

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Lina Masiulienė

Europos Sąjungos politika ir administravimas
Valstybinis kodas ESA 62603S203

ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ IR KORPORATYVINIS VALDYMAS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė
Prof. Nijolė Vasiljevienė

Vilnius, 2010

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

Lina Masiulienė

European Union Politics and Administration

State code ESA 62603S203

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE
GOVERNANCE**

Terminal Master Thesis

Supervisor

Prof. Nijolė Vasiljevienė

Vilnius, 2010

Turinys

Įvadas.....	4
1. LITERATŪROS ANALIZĖ.....	8
1.1 Pagrindinių sąvokų patikslinimas ir analizė.....	8
1.1.1 Korporacija	8
1.1.2 Korporatyvinis valdymas (KV).....	9
1.1.3 Įmonių socialinė atsakomybė (ISA)	10
1.1.4 Kodeksas.....	12
1.1.5 Suinteresuotieji.....	12
1.1.6 Darni organizacija	14
1.1.7 Reputacija.....	15
1.3 ISA ir finansiniai rodikliai.....	16
1.3.1 EksPLICITINIAI ir IMPLICITINIAI REIKALAVIMAI	19
1.4 Korporatyvinio valdymo kodeksai ir standartai	20
1.4.1 Enron bendrovės kultūra ir elgesio kodeksas	24
1.5 Sarbanes-Oxley įstatymas.....	27
1.5.1 SOX reikšmė JAV ir Europos įmonėms	30
1.6 Korporatyvinio valdymo kodeksų efektyvumas	33
1.7 Korporatyvinio valdymo ir įmonių socialinės atsakomybės persiliejimas ir sinergija	38
2. KV IR ISA ANALIZĖ LIETUVOS ĮMONĖSE – TEO IR OMNITEL.....	42
2.1 Tyrimo metodologija.....	42
2.2 Tyrimo eiga	44
2.3.1 TEO ir Omnitel trumpas pristatymas	45
2.3.2 Įmonių socialinė atsakomybė	46
2.3.3 Etikos kodeksas. Vertybės	54
2.3.4 Darbo vieta.....	58
IŠVADOS	64
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	66
SANTRAUKA.....	73
SUMMARY	74
Priedai	75

Ivadas

Temos aktualumas. Įmonės tradiciškai suvokiamos kaip egocentiški, griežtai vien pelno siekiantys subjektai. Iki šių dienų ryšys tarp kapitalizmo, ekonomikos augimo ir korporacijų savų tikslų siekimo nebuvo nagrinėtas politikos formavimo cikluose. Tačiau visai neseni, monumentalūs didelių korporacijų žlugimo skandalai (*Enron, Grundig, Baring*) į viešumą iškilusios valdymo nesėkmės atkreipė dėmesį į gero valdymo, etikos, pasitikėjimo ir atskaitomybės poreikį, kilo debatai dėl korporatyvinio valdymo bei etiško ekonominio vadovavimo. Pagrindinė mintis yra ta, jog korporatyvinis valdymas (KV) ir įmonių socialinė atsakomybė (ISA) palaipsniui keičia savo pavidalą pereidama nuo korporatyvinio kapitalizmo „filantropinio“ varianto iki strategijos įgyti tiek klientų, tiek visuomenės pasitikėjimą (Marsiglia ir Falautano, 2005). Atitinkamai, niekada iki tol nebuvo suabejota korporacijų pelno siekimo aksioma, nors akcininkų kapitalo didinimas išlieka svarbiausiu visų pasaulio korporacijų tikslu, tačiau kilęs naujas socialinis spaudimas ir lūkesčiai sukėlė naują korporatyvinio valdymo strategijos įgyvendinimą (Jamali, Safieddine ir kt., 2008). Įmonės augdamos ir plėsdamos savo įtaką jau nėra tik veiksnys globalioje ekonomikoje, tačiau turi suderinti bei meistriškai sugebėti valdyti daugelio suinteresuotųjų interesus (Jamali, 2006). Nauji pavyzdžiai rodo, jog įmonės plečia savo valdymo strategiją ir fokusuojasi ne vien ties trumpalaikiais finansiniais uždaviniais bet kelia sau ilgalaikius socialinius, aplinkosauginius tikslus bei diegia labai svarbias etines vertybes. O čia ir išryškėja korporatyvinio valdymo bei įmonių socialinės atsakomybės vaidmuo. Po korporatyvinio valdymo skėčiu esančios įmonės yra skatinamos integruoti savo valdyme tokias vertybes kaip etika, sąžiningumas, skaidrumas, atskaitomybė. Taip pat verslo įmonės veikla turėtų nesikirsti su visuomenės etiniais, įstatyminiais bei bendruomeniniais interesais (Bhimani ir Soonawalla, 2005). Ši veikla priskiriama korporatyvinei socialinei atsakomybei, kuri parodo įmonės sąveiką su įvairiais suinteresuotaisiais – nuo paslaugų ir prekių kokybės iki labdaringos veiklos. Korporatyvinis valdymas bei įmonių socialinė atsakomybė yra naudingos įmonei, nes elgdamosi socialiai atsakingai, sąžiningai ir skaidriai jos užsitarnauja investuotojų, klientų ir darbuotojų pasitikėjimą, o tai užtikrina įmonės prekių ir paslaugų paklausą, pelningumą, našų darbą. Daugumoje mokslinių straipsnių korporatyvinis valdymas ir įmonių socialinė atsakomybė yra analizuojami atskirai tarsi jie būtų tarpusavyje nesusiję tačiau būtų sunku nesutikti su mokslininkais, kurie teigia, jog korporatyvinis valdymas ir įmonių socialinė atsakomybė yra dvi tos pačios monetos pusės (Bhimani ir Soonawalla 2005).

Šiame darbe bandysiu pabrėžti įmonių socialinės atsakomybės (ISA) svarbą formuojant korporatyvinį valdymą (KV), remiantis svarbiais valdymo įrankiais – kodeksais bei standartais, analizuodama

mokslinę literatūrą surasti esminius ryšius jungiančius KV bei ĮSA. Taip pat, remdamasi užsienio patirtimi bandysiu apibrėžti KV ir ĮSA svarbą pritraukiant kapitalą, išlaikant investuotojo, personalo ir likusių suinteresuotųjų pasitikėjimą bei didinant įmonės konkurencingumą, taip pat, išanalizavus *Enron* korporatyvinį skandalą, bus pabrėžtas ir išryškintas etiškų, sąžiningų, moralės normomis besivadovaujančių vadovų vaidmuo kuriant įmonės kultūrą, įgyvendinant etikos kodeksuose įtvirtintas vertybes ir principus, diegiant vadybos bei etikos infrastruktūrą įmonėje, bei kuriant pelningą ir gerą reputaciją turintį verslą. Kokybinio tyrimo metu išanalizuota, tam tikrais kriterijais atrinktų, Lietuvos įmonių – Teo ir Omnitel – socialinė atsakomybė bei korporatyvinis valdymas.

Problemų formulavimas. Išsivysčiusių šalių įmonės jau seniai suvokė socialinės atsakomybės svarbą – būnant socialiai atsakingam, kreipiant dėmesį ne vien į pelną bet ir į darbuotojus, jų gerovę, taip pat kreipiant dėmesį į aplinkos problemas bei atsižvelgiant į visos visuomenės interesus, gaunama didelė nauda ir tokios ilgalaikės investicijos atsiperka su kaupu. Išsivysčiusios šalys kuria valdymo modelius, valdymo kodeksus ir ieško geriausių sprendimų tam kad įtiktų ir būtų patrauklios tiek investuotojams – be kurių finansinių išteklių, jos paprasčiausiai negalėtų egzistuoti, tiek į darbuotojus – nes tik motyvuoti, patenkinti savo darbu žmonės gali pasiekti geriausius rezultatus, tiek aplinkai – investavus į naujas technologijas, kurios mažiau teršia aplinką – sukurama geresnė ir sveikesnė aplinka pačiai bendruomenei ir visai suinteresuotai visuomenei, kuri pirks tas prekes ar paslaugas. Tačiau galvojant iš kitos pusės: ar silpnesnės ekonomikos šalis, kaip kad Lietuva ir jos įmonės, neturėdamos didelių išteklių, galėtų sau leisti investuoti, tarkime, į naujas technologijas, apdovanoti darbuotojus premijomis ar skirti pinigų labdarai, čia ir iškyla problema, kurią ir spręsiu šiame magistriniame darbe:

1. *Kad galėtų būti socialiai atsakingos įmonės visų pirma turi būti pelningos, tačiau pelningumas siejamas su našia ir atsakinga darbo jėga, tad ar įmanoma suderinti pelną ir socialinę atsakomybę.*

Valdymo kodekso poreikis sietinas su neveiksminga organizacijos valdymo sistema ir nesąžininga vadybos praktika, kai pasinaudojant įstatymų spragomis daroma žala akcininkams (*Enron*, *Grundig* ir kitų koncernų bankrotai), nuslepiant įmonės veiklos metu kilusius interesų konfliktus. Valdymo kodeksai yra privalomi Europos Biržos Federacijos nariams, o kitoms įmonėms kodeksai yra rekomendacinio pobūdžio, vadinasi įmonės pačios sau gali išsikelti tam tikrus tikslus, kodekse įrašytos taisyklės ir įgyvendinamos vertybės padeda orientuoti darbuotojus siekti bendrų tikslų, kartu formuoti korporatyvinį identitetą. Pasaulyje neegzistuoja universalus bendrovių valdymo modelis, kodekso tikslas – ne vieno tipo valdymo modelių sudarymas, greičiau tai valdymo principai, kurie gali būti įgyvendinami skirtinguose valdymo modeliuose. Mokslinėje literatūroje išskiriami išsivysčiusių šalių

valdymo modeliai (Anglo-Amerikietiškas, Japoniškas, Vokiškas) čia galime įžvelgti dar vieną problemą, kurią taip pat bandysiu išspręsti savo darbe:

- 2. Tiek Lietuvoje, tiek užsienyje esančių bendrovių valdymo kodeksų svarba ir įtaka verslo kultūros ir ekonominių procesų raidai, esamos akcinių bendrovių valdymo sistemos, jų reikalavimai, nepakankamai užtikrina investuotojų, darbuotojų, kitų suinteresuotųjų teises bei efektyvų bendrovių valdymą, visų pirma dėl to, kad kodeksai nėra tinkamai įdiegiami ir įgyvendinami įmonėse, kad būtų sukuriamas etiška ir moralės normomis bei kodeksų vertybėmis grįsta įmonės kultūra.*

Tyrimo objekto ir dalyko nustatymas.

