir primestinis ĮSA vystymas kaip, pavyzdžiui, dėl tiekimo grandinės partnerių reikalavimų, todėl remiantis gautais empiriniais rezultatais ir mokslinėmis įžvalgomis siūloma sistemiškai vystyti šį gebėjimą skatinant į ĮSA orientuotą vartojimą, socialinį investavimą, tiekimo grandinės valdymą, partnerių ir bendraminčių traukimą ir į ĮSA orientuoto darbdavio įvaizdžio kūrimą.

IŠVADOS:

1. Šis tyrimas išnagrinėjo ĮSA vystymo organizacijose specifiką organizacinių gebėjimų aspektu, t.y. nustatė organizacinius gebėjimus, kurie yra būtini efektyviam ĮSA vystymui organizacijose. Tam, kad nustatyti šiuos gebėjimus, šis tyrimas atrinko integruotą modelį, kurio konstruktai (modelio sudedamosios dalys) tarnavo kaip sisteminė orientacinė schema gebėjimų nustatymui. Darbo teorinėje dalyje buvo suformuoti modelio atrankos kriterijai, remiantis rezultatais iš (1) organizacinio vystymo ir transformacijų teorijų požiūrių teorinės analizės ir (2) esamų sukurtų ĮSA modelių analizės. Teorinė analizė suteikė tyrėjui holistišką orientacinę schemą, pagal kurią buvo atrinktas atraminis modelis.
2. Pagal nustatytus kriterijus, tyrėjas pasirinko Burke ir Litwin (1992) modelį kaip sisteminę orientacinę schemą gebėjimų nustatymui. Šis modelis buvo pasirinktas todėl, kad geriausiai atitiko anksčiau nustatytus modelio atrankos kriterijus. Modelio konstruktų (sudedamųjų dalių) pagrindu buvo suformuota tyrimo hipotezė, argumentuojant, kad ĮSA vystymui būdingi organizaciniai gebėjimai gali būti nustatyti pasirinktų modelio konstruktų plotmėse, t.y. gebėjimai susiję su lyderyste, strategijos kūrimu, organizacine kultūra, struktūra, sistemomis ir politika, vadybine praktika, darbo klimatu, darbuotojų įgūdžiais ir darbo reikalavimais, darbuotojų poreikiais ir vertybėmis bei darbuotojų motyvacija. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad šio modelio pritaikymas leido jį sėkmingai panaudoti kaip orientacinį instrumentą ĮSA vystymui būdingų organizacinių gebėjimų nustatymui, kadangi jis leido sistemingai nustatyti kiekvienam modelio konstruktui būdingus gebėjimus. Be to, pasirinktas modelis taip pat suteikė tyrėjai patikimą konceptualų pagrindą struktūrizuoti nustatytus gebėjimus į integruotą, procesiniu aspektu adaptuotą modelį, kuris leido suformuoti integruotą organizaciniais gebėjimais paremtą ĮSA vystymo modelį. Nors modelio orientaciniai konstruktai remiasi Burke ir Litwin (1992) modeliu, tačiau modelio pritaikymas procesiniu organizacinių gebėjimų aspektu yra šio tyrimo išskirtinė pridedamoji vertė.
3. Tyrimo struktūra pasitvirtino esanti sėkminga, kadangi leido ne tik nustatyti ĮSA vystymui būdingus organizacinius gebėjimus sistemingai įvertinus Delfų apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymus, bet taip pat patikslinti nustatytus gebėjimus giluminio interviu pagalba bei patvirtinti jų būdingumą organizaciniuose kontekstuose, įvertinus kiekybinės apklausos rezultatus. Šis daugiapakopis tyrimas suteikė tyrėjui galimybę papildyti ĮSA vystymo teoriją naujais teoriniais aspektais dėl ĮSA vystymui būdingų organizacinių gebėjimų plėtojimo bei taip su-

formuoti integruotą, organizaciniais gebėjimais pagrįstą ĮSA vystymo modelį.

4. ĮSA vystymas reikalauja kompleksinio požiūrio, apimančio daugelio elementų integraciją į holistinę visumą, todėl šis procesas nebus sėkmingai įgyvendinamas paviršutinišku išoriniu intervenciniu metodu. ĮSA vystymas yra naujos prasmės ir suvokimo konstravimas organizacijoje, todėl tam reikalinga išmintinga ir daugelį aspektų pasverianti intervencija, įvertinanti ĮSA vystymui būdingą daugiapakopiškumą (individo, organizacijos ir aplinkos sąveikos ir transformacijos dinamiką), daugiasluoksniškumą (normatyvinio ir instrumentinio požiūrio suderinamumą, struktūrinės ir kultūrinės transformacijos poreikį), daugiakryptingumą sprendimų priėmime ir kitus ĮSA vystymui būdingus aspektus. Pristatomas integruotas, organizaciniais gebėjimais pagrįstas modelis nurodo, kaip lyderystė, strategija, kultūra, aplinka ir kiti elementai yra neatsiejamai susiję ĮSA vystymo procese ir kokie organizaciniai gebėjimai yra būtini sustiprinti šių elementų tarpusavio sąveikos transformacinę prigimtį.