Tyrimo objektas. Įmonių socialinė atsakomybė ir korporatyvinis valdymas

Tyrimo dalykas. Įmonių socialinės atsakomybės svarba formuojant korporatyvinį valdymą.

Tyrimo tikslo ir uždavinių formulavimas.

Darbo tikslas yra išanalizuoti bei nustatyti korporatyvinio valdymo bei įmonių socialinės atsakomybės sąsajas ir svarbą pritraukiant kapitalą, išlaikant investuotojo, personalo pasitikėjimą bei didinant įmonės konkurencingumą, reputaciją ir pelningumą.

Tyrimo uždaviniai.

1. Suformuluoti ir apibrėžti, remiantis Lietuvos Respublikos bei užsienio šalių moksline literatūra, šias sąvokas: korporacija, korporatyvinis valdymas, įmonių socialinė atsakomybė, valdymo kodeksai, suinteresuotieji, reputacija, organizacijos darna.
2. Apibūdinti bendrovių valdymo kodeksų reikšmę valdymo kokybei.
3. Apibrėžti įmonių socialinės atsakomybės bei korporatyvinio valdymo naudą pritraukiant kapitalą, išlaikant investuotojo, personalo pasitikėjimą bei didinant įmonės konkurencingumą ir reputaciją.
4. Suinteresuotųjų vadybos svarbą didinant įmonės pelningumą, konkurencingumą ir reputaciją.
5. Remiantis tyrimu ištirti korporatyvinį valdymą bei įmonių socialinę atsakomybę Lietuvos įmonėse (TEO ir Omnitel), pateikti rekomendacijas.

Hipotezių iškėlimas.

1. Įmonės, kurios nesivadovauja tokiomis itin svarbiomis bei reikalingomis moralinėmis vertybėmis, kaip atsakomybė, sąžiningumas, skaidrumas, patikimumas, pagarba įstatymams ir darbuotojams netenka reputacijos, tampa nepatrauklios investuotojams, potencialiems klientams bei talentingiems darbuotojams.

2. Lietuvos įmonių vadovai ir atsakingi darbuotojai nėra pakankamai gerai susipažinę su įmonių socialinės atsakomybės koncepcija, jos esme, raidos etapais ir ĮSA formavimo bei valdymo priemonėmis.

Tyrimo metodai.

Darbo iškeltiems uždaviniams įgyvendinti buvo naudojami tam tikri teoriniai ir empiriniai metodai.

Teoriniai tyrimo metodai

Mokslinės literatūros analizės metodas – naudotas analizuojant užsienio bei Lietuvos autorių mokslinę literatūrą tiriamo dalyko atžvilgiu.

Lyginamasis metodas – buvo pasitelkiamas lyginant pažengusių korporatyvinio valdymo bei įmonių socialinės atsakomybės srityje šalių ir nepažengusių šioje srityje Lietuvos įmonės, bei lyginant korporatyvinio valdymo kodeksų veiksmingumą, kuomet tie kodeksai yra įdiegiami įmonėje ir kuomet tie kodeksai tik parašomi, bet praktikoje nepanaudojami.

Apibendrinimo metodas padėjo apibendrinti naudotą literatūrą, gautus empirinius duomenims, kai darbo pabaigoje buvo daromos galutinės išvados.

Empiriniai tyrimo metodai

Anketavimo metodas taikytas apklausti pasirinktų Lietuvos įmonių – TEO ir Omnitel darbuotojus, norint ištirti korporatyvinį valdymą bei įmonių socialinę atsakomybę šiose įmonėse.

Pusiaus struktūrizuoto interviu metodas naudotas apklausti TEO socialinės atsakomybės specialistę.

Apklauskos elektroniniu paštu metodas buvo naudojamas apklausti Omnitel socialinės atsakomybės specialistę.

Atlikto tyrimo etapai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Pagal tam tikrus, nusistatytus kriterijus (aprašytus antroje šio darbo dalyje) atrenkamos įmonės kokybiniam tyrimui;
3. Parenkama tyrimo metodologija;
4. Apklaunami įmonių darbuotojai, ĮSA specialistai, bei analizuojami įmonių internetiniai puslapiai;
5. Apibendrinami gauti rezultatai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1 Pagrindinių sąvokų patikslinimas ir analizė

1.1.1 Korporacija

Terminas korporacija (lietuvių kalboje dažniau *bendrovė*) yra plačiai vartojamas, jo samprata nėra vienareikšmė, taikoma plačiąja prasme, atskleidžiant sampratos esmę, tačiau vartojamas ir kaip sinonimas įmonei, sutapatinant su verslo organizavimo forma (akcinės bendrovės, uždarnosios akcinės bendrovės) (Darškuvienė ir Vazniokas, 2007). Dauguma mokslininkų apibrėždami korporacijos sąvoką, remiasi požiūriu į ją, kaip į visumą naudojamų išteklių ir taisyklių, siekiant pelno. Korporaciją taip pat gali būti apibrėžiama kaip pelno siekiantis žmoniškųjų išteklių bei turto junginys, kuris funkcionuoja pagal tam tikras taisykles, kurios yra vienašališkai nustatytos korporatyvinės įmonės atstovų bei jos valdymo organų, vienos iš šių taisyklių yra nulemtos rinkos jėgų tuo tarpu kitos yra sąlygotos sutarčių ar kitokių susitarimų (Eisenberg, 1989). Korporacija gali būti apibūdinama kaip „mechanizmas, įkurtas tam, kad skirtingos šalys, suteikdamos reikalingą kapitalą, žinias, darbo jėgą, iš to gautų maksimalią naudą“ (Monks ir Minow, 2001) šis apibrėžimas atspindi modernų požiūrį, kuriame pabrėžiama akcininkų nauda, o ne pelno siekimas. Kiti autoriai, kaip pavyzdžiui, Cooke (1952) akcentuoja korporacijos teisinį pobūdį „korporacija yra teisinė struktūra, turinti atskirą nei jos narių teisinį statusą“, korporacija yra juridinis asmuo, o jos nariai – fiziniai asmenys. Taip pat moderni korporacija turi šias savybes:

- Perleidžiamas akcijas (akcininko pasikeitimas neįtakoja korporacijos teisinio statuso);
- Laike neribota teisių bei pareigų perdavimo galimybė (akcininko mirtis ar pasitraukimas neįtakoja korporacijos veiklos);
- Ribota atsakomybė (ribota akcininkų atsakomybė už korporacijos skolinius įsipareigojimus, akcininkai atleidžiami nuo atsakomybės už korporacijos kriminalinius nusikaltimus).

Šios išskirtos savybės būdingos ir šiuolaikinėms įmonėms. Tačiau korporaciją įtraukti vien tik į siaurus pelno siekimo rėmus nėra teisinga. Tad šis apibrėžimas, nors ir aiškus bei glaustas, tačiau nėra visiškai tinkamas.

Lietuvos terminas „korporacija“ nėra nei reglamentuojamas įstatymu, nei aiškiai apibrėžtas. Korporacija yra laikoma viena iš verslo organizavimo formų, atskiriama pagal įmonės dydį, kuris įstatymiškai taip pat nėra reglamentuotas. Kalbant apie stambiąsias Lietuvos įmones, kurias galima vadinti korporacijomis, tai tos bus organizuotos kaip akcinės bendrovės, turinčios juridinio asmens

statusą ir pasižyminčios aukščiau išvardintomis trimis savybėmis. Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse (2.33 str. 1 dalis) parašyta, jog „juridinis asmuo yra savo pavadinimą turinti įmonė, įstaiga ar organizacija, kuri gali savo vardu įgyti ir turėti teises bei pareigas, būti ieškovu ar atsakovu teisme“ (Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2000). Darškuvienės ir Vazniokas (2007) teigia, jog korporacija „tai ribotos atsakomybės juridinis asmuo – įmonė, turinti akcinės bendrovės statusą, vienijanti subjektus, investuojančius kapitalą, darbą bei žinias, ir siekiančius iš to gauti maksimalią naudą bei veikiančius pagal įstatymų, įmonės vidaus dokumentų bei socialinės aplinkos įtvirtintas nuostatas. Korporacijoje realiai funkcionuoja trijų lygių valdymo organai: akcininkų susirinkimas, valdyba bei įmonės vadovybė. Korporaciją apibūdina tokios pagrindinės charakteristikos: (i) ribota atsakomybė, (ii) neterminuota teisių bei pareigų įgijimo, perleidimo bei vykdymo galimybė, (iii) lengvas perleidžiamumas bei (iv) realizuotas valdymo bei nuosavybės atskyrimo principas.“ Toks apibrėžimas apjungtų tiek ekonominį, tiek teisinį, tiek vadybinį aspektus.

1.1.2 Korporatyvinis valdymas (KV)

Dėl kilusių įvairių finansinių skandalų ir didelių korporacijų žlugimų (*Royal Ahold, Barings*) dėl įmonių finansinių ataskaitų skaidrumo ir patikimumo trūkumo, Didžiojoje Britanijoje 1991 metais gegužės mėnesį buvo įkurtas Korporatyvinio Valdymo Finansų komitetas (angl. *The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*). Šiam komitetui pirmininkavo Seras Adrianas Kadburis (Sir. Adrian Cadbury). Kuomet po metų komitetas išleido pirmąjį pranešimą jis netrukus įgavo „Kadburio pranešimo“ pavadinimą (Mallin, 2004). Šiame pranešime buvo pateiktas toks korporatyvinio valdymo apibrėžimas „tai sistema, kuria remiantis įmonė yra kontroliuojama ir jai vadovaujama“. Korporatyvinio valdymo esmę apima šios esminės sąvokos – laikymasis įstatymų, skaidrumas ir atskaitomybė, bei kaip vadybininkai atlieka savo funkcijas laikydamiesi įstatymų ir taisyklių bei valdymo kodeksų. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO, angl. *OECD*)¹ siūlo tokį apibrėžimą – „korporatyvinis valdymas apima santykius tarp kompanijos vadybininkų, valdybos, akcininkų bei kitų suinteresuotųjų taip pat suteikia tam tikrą šablono, kurį pasitelkiant tam tikru būdu yra siekiama įgyvendinti įmonės tikslus bei apibrėžia tikslų siekimo būdus bei tikslų vykdymo priežiūrą“. Išplėsdamas bei detalizuodamas korporatyvinio valdymo sampratą Mathiesen (2002) ją įvardina kaip „ekonomikos mokslo sritį, nagrinėjančią kaip užtikrinti/ sumotyvuoti