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

1. Brazdauskaitė, G. Viešosios politikos vaidmuo skatinant įmonių socialinę atsakomybę. Darnaus vystymosi strategija ir praktika: mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, p. 69-79.
2. Brazdauskaitė, G. Įmonių socialinės atsakomybės ir suinteresuotųjų pusių teorija darnaus vystymosi strateginiame valdyme. Darnaus vystymosi strategija ir praktika: mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009, p. 95-100.
3. Paulikas V., Brazdauskaitė G. Introducing Socially Responsible Purchasing in Private Sector: Trends, Barriers and Drivers. Business and Management, 2010. Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos universitetas, 2010, p. 697-702.

GYVENIMO APRAŠYMAS

ASMENINĖ INFORMACIJA

Vardas, pavardė: Giedrė Brazdauskaitė
E.paštas: giedre.brazdauskaite@gmail.com

IŠSILAVINIMAS

Nuo 2006 -2010	Vadybos ir administravimo krypties doktorantūros studijos, Mykolo Romerio universitetas
2006 m.	suteiktas viešo administravimo krypties magistras, Mykolo Romerio universitetas
2006 m.	suteiktas teisės krypties magistras, Mykolo Romerio universitetas

PEDAGOGINĖ / MOKSLINĖ DARBO PATIRTIS

2006-2009	Lektorė, Politikos ir vadybos fakultetas, Mykolo Romerio universitetas
2004-2009	Lektorė, Vilniaus universitetas, Tarptautinio verslo mokykla
2004-2006	Lektorė, Vadybos fakultetas, Vilniaus kolegija

KALBOS

Lietuvių, anglų, ispanų, rusų

MOKSLINIŲ INTERESŲ SRITYS

Įmonių socialinė atsakomybė, organizacijų darnus vystymasis, darnaus vystymosi politika, organizacijų vystymas, organizacijų transformacija, pokyčių vadyba, lyderystė, žmogiškųjų išteklių vadyba, aplinkosaugos vadyba, inovacijų vadyba, strateginis valdymas.

Giedrė Brazdauskaitė

INTEGRATED FRAMEWORK FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DEVELOPMENT: ORGANIZATIONAL CAPABILITY APPROACH

Summary

Rationale and Motivation for Research. Business and society are inseparable and interdependent; therefore the role of business in the society undergoes a profound public and scholarly debate underpinning the issue of corporate social responsibility (CSR). The CSR concept is still developing and has not reached the maturity stage. Nevertheless, much of the CSR debate has changed from being about whether to do CSR to how (Smith, 2003), by emphasizing the need for CSR to move from being a peripheral add-on activity to become better integrated in the all core business functions and activities (Cowe, 2004; Dickson, 2004). CSR-related literature tends to be segmented according to various aspects of the CSR development and calls for an integrative frameworks that provide a more comprehensive perspective on CSR development (Maon et al, 2010; Swanson 1999). Only a few studies take a holistic perspective on CSR integration by covering broader types of instruments and tools (Hansen, 2009). Isomorphism is very high in CSR research (DiMaggio and Powell, 1983) and the design of integrated CSR frameworks is only at the initial stage in CSR research arena with multiple different approaches, interpretations and complexities.

The very recent research concludes (Maon et al, 2010) that researchers do not always agree on the description of the various organizational stages of CSR development, their respective content, the key leverages of the organizational progress on the CSR path or the theoretical foundations supporting various models, which suggests the need for a consolidative perspective of the many models of CSR development. Nevertheless, it could be noticed that many conceptual frameworks for CSR development concentrate on the content ("what?") in contrast to process models ("how?") which could potentially designate processes and capabilities necessary for integrated CSR development (Burke, 2008).

Organizational capability approach is a promising foundation to assess specific processes necessary for CSR development. Organizational capabilities are viewed as process-oriented flows or unique process-oriented combinations utilizing all available organizational resources to achieve desired results. This research approaches the analysis of CSR development through organizational capability perspective by attempting to identify such organizational capabilities which are necessary for effective CSR development at organizational level.

However, capability identification calls for a systemic approach in order build their integrated framework for CSR development. In this respect, this research focuses on the selection of the most appropriate integrated content-based framework which constructs could serve as a systematic frame of reference for further process-based capability identification.

Research problem statement.

Despite that currently many models are being designed for CSR implementation, CSR still lacks an integrated development framework based on process-view which focuses on necessary organizational capabilities for CSR development.

The objective of this research is to develop an integrated capability-based model for CSR development.

Research Tasks:

1. To establish a list of possible criteria for reference framework selection based on the analysis of organizational development and transformation theories and models and analysis of existing CSR-based models.
2. To select a reference framework which meet most of the established criteria and adapt its constructs as a frame of reference for capability identification.
3. To identify organizational capabilities for CSR development within selected framework construct domains.
4. To provide recommendations on how to develop identified capabilities for further CSR development.

Research hypothesis:

Corporate social responsibility can be successfully implemented only by designing an integrated framework for CSR development based on organizational capabilities.

Research design:

The research design is presented in Diagram 1. It consists of a theoretical framework, empirical research design and research results. The theoretical framework (Chapter 1) introduces the conceptual analysis of CSR and its integral development dynamics by assessing possible approaches based on organizational development, transformation theories and analysis of existing CSR models. Chapter 2 introduces different stages and approaches towards empirical research: adopted philosophy, applied methodology, research strategy and re-

search methods. Chapter 3 presents research results followed by the discussion on the integrated capability-based model for CSR development.

Table 1: Research Methods

Method Description	Delphi method	In-depth Interview	Survey
Rationale for Selection	To identify capabilities	To clarify identified capabilities	To verify identified capabilities
Sampling	Purposive sampling	Purposive sampling	Probability sampling
Instrument Design	Round 1: Open-ended questionnaire Round 2: Closed-ended questionnaire	Semi-structured interview (guiding questionnaire)	Closed-ended questionnaire
Data Collection	Online survey mode	Teleconference, phone interviews	Online survey mode
Data Analysis	Coding (Grounded Theory)	Coding (Grounded Theory)	Statistical analysis

Research Innovativeness and Contributions to Literature:

This research contributes to management literature by providing more insights on how to develop CSR in organizations based not only on the analysis of CSR-oriented models and research, but also by assessing multiple models underlying the theories of organizational development, transformation and CSR implementation. It is the first study to consider and adapt Burke and Litwin's (1992) model for CSR development as a frame of reference for identifying capabilities necessary for CSR development. Based on the empirical research results, the researcher identified capabilities necessary for CSR development at organizational level and designed a new integrated capability-based framework for CSR development. In turn, the reference constructs of this framework was based on Burke and Litwin's (1992) model, but its process-based adaptation from organizational capability perspective and the identification of capabilities is the unique contribution of this research.

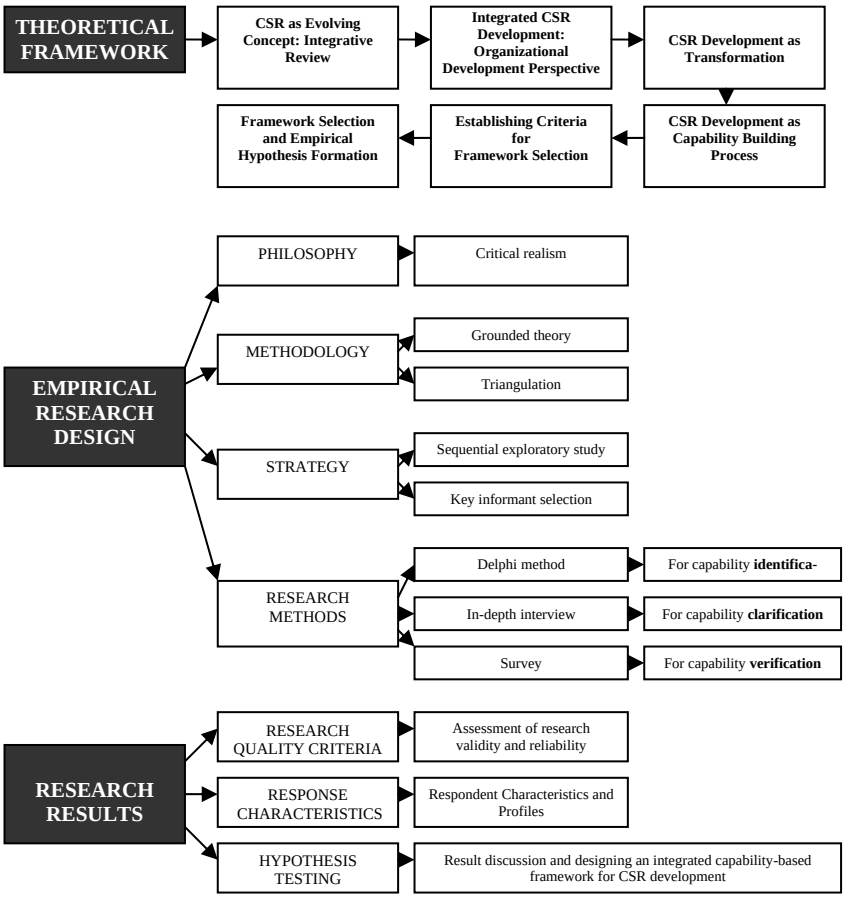


Diagram 1: Research design

.