¹EBPO preambulė. Preamble to the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Principles of Corporate Governance, 2004 <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

efektyvų korporacijos valdymą, panaudojant skatinančiuosius veiksnius tokius kaip sutartys, korporatyvinės struktūros bei teisinė bazė. Tačiau šis požiūris dažnai susiaurinamas iki finansinių rodiklių gerinimo, pavyzdžiui kaip korporacijos savininkams užsitikrinti/sumotyvuoti korporacijų vadovus, kad pastarieji generuotų juos tenkinančią grąžą“. Korporatyvinis valdymas, pasak Ho (2005) tai tam tikra struktūra ir procesai vykstantys tarp įmonės vadovų, akcininkų, vadybininkų ir likusių suinteresuotųjų, įtraukiant valdymo priežiūros funkciją, bei apimant strateginę lyderystę, kad užtikrinti atsakingą ir sąžiningą įmonės administravimą. Shleifer ir Vishny (1997) savo darbe suformulavo tokią korporatyvinio valdymo sampratą, kuri teigia, jog „korporatyvinis valdymas sprendžia kaip investuotojams užsitikrinti, jog jie atgaus savo investicijas“. Lietuvių autoriai Darškusienė ir Vazniokas (2007) siūlo akcentuoti ekonominį aspektą ir apibrėžti korporatyvinį valdymą kaip „ekonomikos mokslo sritį bei praktinę veiklą, kurių tikslas, atsižvelgiant į korporatyvinės įmonės išorinės bei vidaus aplinkos faktorius, efektyviausiu būdu paskirstyti teises bei pareigas tarp korporatyvinio valdymo elementus sudarančių subjektų, kad korporatyvinė įmonė mažiausiomis sąnaudomis generuotų maksimalią naudą suinteresuotiems asmenims“.

1.1.3 Įmonių socialinė atsakomybė (ISA)

Moksliniuose straipsniuose galima aptikti terminus – korporatyvinė socialinė atsakomybė, socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė – Lietuvos lingvistikos specialistai pasiūlė vartoti terminą – įmonių socialinė atsakomybė (ISA) (Gruževskis, Vasiljevienė ir kt., 2006). Iki šiol nėra bendros įmonių socialinės atsakomybės sampratos nei teoriniuose tyrimuose, nei įmonių praktikoje, dažniausiai ISA apibrėžiama kaip organizacijos veikla, peržengianti teisinius reikalavimus, apimanti ne tik įprastus verslui ekonominius, bet ir socialinius bei aplinkosauginius aspektus ir įnešanti indėlį į darnaus vystymosi užtikrinimą; ISA praktikos apima pažangias žmogiškųjų išteklių valdymo programas, atliekų perdirbimą, mažiau teršiančių technologijų bei instrumentų naudojimą, paramą vietos bendruomenei bei verslui. Esamuose apibrėžimuose labiau akcentuojamas *veiklos* aspektas, kuris reiškia, jog ISA – tai *jau* realizuojami tam tikri normatyviniai įsipareigojimai, vertybės, privalomybė (Pučėtaitė, 2009). Turbūt vienas labiausiai cituojamų ir geriausiai žinomų socialinės atsakomybės apibrėžimų yra pasiūlytas Carroll (1979), jo teigimu įmonės socialinė atsakomybė sudaryta iš:

- Ekonominės atsakomybės. Įmonė turi būti pelninga kad galėtų užtikrinti vartotojų poreikius.
- Teisinės atsakomybės. Įmonė turi veikti paklusdama teisinei sistemai.
- Etinė atsakomybė. Įmonė turi vadovautis moralės standartais.

- Filantropinė atsakomybė. Įmonės savanoriški veiksmai prisidedant prie vietinių bendruomenių gerovės ir gyvenimo gerinimo.

Tam kad įmonė būtų socialiai atsakinga, jos veikloje turi būti įgyvendinamos visos šios keturios atsakomybės. ĮSA - tai atsakas į ekonomikos globalizacijos grėsmes; tai ekonomikos humanizavimo, verslo su “žmogišku veidu” formavimo strategija (Gruževskis, Vasiljevienė ir kt., 2006). Amaeshi ir Adi, 2006 teigia, jog yra labai daug įmonių socialinės atsakomybės interpretacijų: ĮSA sulyginama su:

- Verslo etika ir morale (Stark, 1993; Freeman, 1994; Bowie, 1998; Phillips, 1997, 2007);
- Korporatyvine atskaitomybe (Owen ir kt., 2000);
- Korporatyvine pilietybe (angl. *corporate citizenship*) (Carroll, 2004; Matten ir Crane, 2005);
- Korporatyvine labdara ir filantropija (Carroll, 1991, 2004);
- Aplinkos atsakomybė, žaliuoju marketingu (angl. *Green marketing*) (Hussain, 1999; Crane, 2000; Sacha ir Damton, 2005);
- Įvairovės vadyba (Kamp ir Hagedorn-Rasmussen, 2004);
- Aplinkos atsakomybė (DesJardins, 1998; Rugman ir Verbeke, 1998);
- Žmogaus teisėmis (Cassel, 2001; Welford, 2002);
- Atsakinga aprūpinimo ir apsirūpinimo grandinės vadyba (angl. *responsible buying and supply chain management*) (Drumwright, 1994; Emmelhainz ir Adams, 1999; Graafland, 2002);
- Socialiai atsakingos investicijos (Warhurst, 2001; Jayne ir Skerratt, 2003; McLaren, 2004);
- Įsipareigojimai suinteresuotiesiems (Freeman, 1984; Donaldson ir Preston, 1995);
- Tvarios organizacijos vadyba (Korhonen, 2002; Amaeshi ir Crane, 2006; Bansal, 2005).

Galima paminėti socialinės apsaugos ir darbo ministerijos siūlomą apibrėžimą - įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais. Žurnalas *Verslo Banga*², teigia, jog ĮSA – naujų, aukštesnių standartų socialiniame gyvenime, aplinkos apsaugoje realizavimas kasdienėje veikloje. Socialiai atsakingas įmonės sieja tai, kad jos visos galvoja apie vidutinę ir ilgalaikę perspektyvą, o ne trumpalaikį pelną bet kokia kaina. Dauguma mokslininkų ir verslininkų naudoja skirtingas ĮSA sąvokas, tačiau dėl kelių elementų yra sutariama. Europos Bendrijų Komisija teigia: ĮSA yra sąvoka, kurią pasitelkdami verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą ir į

² Vogulytė, V., Gudonienė, V.: 2007. Įmonės socialinė atsakomybė – altruizmas, ar nauda? *Verslo banga*.
<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4617c3a0833e0>

santykius su suinteresuotaisiais. Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) tampa sėkmingo verslo strategijos dalimi, įmonės rūpesčiu tiek ekonominių, tiek socialinių tikslų realizavimo vardan. XX amžiaus pabaigos didieji korporatyviniai skandalai parodė, jog vien pelno siekimas negali užtikrinti ilgalaikės visuomenės raidos. ĮSA yra neišvengiama šiandienos būtinybė (Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009).

1.1.4 Kodeksas

Akcinių bendrovių valdymo kodeksai – instrumentai, skirti valdymo kultūrai gerinti ir veiklos skaidrumui didinti, kodeksai yra rinkinys normų ir taisyklių, kurios nustato bendros veiklos elgesio modelius ir bendrus santykių standartus (Juozaitytė, Mituzienė, 2008). Kodeksas – tai tam tikri elgesio standartai, užtikrinantys skaidrų ir efektyvų korporacijų valdymą (Čerka, 2004). Bet visgi negalima kaip nors teisiškai įpareigoti arba kitaip reikalauti, kad visos įmonės būtų valdomos tik efektyviai, galima tik nustatyti tam tikras tokio valdymo gaires. Valdymo kodeksai, etikos kodeksai, elgesio kodeksai plačiai naudojami įvairių valstybių įmonėse. Nors iš pradžių valdymo kodeksai buvo naudojami spręsti vien korporatyvinio valdymo problemas, šiuo metu į juos įtraukiami ir socialiniai aspektai. Valdymo kodeksas tai savanoriškumu grindžiami įmonių valdymo įrankiai, kurie yra priešingi visiems privalomiems įstatymams. Įmonės, norėdamos įgyvendinti tvarios organizacijos koncepciją, naudoja itin populiarią įrankį – valdymo kodeksą (Bondy ir kt., 2008). Itin svarbu pabrėžti, jog kodeksai suvokiami kaip pagrindinė verslo etikos institucionalizacijos priemonė įmonėje, o visi kiti etikos institucionalizacijos elementai daugiausiai yra skirti kodeksams aptarnauti, tų elementų funkcijos sukoncentruojamos į etikos kodeksuose teigiamų vertybių įgyvendinimą (Vasiljevienė, 2000)

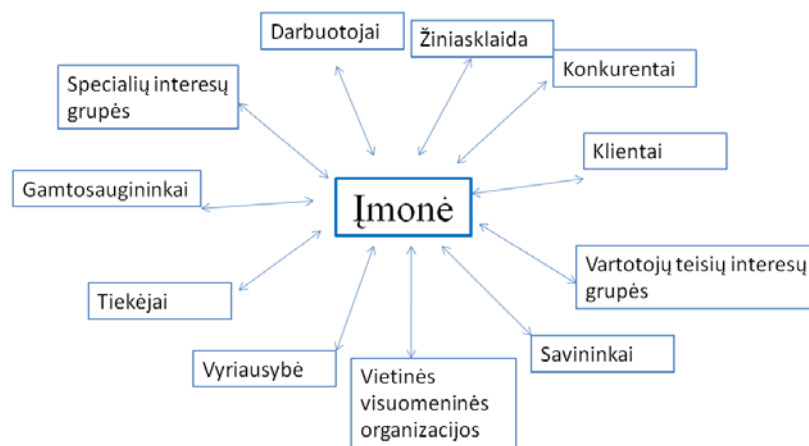
1.1.5 Suinteresuotieji

Suinteresuotieji tai grupė ar individas, kurie arba įtakoja arba yra įtakojami įmonei siekiant savo tikslų (žr. 1 pav.) (Freeman, 1984). Terminas *suinteresuotieji* (angl. *stakeholder*) pirmą kartą paminėtas 1963 m. Stanfordo tyrimų instituto (*Stanford Research Institute*) paskelbtame memorandume (buvo cituojamas Freeman, 1984). Suinteresuotieji buvo apibūdinti „kaip grupės, be kurių paramos organizacijos nustotų gyvavusios“. Koncepcijos esmė, kitais žodžiais tariant, yra „išlikimas“, nes be šių esminių (raktinių) grupių paramos įmonės žlugtų (Elias ir Cavana, 2008). Suinteresuotieji tai – direktoriai, akcininkai, vadybininkai, darbuotojai, pirkėjai, tiekėjai, bendruomenė, vyriausybė, aplinka (Gruževskis, Vasiljevienė ir kt., 2006). Terminas *stakeholder* kartais vartojamas ir tiesiogine prasme tuomet, pagal internetinį žodyną, jis reiškia neutralų trečiąjį asmenį, kuriam patikėta saugoti lažybose

užstatytus pinigus, kol paaiškės rezultatas, arba trečiąjį asmenį, kuriam patikėtas dviejų šalių ginčijamas turtas. Lietuvių vadybinėje literatūroje vartojamos sąvokos, kuriomis stengiamasi kuo tiksliau perteikti termino „suinteresuotieji“ prasmę: *suinteresuotieji asmenys, įtakos grupės, individai, dalyviai, suinteresuotosios grupės, suinteresuotieji dalyviai*. N. Vasiljevienė (2006) pateikia tokią interesų grupių sąvokos apibrėžimą: interesų grupės – piliečių grupės, organizacijos, reiškiančios tam tikrą poziciją, siekius, tikslus, ir interesus. Carrol (1991) nagrinėdamas korporatyvinės socialinės atsakomybės prigimtį išsamiai analizavo suinteresuotųjų grupes, kurias išskyrė penkias, kaip esančias svarbiausias ir darančias didžiausią įtaką įmonei:

- Savininkai (akcininkai);
- Darbuotojai;
- Klientai;
- Vietinės bendruomenės;
- Visuomenė plačiaja prasme.

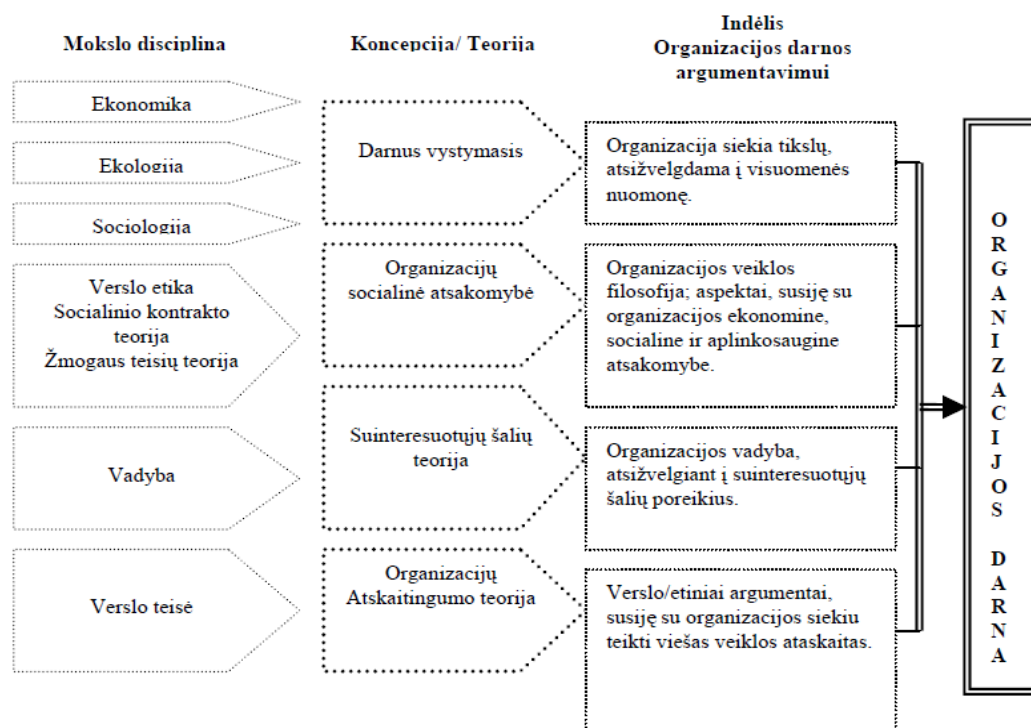
Nors bendrieji etiniai įsipareigojimai visoms šioms grupėms yra visiškai vienodi (ginti jų teises, elgtis pagarbiai ir sąžiningai), tačiau dėl skirtingos šių grupių prigimties, reikalingas specifinis elgesys ir orientacija. Šiame darbe bus išsamiai nagrinėjamos šios grupės nes jos dalyvauja įgyvendinant korporatyvinį valdymą ir korporatyvinę socialinę atsakomybę. Pasak Freeman (2007) suinteresuotųjų teorijos esmė yra kuomet verslas suvokiamas kaip ryšių tarp įvairių grupių, kurios turi kokį nors interesą tame versle, visuma. Verslas - tai kaip klientai, tiekėjai, darbuotojai, finansuotojai (akcininkai, obligacijų savininkai, bankai ir pan.), bendruomenės ir vadybininkai bendradarbiaudami tarpusavyje sukuria vertę. Suprasti kas yra verslas yra suprasti kaip veikia tie ryšiai ir bendradarbiavimas tarp minėtųjų grupių. Vadybininkų ar entrepreneurų darbas ir yra valdyti bei formuoti tuos ryšius iš to kilo terminas „suinteresuotųjų vadyba“.



1 pav. Įmonės suinteresuotieji (Šaltinis: Freeman, 1984).

1.1.6 Darni organizacija

Darni organizacija suvokiama kaip alternatyva tradiciniam pelno siekiančios organizacijos įvaizdžiui. Darnios įmonės koncepcijoje pripažįstama, jog įmonės pelningumas ir plėtra yra itin svarbūs, tačiau taip pat reikalaujama, kad įmonė įgyvendintų socialinės atsakomybės tikslus, ypač tuos, kurie susiję su darnia plėtra – aplinkosauga, socialinis teisingumas ir lygybė, bei ekonominis vystymasis. Wilson (2003) atlikęs mokslinių darbų literatūros tvarios organizacijos tematika analizę pateikia konceptualų organizacijos darnos modelį (žr. 2 pav.) apimančią keturias koncepcijas: (1) darnų vystymąsi, (2) organizacijų socialinę atsakomybę, (3) suinteresuotųjų teoriją, bei (4) organizacijų atskaitingumo teoriją, kurios, jo teigimu sudaro organizacijos darnos pagrindą. Organizacijos vis dažniau priima darnaus vystymosi judėjimo iššūkius pripažindamos savo socialines pareigas, mažindamos neigiamą poveikį aplinkai, besilaikydamos veiklos etikos normų, valdyje vadovaudamosi skaidrumo principu, ir tapdamos atsakingesnėmis suinteresuotųjų atžvilgiu. Korporatyvinis valdymas parodo kaip įmonės išpildo teisinius reikalavimus taip pat yra pamatas korporatyvinei socialinei atsakomybei ir korporatyvinei darnai, kuriant socialiai atsakingą verslą (Katsoulakos, 2007).



2 pav. Konceptualus organizacijos darnos modelis (šaltinis: Wilson, 2003)

1.1.7 Reputacija

Reputacija dažnai apibrėžiama kaip svarbiausias konkurencinis privalumas, kurį gali turėti įmonė (Deephhouse, 2000). Pasak Brown ir Logsdon (1999, p. 169)³ reputacija - tai ilgalaikė pašaliečių nuomonė apie įmonę, jos vertinimas pagal tai kaip gerai ji įgyvendina savo įsipareigojimus ir atitinka suinteresuotųjų šalių lūkesčius, ir kaip veiksmingai jos veiklos rezultatai dera su jos socialine ir politine aplinka. Dar 1972 metais Alchian ir Demzet tvirtino, jog reputacija leidžia prognozuoti ir nuspėti įmonės elgesį ateityje. Fombrun ir Shanley (1990) pastebi kad reputacija siejama su santykinė sėkme išpildyti suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Iš to galima spręsti, kad reputacija įmonei yra labai svarbi, nes leidžia sužinoti kaip įmonė elgėsi praeityje ir nuspėti jos elgesį ateityje. Gera, stabili reputacija pritraukia akcininkus, investuotojus ir kitus suinteresuotuosius (Dowling, 2004). Įmonių socialinė atsakomybė yra itin svarbi formuojant reputaciją, taip pat svarbu kad vadybininkai priimdami sprendimus pirmiausiai pagalvotų kokią įtaką tie sprendimai turės įmonės reputacijai ir kaip tuos sprendimus įvertins suinteresuotieji. Pabrėžiama, jog reputacija yra itin svarbi tiek įmonei, tiek vadybininkams, tiek nepelno siekiančioms organizacijoms, tiek individams (Brammer ir Pavelin, 2004; Logsdon ir Wood, 2002). Mokslininkai teigia, jog pirmiausia investuotojai kreipia dėmesį į įmonės reputaciją, kuri dažniausiai siejasi su įmonės socialine atsakomybe, iš tiesų reputacija yra daugiamatis dydis, o ĮSA gali būti suprantama kaip viena iš dimensijų (Zyglidopoulos, 2001). Plačiau apie reputaciją ir jos įtaką įmonės pelningumui bus aptarta vėlesniuose skyreliuose. Įmonės korporatyvinę reputaciją formuoja informacija apie įmonę, kurią skleidžia pačios įmonės, žiniasklaidos priemonės ir kiti įvairūs šaltiniai (Fombrun ir Rindova, 1994). Nauda, kurią įmonė gauna kurdama savo gerą reputaciją yra labai įvairi. Reputacija viešai parodo kaip įmonės produktų kokybė, paslaugos, darbo charakteristikos, strategijos ir perspektyvos skiriasi nuo konkurencinių įmonių. Dažnai tiek vidiniai tiek išoriniai suinteresuotieji pasikliauja įmonės ar organizacijos reputacija kuomet sprendžia investicinius klausimus, karjeros galimybes ar pasirinkdami produktą. Korporatyvinė reputacija pasitarnauja pritraukiant gerus žmones ir gerus partnerius, skurdi reputacija pakerta pasitikėjimą įmone. Įmonės, kurios keldamos savo reputaciją, investuoja į darbuotojų gerovę, užsitarnauja gerą vardą darbo rinkoje, pritraukia aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus, kurie tampa lojaliais, kyla darbo našumas. Reputacija yra tarsi kriterijus, kuris apibrėžia ir suteikia įmonei tapatumo jausmą. Autorė pabrėžia, jog vienintelis būdas įvertinti organizacijos charakterį yra reputacija, tačiau „minkštieji“ (angl. *soft*) arba

³ Citata iš Siltaoja, 2006

neapčiuopiamieji reputacijų įverčiai yra labai sunkiai įvertinami ir išmatuojami įprastais metodais, tad sunkiai ir valdomi, tačiau neabejotina, jog jie stipriai įtakoja įmonę ir sudaro, pasak Fombrun (1996) taip vadinamą įmonės „reputacinį kapitalą“.