Contribution to Practice:

The integrated capability-based framework has a substantial potential to serve as a reference instrument for business executives, CEO specialists and CSR consultants to diagnose CSR-oriented processes in organizations, assess necessary capabilities, take informed decisions for further organizational development and let to mainstream, sustain and institutionalize CSR

Research Relevance:

Research relevance is assessed in terms of research contribution towards answering the question of how to make CSR implementation more effective and more efficient at organization level by stressing the importance to view CSR as an unfolding process of organizational development and by providing the organizations with an integrative capability-based framework for better process assessment and deeper transformation.

European Multi-stakeholder Forum emphasized that business advisors and support organizations need to develop know-how on effective CSR practices, to contribute to capacity building, take-up and assisting businesses in their CSR efforts (EC, 2004). This integrated capability-based framework has a potential to contribute towards this capacity building. In broader context, the results support the implementation of sustainable development goals at organizational level.

THEORETICAL FRAMEWORK

Following the first task of this research, i.e. to establish a list of possible prerequisites for reference framework selection based on the analysis of organizational development and transformation theories and models and analysis of existing CSR-based models, this research established key theoretical implications for CSR development based on the theories and models of organizational development, transformation and CSR implementation:

- CSR development as multi-dimensional integration. Based on the reasoning of organizational development theorists, it is argued that CSR development is concerned with holistic development focusing on the total system and alignment of its interdependent parts. It refers to the change in human mindsets and human systems since CSR development as such should affect not only organizational structures but also employee beliefs, attitudes and values by making a cultural shift. Therefore, CSR development calls for the creation of a new environment and conditions in which the transforming change could take place and enable the organizations to self-reflect and constructively self-regulate. CSR integration involves the harmonious alignment between the indi-

vidual, the organization and the wider environment where all other constituents (strategy, leadership, structure etc.) act as supportive forces towards more profound CSR progress and transformation. In this respect leadership for CSR plays a huge role and it is supported not only at the highest hierarchical levels, but also through multi-level leadership at all levels and teams. A well-planned and proactive leader's intervention may provide the organization with the ripple effect for more profound transformation through all the levels of the organization. A well-thought CSR strategy may serve as a promising instrument for organizational growth and development.

- CSR development as social construction. The second prerequisite for successful CSR development is the necessity for making a profound cultural shift which entails the need to align employee values and attitudes with the CSR-oriented culture. CSR is not so much about good activities and initiatives, but about the development of our own attitude towards us, our organizations and our society. While structuralist - functionalist theories of change see this development as a linear and externally controlled change believing in the fundamental power of external interventions, the social constructionist theories of change see change as a non-linear and unfolding process of self-organizing change where employees interpret and construct their own reality through social interaction. In this respect the understanding and development of CSR depends on the sense-making process of all involved.

- CSR development as multi-directional decision making. The third prerequisite for successful CSR development is its multi-directional approach which puts the decision-making power not only in the top-down direction, but also supports bottom-up approach by creating an infrastructure for employee participation and proactive involvement. This approach calls for the vertical and horizontal integration across all the levels of an organization.

- CSR development as multi-level progress. The fourth prerequisite for successful CSR development is its multi-level approach including the assessment of the micro level of individual transformation, meso level of organizational transformation and macro level of wider environment encompassing political, economic and societal dynamics.

- CSR development as transformation. Transformation is not any change, but a change in human mindset and thinking; therefore; transformation starts from the individual level. The researcher established four stages specific for CSR development based on the synthesis of several approaches from organizational development and CSR-based theorists, which are the following: pre-

CSR stage, incremental CSR stage, transitional CSR stage and transformational CSR stage. In turn, the research presents the assessment of developmental dynamics of every identified capability within the established four stages. The consideration of all the mentioned prerequisites for CSR development creates possible conditions for organizational transformation towards more integrated CSR and provides rationale for establishing necessary criteria for potential reference framework selection.

Following the second task of this research (i.e. to select a reference framework which meet most of the established prerequisites and adapt its constructs as a frame of reference for capability identification), Burke and Litwin (1992) model was selected due to its best suitability for the prerequisites established. This model serves as a frame of reference for capability identification and its integrative constructs (model components) as reference domains. In this respect, the following empirical research hypothesis is established in accordance to selected model constructs: integrated organizational CSR development is positively associated with the development of capabilities related to leadership, strategy, corporate culture, structure, systems and policies, management practices, work climate, task requirements, employee needs and values and motivation.