1.3 ĮSA ir finansiniai rodikliai

Vadybos literatūroje įmonių socialinė atsakomybė yra išskiriama kaip itin svarbi korporatyvinio valdymo dalis, kuri yra labai svarbi priimant vadybinius sprendimus, taip pat yra labai svarbus ryšys tarp įmonės socialinės ir moralinės strategijų bei veiksmų ir įmonės finansinių rodiklių (McGuire ir kt., 1988). Mokslinėje literatūroje pateikta daugybė argumentų, kurie bando paaiškinti santykį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir finansinių rodiklių. Vieni autoriai teigia, jog įmonės susiduria su kompromisu tarp ĮSA ir finansinių rodiklių ir kad socialiai atsakingos įmonės susiduria su ekonominiais nuostoliais, priešingai nei mažiau socialiai atsakingos įmonės. Arlow ir Gannon (1982) teigia, jog nors verslo įmonės imasi vykdyti socialiai atsakingą veiklą, tačiau atlikta empirinės literatūros analizė rodo, jog iš pradžių tvirtu ryšio tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ekonominio efektyvumo nėra, tačiau toks ryšys atsiranda po keleto metų socialiai atsakingos veiklos, kuomet pasiekiami ir ekonomiškai naudingi rezultatai. Taip pat teigiama, jog ĮSA kaštai yra minimalūs ir kad įmonės gali turėti naudos iš socialiai atsakingų veiksmų – per darbuotojų lojalumą ir produktyvumą, taip pat pabrėžiamas socialiai atsakingų bendrovių patrauklumas investuotojams, Moskowitz (1972) atrinko 14 įmonių, kurios jo nuomonė buvo socialiai atsakingos ir 6 mėnesius tyrė šių įmonių pelningumą stebėdamas akcijų pardavimus ir nustatė, jog šios įmonės buvo vidutiniškai 7,28 procentais pelningesnės, lyginant su mažiau socialiai atsakingomis šios išvados patvirtino jo hipotezę, jog labiau socialiai atsakingos įmonės yra pelningesnės. Dar vieno požiūrio autoriai teigia, jog socialiai atsakingi veiksmai turi kainą, tačiau ji išsilygina, nes sumažėja įmonės kaštai kitose srityse. Pavyzdžiui, suinteresuotųjų teorija (Freemen ir kt., 2007; Freeman, 1984; Cornell ir Shapiro, 1987; McGuire ir kt., 1988) siūlo, jog įmonė turi patenkinti ne vien akcininkus ar obligacijų savininkus, tačiau naudą turi gauti ir kiti suinteresuotieji, turintys mažesnius implicitinius ar eksplcitinius reikalavimus. Suinteresuotųjų teorija taip pat teigia, kad tokie implicitiniai reikalavimai kaip pavyzdžiui produkto kokybė įmonei kainuoja mažiau, nei tarkim tokie eksplcitiniai reikalavimai kaip naujų darbo sutarčių sudarymas ar investuotojų paieška. Žemas socialinės atsakomybės lygis įmonėje gali nubaidyti potencialius investuotojus, kurie gali suabejoti ir įmonės gebėjimu laikytis implicitinių reikalavimų, o tai įmonei yra labai nenaudinga, nes tada padidėtų eksplcitinių reikalavimų skaičius. Taigi, įmonės vertė priklauso ne vien to kaip ji sugeba išpildyti eksplcitinius reikalavimus, tačiau taip pat ir

implicitinius reikalavimus. Remiantis šiuo požiūriu, įmonė rūpindamasi akcininkų akcijų vertės didinimu ir įmonės pelno didinimu turi nepamiršti ir likusių suinteresuotųjų, kurie turi eksplisitinių reikalavimų, tokių kaip darbo sutarčių sudarymas ir implicitinių reikalavimų tokių kaip paslaugų ir prekių kokybė bei socialinė atsakomybė. Jeigu įmonė nesielia socialiai atsakingai iš jos gali būti pareikalauta implicitinius reikalavimus paversti eksplisitiniais, kurie įmonei kainuos daugiau. Pavyzdžiui, jeigu įmonė nesilaiko tam tikrų taisyklių, kurios susiję su aplinkosauga (atliekų rūšiavimas ar pan.) valstybinės institucijos gali imtis veiksmų ir sustiprinti tam tikrų reikalavimų ir taisyklių laikymąsi, kad priverstų įmonę elgtis socialiai atsakingai, o išplitusi neigiama informacija apie įmonės nenorą būti socialiai atsakinga, gali įtakoti ir akcininkų norą investuoti, nes jie gali pagalvoti kad įmonė nesilaikys implicitinių reikalavimų, kurie jiems yra svarbūs.

Dar vieni autoriai McGuire su kolegomis (1988) teigia, jog tiek pirminiai, tiek antriniai suinteresuotieji korporatyvinę socialinę atsakomybę mato kaip demonstruojamus gerus vadybinius įgūdžius, kuriuos turi įmonė ar organizacija. Kitaip tariant įmonė investuoja į savo reputaciją (kaip jau minėta, reputacija yra sudėtinė sąvoka susidedanti iš kelių reputacijų), tad šiuo atveju prie įmonės bendros reputacijos kūrimo prisideda socialiai atsakingos įmonės reputacija. Socialinės atsakomybės gilesnis suvokimas gali padėti pagerinti įmonės valdymą ir leisti iškeisti brangius eksplisitinius reikalavimus į daug pigesnius implicitinius. Investuotojai gali nuspręsti, jog į mažai socialiai atsakingas įmones yra rizikinga investuoti, nes tokios įmonės pasižymi silpnais vadybiniais įgūdžiais. Spicer, 1978 tyrė 18 didžiausių JAV medienos ir popieriaus pramonės įmones ir nustatė, jog tos įmonės, kurios pasižymi didesne taršos kontrole yra pelningesnės, didesnės, mažesne sisteminė rizika bei nesisteminė rizika, aukštu kainos/pelno santykiu, lyginant su tomis įmonėmis, kurios pasižymėjo mažesne taršos kontrole. Orliczky su kolegomis 2003 metais atliko itin didelės apimties ir labai išsamią metaanalizę, autoriai bandė paneigti vyraujančią nuomonę, jog santykis tarp korporatyvinės socialinės/aplinkosauginės veiklos rezultatų bei korporatyvinės finansinės veiklos rezultatų yra per daug fragmentuotas ir kintantis, jog būtų galima daryti apibendrinančias išvadas. Kad supaprastinti ir tinkamai įvertinti korporatyvinės socialinės bei korporatyvinės finansinės veiklų rezultatus, šiuos meta-konstruktus nagrinėjo atskirai. Korporatyvinė finansinė veikla susideda iš šių vertinimų:

- rinkos įėgomis grįstų, (angl. *market-based*) t.y. investuotojo kapitalo grąžos vertinimų; čia analizuojama vienos akcijos kaina, akcijų kainos kilimai, atspindint nuomonę, jog akcininkai yra pirminiai suinteresuotieji kurių lūkesčių patenkinimas yra svarbiausia įmonės užduotis.
- apskaitos pagrindu (angl. *accounting-based*) paremtais vertinimais; čia vertinami turto grąžos rodiklis (angl. *return on assets*), nuosavybės grąžos rodiklis (angl. *return on equity*) ir uždarbis

tenkantis vienai akcijai (angl. *earnings per share*). Apskaitos pagrindu vertinamas vadybininko veikimas savo nuožiūra, kuomet jis pasirenka i kokius projektus investuoti įmonės kapitalą.

- suvokimo (apklausos) vertinimų. Čia kalbama apie įvairias apklausas kuomet norima sužinoti apie įmonės finansinę veiklą.

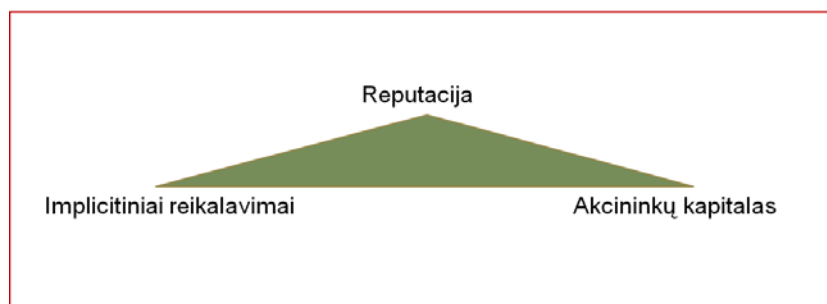
Korporatyvinės socialinės veiklos rezultatų konstruktas yra susijęs su šiais kriterijais:

- Viešai prieinamos informacijos, susijusios su korporatyvine socialine veikla t.y metinių ataskaitų, laiškų akcininkams, 10Ks formų, ir kitų dokumentų kontent analizė, norint sužinoti į kokias socialinės atsakomybės sritis įmonė labiausiai orientuojasi.
- Korporatyvinės socialinės atsakomybės reputacijos indeksas, pavyzdžiui Moskovitz (1972, 1975) įmonių tripusis reitingas („geriausia“, „paminėtina kaip garbinga“, „blogiausia“) pritaikytas Strudivant ir Ginter 1977. Taip pat žurnalo *Fortune* sudaro kompanijų reitingai pagal „atsakomybę visuomenei ir aplinkai“ (McGuire ir kt., 1988).
- Socialinis auditas – tai sistemingos trečiųjų šalių pastangos objektyviai įvertinti įmonės socialiai atsakingą elgesį, pavyzdžiui visuomenei, įgyvendinant aplinkosaugines programas, paramos programas. Objektyvūs duomenys yra panaudojami įmonės socialiai atsakingo „elgesio“ analizei.
- Vadybiniai socialinės atsakomybės principai ir vertybės. Šis kriterijus vertina vertybes ir principus kurie yra įmonėje. Aupperle (1985) išstobulino uždarų klausimų anketinę apklausą, pasiremdamas Carroll (1979) sukurta korporatyvinės socialinės atsakomybės konstruktui, kurį sudaro keturios dimensijos – ekonominė, įstatyminė, etinė ir savarankiško veikimo atsakomybės.

Atlikę metodologiškai tikslią 52 mokslinių darbų, atliktų per pastaruosius 30 metų ir kurių bendra imtis yra 33,878 stebėjimai, analizę, Orlizky su kolegomis (2003) gavo tokias išvadas – visų pirma autoriai paneigė, jog priimdamas vadybinius sprendimus vadybininkas turi rasti kompromisą tarp socialinės atsakomybės ir finansinės naudos, taip pat buvo pastebėta, jog 1) korporatyvinė socialiai atsakinga veikla teigiamai koreliuoja su korporatyvinės finansinės veiklos rezultatais, 2) kad tarp jų esantis ryšys yra dvikryptis bei sinchroninis, 3) korporatyvinės socialiai atsakingos veiklos santykyje su korporatyvine finansine veikla reputacija vaidina itin svarbų tarpininko vaidmenį, 4) gauti rezultatai paneigia ankstesnių mokslininkų nuomonę, kurie abejojo, arba neigė korporatyvinės socialiai atsakingos veiklos ryšį su korporatyvinės finansinės veiklos rezultatais. Rezultatai parodė, jog yra teigiamas ryšys tarp socialinės atsakomybės ir finansinės naudos įmonei.

1.3.1 Eksplicitiniai ir implicitiniai reikalavimai

Parduodant produktą ar paslaugą, ar esant pirkimo sąnaudoms, įmonės išskiria tiek eksplicitinius (angl. *explicit*) tiek implicitinius (angl. *implicit*) reikalavimus (tvirtinimus, pretenzijas) (angl. *claims*) (Devine, 2001). Eksplicitinis reikalavimas remiasi sutartimi, kuria prekės ir paslaugos yra įmonių perkamos ar parduodamos, tuo tarpu implicitiniai reikalavimai siejami su įmonės pažadais suinteresuotiesiems (darbuotojams, klientams, tiekėjams ir pan.), kurie yra arba per daug neaiškūs ir sunkiai apibrėžiami arba per daug brangūs kad būtų įtraukiami į sutarties punktus. Implicitiniai reikalavimai tai pažadas kokybės, gerų darbo sąlygų ir aukštos paslaugų kokybės, kurie nėra tiesiogiai įvardijami jokiose sutartyse, bet kurie leidžia įmonei parduoti prekes ar paslaugas aukštesnėmis kainomis, bei įsigyti žaliavų iš tiekėjų žemesne kaina nei konkurentai. Implicitiniai reikalavimai nėra parduodami atskirai nuo produkto, negali būti pardavinėjami rinkoje bei neturi jokio įstatyminio pagrindimo, tačiau implicitiniai reikalavimai turi ekonominę vertę, kuri yra išreikšta kompanijos akcijų kainoje. Implicitiniai reikalavimai turi vertę tik tada kai suinteresuotieji tiki, kad įmonė juos gerbs. Tai kyla iš konteksto, jog reputacija kuria vertę įmonei. Įmonė, investuodama į implicitinių reikalavimų įgyvendinimą, kelia suinteresuotųjų pasitikėjimą. Reputacija kuriama investuojant į implicitinių reikalavimų įgyvendinimą taip pat ir užtikrinant kad į ateities implicitinius reikalavimus taip pat bus atsižvelgta. Korporatyvinė reputacija įtakoja įmonės gebėjimą išskirti vertinguosius implicitinius reikalavimus. Analizuojant reputaciją per implicitinių reikalavimų prizmę, įmonės valdymas atsiduria trikampio karkase, kuriame matomas ryšys tarp implicitinių reikalavimų, reputacijos ir akcininkų kapitalo (žr. 3 pav.). Vadybininkai, suvokdami implicitinių reikalavimų svarbą bei reputacijos kėlimo ir palaikymo svarbą, priima investicinius sprendimus, nukreiptus į reputacijos kėlimą, arba investavimu užkertant kelią reputacijos grėsmėms. Reputacija itin svarbi įgyvendinant implicitinius reikalavimus, tad į ją turi būti investuojama.



3 pav. Įmonės valdymo trikampis karkasas (sudaryta autorės)

Tokiose situacijose, kur informacijos asimetrija gali būti labai rimta – perkant/parduodant retas knygas, monetas, paveikslus, pašto ženklus – implicitiniai reikalavimai yra ypatingai svarbūs norint užsitikrinant klientų pasitikėjimą, bei įmonės pelningumo kėlimui ir išlaikymui.

Kaip jau minėta aukščiau implicitiniai reikalavimai tai į sutartis neįtraukiami reikalavimai, neturintys jokio teisinio pagrindimo, vadinasi įmonės gali išsižadėti implicitinių reikalavimų ir dėl to beveik nepatirs nuostolių, juo labiau – bankroto. Tačiau yra nemažai priežasčių, kodėl įmonės laikosi implicitinių reikalavimų. Tai galėtų paaiškinti Devine (2001) pateikiamas pavyzdys. Įsivaizduokime tokią situaciją – įmonė iš investuotojo priima didelį investicinį kapitalą, norint išvengti turto iššvaistymo ar oportunistinio elgesio su investuotu kapitalu su įmone sudaroma ilgalaikė sutartis į kurią įtraukiama daugybė punktų, tarp kurių ir piniginės baudos už sutarties nesilaikymą. Tokios sutarties rašymas, vykdymo priežiūra atima daug laiko ir lėšų. Viena iš alternatyvų tam būtų pasitikėjimas įmonės reputacija sąžiningai vykdyti ilgalaikius įsipareigojimus. Šis pasitikėjimas ženkliai sumažintų sutarties vykdymo ir priežiūros kaštus. Tokiu atveju įmonėms, neturinčioms geros reputacijos, būtų beveik neįmanoma sudaryti sutarčių su ilgalaikiais įsipareigojimais, nebent sutarčių sąlygos būtų itin griežtos ir apsunkinančios.

Implicitiniai reikalavimai, kurie veikia tik tam tikram produktui, gali teigiamai paveikti ir kitus tos įmonės gaminamus produktus. Kai įmonė garsėja itin aukšta vieno iš gaminamų produktų kokybe, pasireiškia taip vadinamas „pasklidimo efektas“ (angl. *spillover effect*), kuomet vertė pakyla ir kitų tos įmonės produktų. Puikus pavyzdys galėtų būti IBM, kuri gamino dideles kompiuterines sistemas, o 7-ajame ir 8-ajame dešimtmetyje IBM net buvo tapatinamas su šiais kompiuteriais⁴, kurie dėl patikimumo ir geros kokybės užsitarnavo puikią reputaciją, kad konkurencinės įmonės turėjo arba sukurti greitesnius kompiuterius arba parduotu turimus už pigesnę kainą. Tuo metu IBM kitų gaminių pardavimai taip pat stipriai išaugo (Besanko, Dranove ir Shanley, 1996, p. 558). Tačiau toks pasklidimo efektas taip pat turi ir simetrinį poveikį – vienam įmonės produktui praradus reputaciją, jos netenka ir kiti tos įmonės produktai (Devine, 2001).

1.4 Korporatyvinio valdymo kodeksai ir standartai

Korporatyvinio valdymo koncepcija anglakalbiame pasaulyje naudojama jau nuo 1990 metų. Plačiąja prasme ši sąvoka suprantama kaip lyderystė ir įmonės kontrolė, kuomet pagrindinis tikslas yra

⁴ IBM interneto puslapis // <http://www.ibm.com/us/en/>

užtikrinti įmonės išlikimą ir gyvybingumą (Brink, 2010). Visoms įmonėms yra reikalingi investuotojai - tam kad jos galėtų plėstis ir augti, tačiau visų pirma investuotojai prieš nuspręsdami investuoti, turi būti tikri, jog verslas į kurį jie investuoja, yra finansiškai skaidrus ir toks išliks net ir tolimoje ateityje. Investuotojams labai svarbu žinoti, jog įmonė yra tinkamai valdoma ir ateityje išliks pelninga. Norėdami tai sužinoti investuotojai analizuoja įmonių metines ataskaitas, sąskaitas ir kitus dokumentus, kurie taip pat kasmet yra patikrinami nepriklausomų auditorių, norint užtikrinti, kad šie dokumentai parodys tikrąją įmonės padėtį (Mallin, 2004). Tačiau visai neseni korporatyviniai skandalai, finansinės bei bankų krizės atkreipė dėmesį į korporatyvinio valdymo neefektyvumą, įmonių vadovų nesąžiningumą, korumpuotus, papirktus auditorius, bei į moralinius aspektus ir sulaukė nemažai kritikos iš įvairių socialinių grupių (Brink, 2010). Skandalai, sulaukę daug neigiamo dėmesio, tapo akstinu sukurti naujas korporatyvinio valdymo taisykles, atsižvelgiant į vis didėjančiam įmonių poveikiui visuomenei, jų sukeliamas ekologines ir socialines problemas, iš įmonių pradėta reikalauti ne vien pelningumo, tačiau ir darnaus vystymosi (angl. *sustainable development*) koncepcijos įgyvendinimo, derinant tarpusavyje tris – ekonomikos, ekologijos, etikos – veiklos metmenis (Pučėtaitė, 2009), įmonės pradedamos vertinti remiantis trimačiu pagrindu (angl. *triple bottom line*) (Money, 2007). Vadybininkai į verslo strategijas įtraukia korporatyvinio valdymo (ang. *corporate governance*), gero korporatyvinio pilietiškumo (ang. *good corporate citizenship*) bei įmonių socialinės atsakomybės (ang. *corporate social responsibility*) koncepcijos. Jos praktikoje reiškiasi tuo, jog įmonės savanoriškai prisiima anksčiau tik nacionalinėms vyriausybėms priskirtą ekonominę, socialinę bei ekologinę atsakomybę už bendruomenių, kuriose vykdo savo verslą, gerovę (Pučėtaitė, 2009). Minėtų koncepcijų įgyvendinimo gairės išdėstytos įvairiuose normatyviniuose dokumentuose, kurie kaip įrankiai tarnauja kuriant įmonių subalansuotumą su visais suinteresuotaisiais. Bet kurioje šalyje korporatyvinio valdymo kodeksai buvo kuriami visų pirma tam, kad padidinti įmonių veiklos skaidrumą ir atskaitomybę prieš suinteresuotuosius, ir pritraukti daugiau investuotojų. Korporatyvinio valdymo kodeksai ir įvairios rekomendacijos kuriamos ir pristatomos tiek valstybinių institucijų, tiek investuotojų atstovų, akademikų, įmonių administracijų. Dauguma kodeksų nėra įstatymiškai reglamentuoti ir privalomi, o tėra rekomendacinio pobūdžio, tačiau kai kurie, kaip pavyzdžiui Jungtinės Karalystės Jungtinis Kodeksas⁵ (2003), yra privalomas toms įmonėms, kurios nori būti listinguojamos Londono akcijų biržoje (angl. *London Stock Exchange*), kuriam įmonės turi arba pilnai paklusti arba paaiškinti, kodėl nepakluso. Taip pat galima paminėti EBPO (angl. *OECD*) korporatyvinio valdymo principus (1999), kurie padėjo korporatyvinio valdymo kodeksų pamatus. EBPO pripažįsta, jog nėra