EMPIRICAL RESEARCH DESIGN

Following the third task of this research, i.e. to identify organizational capabilities for CSR development within selected framework construct domains, first of all the empirical research design is presented in order to indicate how the capabilities are planned to be identified. The subsequent Chapter 3 presents research results and a discussion on an integrated capability-based model for CSR development.

Research design. As it is indicated Diagram 1, the empirical research design comprises different stages and approaches by discussing adopted philosophy, applied methodology, research strategy and research methods. Empirical research design starts with the presentation of a philosophical approach taken within this research, namely critical realism. Critical realism was selected since it is seen as useful compromise which can combine the strengths and avoid the limitations of positivist and interpretivist paradigms, recognizes the value of using multiple sources of data and perspectives, supports triangulation and requires consensus between different viewpoints.

Following the adopted philosophical stance, research methodology is discussed by introducing grounded theory and triangulation. Grounded theory is

selected because it provides flexibility to explore a phenomenon of CSR capabilities, emphasizes the theory-building approach during all the stages of research and provides the researcher with coding (thematic analysis) methodology for data analysis. Triangulation permits the researcher to take advantage both of qualitative and quantitative methods by building and verifying theory in a sequential exploratory manner.

Finally, three research methods (Delphi, in-depth interview and survey) are presented with respect to applied sampling techniques, instrument development, data collection and data analysis (see Table 1). Delphi method serves as a promising foundation for CSR capability identification. In-depth interview method is applied for the clarification of capabilities identified during Delphi method. Finally, survey method is applied for the verification of capabilities by assessing their presence in companies which are engaged in CSR activities.

RESEARCH RESULTS

This research proves the hypothesis that integrated organizational CSR development is positively associated with the development of capabilities related to the management of leadership, strategy, corporate culture, structure, systems and policies, management practices, work climate, task requirements, employee needs and values and motivation. In turn, the research evidence also provides background to design an integrated capability-based framework, which is presented in the following Diagram 2. This model presents what organizational capabilities are needed to facilitate CSR development and organizational transition both at organizational and individual level.

In terms of leadership-oriented capabilities necessary for CSR development, the results place emphasis on the need to promote more profound awareness of leaders on CSR issues (leader awareness building capability), to involve leader directly into CSR development by making this process more structured, credible and inspirational (leader involvement capability) and to be able to lead the employees with a clear future-oriented frame of reference indicating where CSR development is heading and what outcomes are expected (visionary guidance capability).

- Leader awareness building capability needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of understanding on CSR issues, lack of interest, fear of uncertainty, lack of CSR-driven values; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting leader knowledge on CSR issues, by preventing managerial derailment and by assessing quality of leaders.

- Leader involvement capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of credibility for sincere leader intentions, lack of passion for CSR ideas, lack of persuasive approach towards employees; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting leader internal socialization and role modeling.
- Visionary guidance capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of clear and attainable future framework, fear of constructive criticism on CEO visionary approach, lack of consistency in action; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting reasonable and achievable vision formation, leader‘s future-scanning capacity, effective vision communication and its translation into goals and measures.

In terms of strategy-oriented capabilities necessary for CSR development, the results place emphasis on the need for organizations to establish their strategic position on CSR by assessing their changing business contexts and possibilities (strategic relevance building capability), to start a multilaterally beneficial dialogue with stakeholders and assess their possible contributions (stakeholder engagement capability) and to be able to translate CSR strategy into concrete goals and measures throughout all the levels of an organization (strategy operationalisation capability).

- Strategic relevance enhancement capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as absence of clear strategic directions, lack of strategic scanning know-how, lack of business case, lack of market opportunities ; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting analysis for environment trends, the establishment of clear strategic direction and scope and developing such strategies which are based on credibility, eco-efficiency and socio-efficiency, values, innovations or transformations.
- Stakeholder engagement capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of understanding how to identify stakeholders and how to engage them, lack of awareness on stakeholder involvement benefits; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting constructive stakeholder dialogue and initiation of partnership.
- Strategy operationalization capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of multi-level strategy

translation, lack of measurable targets; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting strategy translation into concrete measures, programmability of CSR objectives and their multi-level implementation.

In terms of organizational culture-oriented capabilities necessary for CSR development, the results place emphasis on the need to introduce CSR as a constructively oriented and gradually evolving concept where all the employees make sense of it with respect to existing organizational culture and context (constructive sense-making capability). It is also important to stimulate the internalization of CSR-based values throughout all the levels of organization (value institutionalization capability) and facilitate the learning of all employees on CSR issues in order to make them better understand ongoing development process (organizational learning capability).