⁵ Jungtinis kodeksas parašytas 2003 metais, apjungus Cadbury (1992), Greenbury (1995) ir Hampel (1998) rekomendacijas. Svarbu paminėti, jog Cadbury (1992) ataskaita įtakojo valdymo kodeksų raidą visame pasaulyje (Mallin, 2004)

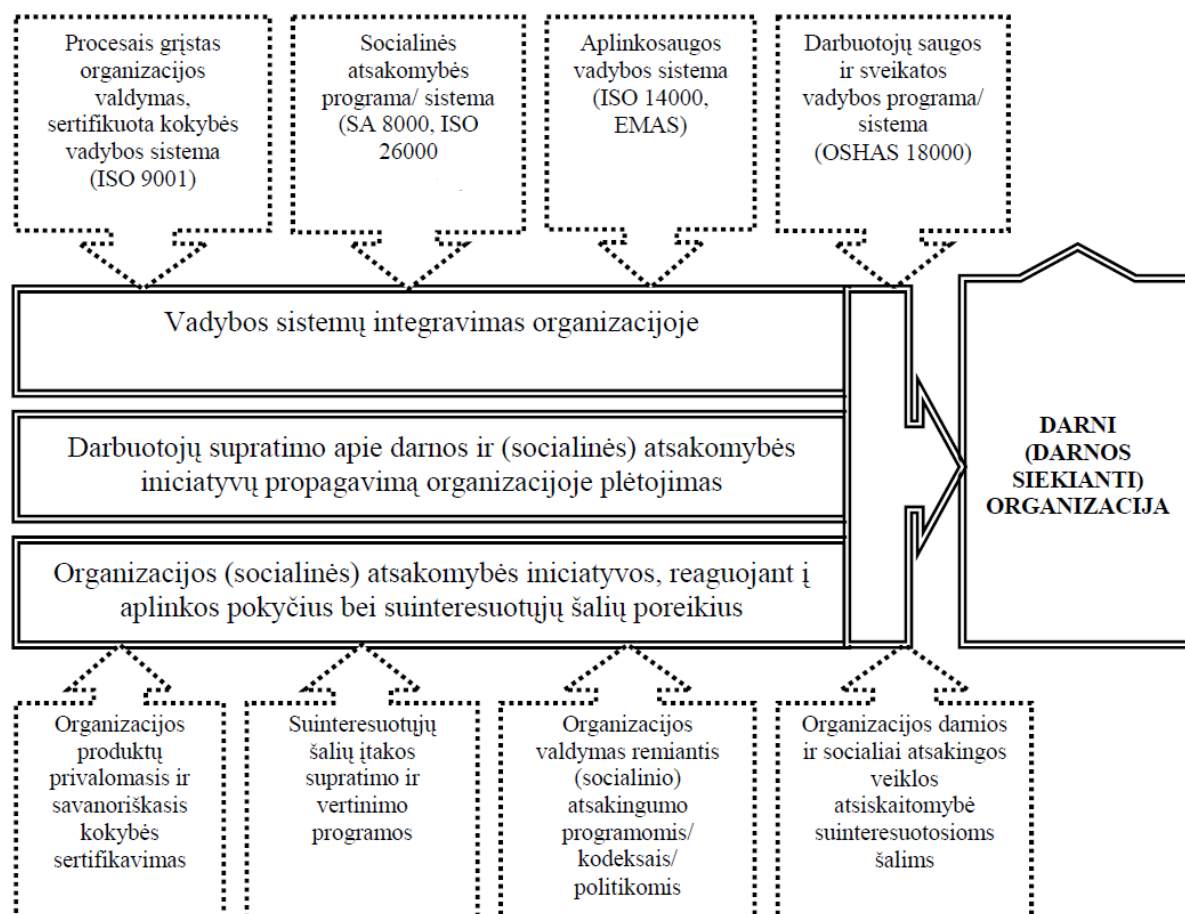
vieno tinkamo valdymo modelio, kuris tiktų visoms valstybėms. Tačiau pateiktieji principai apima būtinas charakteristikas geram korporatyviniam valdymui. Esminiai EBPO bendrovių valdymo principai yra: pagarba akcininkų teisėms; akcininkų lygybė; suinteresuotųjų vaidmens, korporatyviniame valdyme pripažinimas; įmonės veiklos skaidrumas ir atskaitomybė (Mallin, 2004). Savo rekomendacijas pateikia ir Europos Sąjunga 2003 metais pasiūliusi „veiksmų planą modernizuoti Europos įmonių teisę ir stiprinti korporatyvinį valdymą“ (angl. *Action Plan for Modernizing European Company Law and Enhancing Corporate Governance in the EU*), kuriame pareiškė, jog Europai nereikia vieningo korporatyvinio valdymo kodekso, nes korporatyvinio valdymo sistema natūraliai vystysis ir progresuos veikiant rinkos jėgoms. Taip pat Pasaulinio Korporatyvinio Valdymo Forumo (angl. *Global Corporate Governance Forum*) paruošti Europos Sąjungos korporatyvinio valdymo standartai (2008) skirti ES šalims kandidatėms ir potencialioms šalims kandidatėms ir parengti remiantis ES narių gerąja patirtimi. Tarptautinės darbo organizacijos konvencijose, Europos Sąjungos Lisabonos ir Gotenburgo strategijose, Jungtinių Tautų Organizacijos Pasauliniame susitarime (angl. *The Global Compact*) ir Tūkstantmečio tiksluose (angl. *The Millennium Goals*), kuriuos papildė atskirų pramonės šakų, pačių organizacijų susikurti etikos kodeksai bei įsipareigojimai būti geromis korporatyvinėmis pilietėmis (Pučėtaitė, 2009).

Minėtų principų bei normų įgyvendinimą įmonių praktikoje įgalina tam tikros standartų sistemos, pavyzdžiui, visuotinės kokybės vadybos standartas ISO 9001, Europos kokybės vadybos fondo (angl. EFQM – *European Fund of Quality Management*) standartas, aplinkos apsaugos standartai ISO 14000, Europos Sąjungos aplinkosaugos vadybos ir audito sistema (EMAS - angl. *The EU Eco-Management and Audit Scheme*) – tai savanorišku dalyvavimu grindžiama sistema, skirta įmonėms ir kitoms organizacijoms, kurios pageidauja įsipareigoti vertinti, valdyti ir gerinti savo aplinkosaugos veiksmingumą. EMAS yra panaši į ISO 14001, tačiau kelia didesnius reikalavimus⁶, socialinės atskaitomybės standartas SA8000, atskaitomybės standartas AA1000, socialinės atsakomybės standartas ISO 26000 yra organizacijos (socialinės) atsakomybės, o tuo pačiu ir darnos raiškos vertinimo pagrindiniai instrumentai rinkoje. Pasaulinė ataskaitų teikimo iniciatyva⁷ (angl. *Global Reporting Initiative, GRI*) skirta įvesti atsiskaitymo reikalavimus apie ĮSA į konkrečios įmonės veiklą atsižvelgiant į įmonės tipą, GRI gairės pateikia rekomendacijas, kokią informaciją ir kaip ją pateikti savo ataskaitose – kad informacija būtų aiški ir suprantama, bei kad būtų atskleisti svarbiausi faktai (Pučėtaitė, 2009; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010).

⁶ Aplinkos apsaugos agentūra

⁷ GRI // <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkOverview/>

Aptartieji standartai ir kodeksai yra itin svarbūs, nes tarnauja įmonėms kaip pagalbiniai įrankiai kuriant, valdant, įvertinant bei įgyvendinant darnios organizacijos modelį (1pav.) bei kuriant organizacijos kultūrą.



4 pav. Darnios organizacijos modelis. (Šaltinis: Bagdonienė ir kt., 2009)

Visi aukščiau minėti kodeksai ir standartai nėra įstatymiškai privalomi ar kaip nors kitaip reglamentuoti. Jų naudojimą ir įdiegimą skatina rinkos spaudimas, geresnės reputacijos siekimas, bei konkurencinis pranašumas. Valdymo kodeksą, remdamasi savo pasirinktais pavyzdžiais, įmonės darbuotojai gali sukurti patys, minėtieji standartai taip pat nėra privalomi įstatymu, jie taip pat įdiegiami esant rinkos spaudimui. Tačiau yra kodeksų, kurie yra privalomi ir įtvirtinti teisės aktuose, o už jų neįgyvendinimą gresia baudos. Tai itin įdomus ir efektyvus korporatyvinio valdymo modelis, beveik visiškai nenagrinėtas Lietuvos mokslo bendruomenės – Jungtinėse Amerikos Valstijose 2002 metais įsigaliojęs Sarbanes-Oxley įstatymas, kurio įvedimas visiškai pakeitė JAV bendrovių valdymą bei turėjo ir įtakos Europos įmonėms. Tačiau prieš aptariant šį įstatymą pirmiausiai bus išanalizuota situacija, dėl kurios ir buvo imtasi tokių griežtų priemonių.