- Constructive sense-making capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of internal logic and sense-making, lack of identity, lack of customized approach; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting joint construction of CSR definition, by building organizational identity for CSR and promoting all-inclusive organizational understanding at all levels.
- Value institutionalization capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of value awareness, lack of value-oriented continuity; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting unity in actions, CSR-based themes and story-telling, rituals and traditions.
- Organizational learning capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of CSR pioneers in organizations, lack of employee interest, lack of learning opportunities; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting deeper understanding learning, organizational absorptive capacity and various learning possibilities.

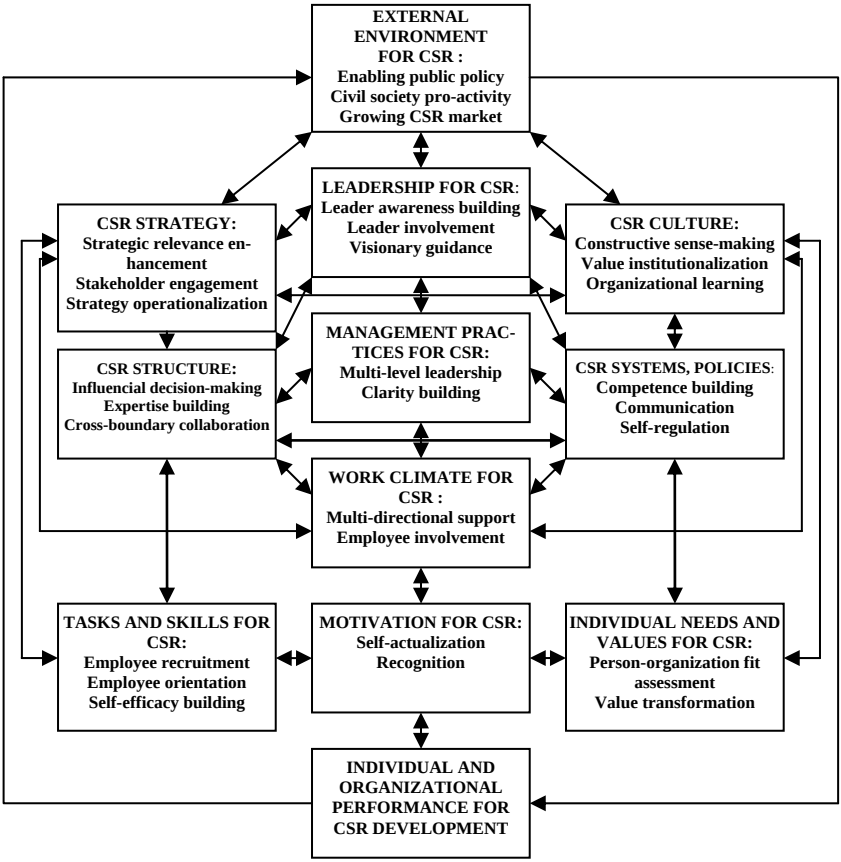


Diagram 2: Integrated capability-based framework for CSR development *(adapted by the author for CSR-based capabilities based on the frame of Burke and Litwin's (1992) Model.*

In terms of management practices necessary for CSR development, the results place emphasis on the need to promote consistent CSR message and direction throughout all the levels of an organization with emphasis on middle management (multi-level leadership capability) and to provide employees with process-oriented clarity by consistently informing them on CSR implementation priorities and expectations (clarity building capability).

- Multi-level leadership building capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of multi-level implementation and lack of middle management preparation; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting the contribution of middle-management and multi-level leadership.
- Clarity building capability needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of strategic direction clarity and lack of normative clarity; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting clarity in expected moral conduct and clarity of strategic direction for CSR.

In terms of structure necessary for CSR development, the results place emphasis on the need to construct such decision-making structure which has power and influence for managing organizational transition (influential decision-making capability), to take advantage of best experts in the field and their cooperation (expertise building capability) and to promote CSR as a multi-directional activity by including all the levels of organizations and external stakeholders like NGOs, educational institutions etc. into its development (cross-boundary collaboration capability).

- Influential decision-making capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of change-making influence, lack of clarity in decision-making structures, lack of multi-level supporting decisions; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by including of the senior management into CSR implementation and by promoting the inclusion of multi-level decision-makers who have the necessary information or knowledge for functional CSR implementation issues.
- Expertise building capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of expertise-based structures and lack of available and affordable expertise; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting well coordinated in-house expertise and outsourced expertise.

- Cross-boundary collaboration capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of cross-functional cooperation, lack of stakeholder inclusion lack of effective team-building for CSR development; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting team-orientation, cross-functional CSR development, vertical and horizontal integration of employees, cross-boundary integration and the strategic role of human resources department.

In terms of systems and policies necessary for CSR development, the results place emphasis on the need to train all employees and executives on CSR issues (competence building capability), to communicate CSR to all employees by prioritizing internal communication (communication capability) and to assess and promote a structured and well-guided approach for CSR development (self-regulation capability).

- CSR-oriented competence building capability needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of top management's attention towards CSR training, lack of finances, lack of employees' interest towards CSR training, lack of training modes, lack of topical issue training, lack of transformation-oriented training; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by training for managerial and functional competences, supporting new policy training, employing case-study approach as a training method and giving preference to in-house training to support organizational identity building.
- CSR-oriented communication capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of multi-directional internal communication, in particular bottom-up direction; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting internal communication, all stakeholder-inclusive external communication and employing variety of communication means.
- Self-regulation capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of working principles of conduct, lack of self-regulation balance, fear of self-regulation, lack of self-regulation monitoring; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting existing policy review and continuous updating, balanced CSR formalization, application of CSR tools, working codes of conduct and effective progress check.

In terms of work climate necessary for CSR development, the results place emphasis on the need to promote the support for CSR initiatives not only from immediate supervisors, but also from all the colleagues by making CSR a priority of everybody's concern (multi-directional support capability). It is also important to provide employees with open and creative space for CSR development so that they would feel their own contribution and participation in the process (employee involvement capability).

- Multi-directional support capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of immediate supervisor support and lack of colleague support; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting support from immediate superiors and collaborative colleagueship.
- Employee involvement capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of involvement possibilities for all levels, suppression of employee pro-activity, lack of stimulation for employee involvement, over formalized CSR; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting employee empowerment and stimulating employee pro-activity and openness.

In terms of tasks and skills necessary for CSR development, the results place emphasis on the need to recruit new candidates by taking into account their normative receptivity and assessing their personal position on CSR (CSR oriented employee recruitment capability). In addition, organizational efforts should be placed also for orienting and informing new employees from the very beginning on adopted CSR philosophy, strategy and expectations to make them aware on the role of CSR in organization's activities (CSR oriented employee orientation capability). Moreover, emphasis also should be placed on expected employee's work-related contribution for CSR by clearly indicating what is expected from their function and position (self-efficacy building capability).

- CSR-oriented employee recruitment capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of CSR-oriented recruitment policy, lack of CSR-oriented candidate selection instruments; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting assessment of social competencies and educational background for candidate selection.

- Employee orientation capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of employee orientation programs, lack of effective and non-superficial orientation, lack of dedicated time for orientation; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting effective employee orientation, employing diverse orientation instruments and introducing probationary period for personal fit assessment.
- Self-efficacy enhancement capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of awareness on function-based CSR implementation, lack of function-based CSR guidelines and standards; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting job enrichment and significance, consistency in job expectations, task identity, clarity in achievability.

In terms of individual needs and values necessary for CSR development, the results place emphasis on the need to assess how the employee fits into organization's CSR philosophy and direction by assessing his/her attitudes, values and perceptions (person-organization fir assessment capability) and how employee values and attitudes could be constructively oriented and transformed (value transformation capability).

- Person - organization fit assessment capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of clear corporate expectations, lack of employee personal profile assessment.; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting organizational compatibility and employee personal profile assessment.
- Value transformation capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of transformative orientation, lack of top management's role-modeling for value integrity; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting employees' self-awareness of their values and attitudes and supporting their transformation.

In terms of employee motivation necessary for CSR development, the results place emphasis on the need to provide the employees with possibilities to realize their potential and support their self-worth (self actualization capability) and also to reward employees on their contributions (employee recognition capability).

- Self-actualization enhancement capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of consideration of employee self-worth stimulation, lack of possibilities for employee self-actualization; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting personal and professional growth possibilities.
- Recognition capability building needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of any form recognition, lack of recognition instruments, lack of transparent recognition policy; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting employee involvement in recognition policy design, transparent recognition policy and introducing meaningful recognition initiatives.

In terms of external environment necessary for CSR development, the results place emphasis on the need to take advantage of possible government's or other public policy instruments which could support CSR development (capability to take advantage of enabling public policy), civil society initiatives and created instruments (capability to take advantage of civil society pro-activity) and growing business opportunities related to the growing market of CSR-oriented consumers, investors, supply-chain partners and demand for CSR-oriented employer brands (capability to take advantage of growing CSR market).

- Capability to take advantage of enabling public policy needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of government pro-activity, lack of CSR institutionalization, lack of cooperation, lack of role-modeling of public institutions ; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting meaningful regulation, supporting the facilitating role of public policy, partnering, government's endorsing role and government's role-modeling.
- Capability to take advantage of civil society pro-activity needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of partnership and lack of holistic cooperation; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting collaboration with non-governmental organizations, multi-stakeholder collaboration and collaboration with educational institutions.
- Capability to take advantage of growing CSR market needs to be further developed to reduce such reported barriers as lack of business case and market opportunities and lack of integrated approaches for

CSR since CSR is taken only as a segmented part of some initiative like meeting supply chain requirements; therefore, empirical results and literature review recommends to develop this capability by promoting CSR-oriented consumerism, social investing, CSR-oriented supply chain management, following of partners and peers and CSR-oriented employer brand building.

CONCLUSIONS:

1. This research approached the analysis of CSR development through organizational capability perspective by attempting to identify such organizational capabilities which are necessary for effective CSR development at organizational level. In order to identify organizational capabilities for CSR development, the research focused on the selection of the most appropriate integrated model which constructs could serve as a systematic reference framework for capability identification. The theoretical part of this research established a list of possible model selection criteria based on the results of (1) theoretical analysis of possible approaches based on organizational development and transformation theories and (2) analysis of existing CSR models. In turn, the established criteria provided the researcher with the holistic reference framework for potential model selection.
2. In accordance to the established criteria, this research selected Burke and Litwin's (1992) model as a reference framework for capability identification. This model was selected since it met the most of previously established criteria. This is the first research to adapt this model for the analysis of CSR development from organizational capability perspective. In turn, the hypothesis of this research was established in accordance to the constituent constructs of this model following the reasoning that organizational capabilities for CSR development could be potentially identified within every construct domain of this model, namely leadership, strategy, corporate culture, structure, systems and policies, management practices, work climate, task requirements, employee needs and values and motivation. The empirical results received from this research indicate that the selection of this model proved to be a well-guided reference framework for identification of organizational capabilities for CSR development since it provided the researcher with the instrument to systemically capture the underlying organizational capabilities within every construct domain. Furthermore, this model provided the researcher with the conceptual foundation to structure identified organizational capabilities into an integrated framework of process flows needed for successful CSR devel-

opment and, subsequently, design an integrated capability-based model for CSR development. Although the reference constructs of this framework was based on Burke and Litwin's (1992) model, but its process-based adaptation from organizational capability perspective is the unique contribution of this research.

3. The research design proved to be successful since it allowed not only identify organizational capabilities for CSR development through the assessment of the most prominent CSR expertise included into Delphi panel, but also clarify them by assessing the feedback received from in-depth interviews and, finally, verify them within organizational contexts by assessing the results from a quantitative survey. This sequential exploratory approach provided the researcher with the possibility to build new theory on organizational capabilities for CSR development and design an integrated capability-based framework.
4. CSR development is complex and calls for an integrated approach; therefore it will not succeed by adopting superficial intervention methods. CSR refers to the construction of new understanding and mindset in organizations; therefore it calls for a profound and integrally consistent intervention which views CSR development as a complex process due to its multi-level (transformational dynamics of an individual, organization and wider environment), multi-layer (normative vs. instrumental; structural vs. cultural shifting), multi-directional (top-down vs. bottom-up, vertical vs. horizontal integration) and other approaches underpinning its organizational implementation. The integrated capability-based framework for CSR development indicates how leadership, strategy, culture, environment and other transactional elements are inextricably linked and what organizational capabilities are needed to support the transformational nature of their interdependent interaction.

LIST OF ACADEMIC PUBLICATIONS

1. Brazdauskaitė, G. Public Policy-Making for Corporate Social Responsibility. Sustainable Development Strategy and Practice: Research Publications. Vilnius: Mykolas Romeris University, 2008. p. 69-79.
2. Brazdauskaitė, G. The Role of Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory in Strategic Management of Sustainable Development. Sustainable Development Strategy and Practice: Research Publications. Vilnius: Mykolas Romeris University, 2009. p. 95-100.
3. Paulikas V., Brazdauskaitė G. Introducing Socially Responsible Purchasing in Private Sector: Trends, Barriers and Drivers. Business and Management 2010. Vilnius: Vilniaus Gediminas Technical University, 2010. p. 697-702.

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

Name, surname: Giedrė Brazdauskaitė
Email: giedre.brazdauskaite@gmail.com

EDUCATIONAL BACKGROUND

2006 -2010	Doctoral studies in management and administration, Mykolas Romeris University
	Master degree in Public Administration, Mykolas Romeris University
	Master degree in Law, Mykolas Romeris University

PEDAGOGICAL EXPERIENCE

2006-2009	Lector, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University
2004-2009	Lector, Vilnius University International Business School
2004-2006	Lector, Faculty of Management, Vilnius College

LANGUAGES

Lithuanian, English, Spanish, Russian

RESEARCH INTERESTS

Corporate social responsibility, corporate sustainability, sustainable development policy, organizational development, organizational transformation, change management, leadership, human resource management, environmental management, innovation management, strategic management.