1.4.1 Enron bendrovės kultūra ir elgesio kodeksas

Enron garsėjo kaip korporatyvinio atsakingumo ir etiškumo įsikūnijimas – sėkminga, susikongravusi, filantropinė ir besirūpinanti aplinkosauga, atstovaujanti pavyzdinę 21 amžiaus įmonę, kuri galėjo pasiūlyti du svarbiausius dalykus – ekonominį pelną ir sąžiningumą (Sims ir Brinkmann, 2003). Tarp 1989 ir 1995 metų žurnalo *Fortune*, *Enron* buvo vadinama „Amerikos inovatyviausia įmone“ (angl. *America's Most Innovative Company*), laimėjo keletą apdovanojimų, už savo vykdomą korporatyvinę pilietinę bei aplinkosauuginę politikas. 2000 metais įvardinta kaip septinta didžiausia JAV įmonė (Zika, 2006). Taigi, *Enron* iš pažiūros atrodė kaip tobula korporatyvinė pilietė su puikia įmonių socialine atsakomybe, itin išsamiau, net 65 puslapių, etikos kodeksu, pabrėžiančius esmines įmonės vertybes⁸:

- **Pagarba.** Mes elgiamės vieni su kitais taip kaip norime, kad būtų elgiamasi su mumis. Mes netoleruojame įžeidžiančio ir nepagarbaus elgesio. Kietaširdiškumui, šiurkštumui ir arogancijai čia vietos nėra;
- **Sąžiningumas.** Mes bendraujama su klientais ir būsimais klientais atvirai, sąžiningai ir nuoširdžiai. Jeigu žadame – pažadus įvykdome, jeigu sakome kad ko nors padaryti negalime – savo žodžio nekeičiame;
- **Bendravimas.** Mūsų pareiga yra bendrauti. Čia mes bendraujame ir klausomės. Mes tikime, jog informacija turi sklisti ir kad informacija išjudina žmones;
- **Meistriškumas.** Ką bedarytume, mes pasitenkiname tik pačiu geriausiu. Mes visą laiką keliame kartelę. Didžiausias džiaugsmas yra atradimas kiek daug mes galime.

Tačiau kas nutiko, kad toks puikus etikos kodeksas nesuveikė? Po *Enron* skandalo Amerikos spaudoje išplito nauja sąvoka „*Enron* etika“ reiškianti didžiulį prieštaravimą tarp žodžių ir darbų, tarp blizgančio išorinio fasado ir supuvusio vidaus, tarp to kas tariamai yra ir to kas turėtų būti. *Enron* vadovybė sugebėjo sukurti tokią organizacinę aplinką, kuri visiškai nesivadovavo etikos kodeksu ir moralės normomis, o išaukštino aklą pelno siekimą, peržengiant visas ribas. 1988 metais, *Enron* iš energijos tiekėjos tapo „energetikos brokėre“, apjungusi pirkėjus ir tiekėjus, įmonė tapo klestinčia, užsidirbdama iš pirkimo – pardavimo kainų skirtumo. Vadovai skatino darbuotojus būti nepriklausomais, inovatyviais ir agresyviais, skatino laužyti taisykles ir visomis priemonėmis siekti pelno (Sims ir Brinkmann, 2003). Autoriai teigia, jog organizacijos kultūrą formuoja vadovai ir teigia, jog, jeigu įmonės vadovai skatina nesilaikyti taisyklių, sukuria bauginančią, agresyvią darbinę aplinką,

⁸ Ištrauka iš *Enron* etikos kodekso.

nenuostabu, kad moralei ir etikai vietos nebelieka, pasak Schein (1985) lyderystė yra esminis komponentas kuriant organizacijos kultūrą, nes tik vadovai gali sukurti, sustiprinti ar pakeisti organizacijos kultūrą. Yra išskiriami penki esminiai mechanizmai, kurie įtakoja organizacijos kultūrą įmonėje, trumpai juos aptarsiu kaip pavyzdį naudojant *Enron* vadovus:

- **Dėmesys.** Aptariama tai į ką yra orientuotas vadovas, kokį elgesį jis kritikuoja, kokį skatina ir už kokį reikalauja paaiškinimo. Jeigu vadovas yra orientuotas į pelno siekimą, pavaldiniai finansinę sėkmę priims kaip didžiausią įmonės vertybę. Tokiame kontekste taisyklės ar moralė tėra paprasčiausios kliūtys siekiant finansinių rezultatų (Sims, 2000). Vienas *Enron* vadovų Jeffrey Skilling savo darbuotojų yra apibūdinamas kaip „lyderis valdomas visagalio dolerio“ arba „viskas kas yra svarbu tai pinigai, už pinigus gali nusipirkti lojalumą“ (Zellner, 2002). *Enron* vadovų dėmesys buvo sutelktas ties pelnu ir įtaka. Jų tikslas buvo sutelkti darbuotojus vien ties pelno siekimu. Ir darbuotojai gavo žinią – siekti pelno bet kokia kaina. Kitas *Enron* darbuotojas teigė: „mes neturėjome asmeninio gyvenimo, svarbiausia buvo įmonė“ arba „ buvo kuriama atmosfera, kurioje taisyklės buvo specialiai laužomos“. Begalinis godumas buvo ir vyriausiojo finansininko Andrew Fastow bruožas. Jis reikalavo asmeninio pelno iš sudarytų partnerystių su kitomis įmonėmis. Taip jis parodė darbuotojams, kad svarbiausia yra įmonės ir asmeninis pelnas.
- **Reakcija į krizes.** Vadovų reakcija į krizinę situaciją. Schein (1985) teigia, jog krizės iškelia į paviršių vadovo propaguojamas vertybes. *Enron* pagrindinė krize buvo kaip išlaikyti fenomenalų įmonės augimą. Vadovų reakcija buvo bet kokia kaina apginti didžiausią vertybę – pelną, ant kortos pastatant visa kita. Abejotini ir nestabilūs sandoriai ir partnerystės buvo labai rizikingos, akcijų kaina krito ir nerealūs pelno siekiai neatrodė, jog bus įgyvendinti, viskas iškilo į paviršių. Kilusio sąmyšio metu vadovai ėmė kaltinti vienas kitą, vienas per kitą sakydami kad nieko nežinojo ir nematė. Dar prieš viskam išaiškęjant vadovai sugebėjo pelningai parduoti savo akcijas, tačiau darbuotojai, kurie visą laiką buvo skatinami investuoti į kompaniją jau nebespėjo išgelbėti savo investicijų. Nuo anoniminių skundų iki bankroto, iki dokumentų naikinimo ir savižudybės (Cliff Baxter), bet kokia kaina siekiant nuslėpti blogą valdymą ir moralės nebuvimą – meluojant, neigiant, ignoruojant, apsimetant naiviais. *Enron* vadovai parodė plačią skalę veiksmų esant krizei.
- **Autoritetas.** Šis mechanizmas parodo kaip vadovai vertina neetišką elgesį įmonėje. Šioje vietoje veiksmai kalba garsiau už žodžius – pavyzdinis elgesys yra labai svarbus įrankis kuriant ir įtakoiant korporatyvinę kultūrą. Rodydami pavyzdį vadovai moko ir pataria, išreiškdami ir

sustiprindami tas vertybes, kurios yra svarbios organizacinei kultūrai. Darbuotojai kopijuoja vadovų elgesį ir stebėdami vadovus įvertina koks elgesys yra siektinas (Sims ir Brinkmann, 2003). *Enron* vadovai manipuliavo viešai skelbiamais bendrovės rezultatais, teikė fiktyvius duomenis apie bendrovės veiklą, siekdami nuslėpti jos skolas, pagražinti veiklos rezultatus ir taip stengdamiesi išlaikyti aukštą akcijos kainą biržoje bei užsidirbti dideles premijas vadovams. Buvo naudojamosi sudėtingais apskaitos mechanizmais ir išvestiniais instrumentais, kurie apsunkino paprastą ir teisingą informacijos atskleidimą. *Enron* vadovai naudojo ir paskolomis iš bendrovės asmeninei naudai gauti (Dičpetris, 2004). Kaip jau minėta aukščiau *Enron* etikos kodekso vertybės yra – pagarba, sąžiningumas, bendravimas, meistriškumas. Tačiau faktai byloja kad šiomis vertybėmis *Enron* vadovai nesiklioė. Pavyzdžiui, vienas iš kertinių etikos kodekso ramsčių yra bendravimas, tačiau viena iš darbuotojų Sherron Watkins parašė, jog jeigu būtų išdrįsusi tiesiai kreiptis į vadovus ir paklausti apie įtartinus įmonės finansinius rezultatus, tai būtų tolygu prašymui atleisti iš darbo. Patys vadovai visiškai nesilaikė etikos kodekso. Jie pažeidinėjo įstatymus klastodami įmonės finansinius rezultatus, meluodami apie didžiulius įsiskolinimus, taip apgaudinėdami investuotojus. Toks elgesys leido darbuotojams suprasti, jog atskaitingumas nėra nei svarbus, nei privalomas reikalavimas. Jeigu įmonė gauna iš to naudą, vadinasi viskas gerai. Įmonės ateitis priklauso nuo vadovo ir tinkamo įmonės valdymo.

- **Paskatinimas.** Norint įtvirtinti įmonės vertybes, vadovai įvairiomis priemonėmis skatina ir atlygina už norimą elgesį, kuris sutampa su vertybėmis. Atlygio sistema parodo, koks elgesys yra laukiamas ir už kurį apdovanojama. Pavyzdžiui, kuomet darbuotojas elgiasi sąžiningai ir garbingai, jis sulaukia atpildo ir paskatinimo. *Enron* vadovai apdovanodavo tuos darbuotojus, kurie buvo individualistai, laužė taisykles, sukčiavo, melavo, tačiau uždirbdavo pinigų.
- **Kriterijai priimant ir atleidžiant iš darbo.** Šiuo mechanizmu vadovas parodo kokius žmones jis priima į komandą, ir kokių reikia įmonei, o kokius atleidžia. Vadovas dažniausiai ieško tokių darbuotojų, kurie yra panašūs į jau dirbančius ir vadovaujami panašiomis vertybėmis. *Enron* vadovai K. Lay ir J. Skilling priimdavo tik pačius gabiausius ir protingiausius, o svarbiausia tuos, kurie, kaip ir jie patys, troško pinigų. Stengdamiesi sužadinti naujokų godumą, agresyvumą, konkurencingumą, tikslų siekimą bet kokia kaina. Darbuotojai buvo rotuojami ir kasmet 15-20%, gavusių blogiausius įvertinimus, būdavo atleidžiami arba perkeliama į kitas pareigas, tokia sistema keldavo paranoją ir nepasitikėjimą darbuotojų tarpe. Priverstinė rotacija sukūrė nesaugią ir nepatiklią darbo aplinką, darbuotojai nepasitikėjo vieni kitais, apie moralę

nėra net ką kalbėti. Atrankos ir apdovanojimų sistema atitiko *Enron* kultūrą, skatino godumą, savanaudiškumą ir pavydą.

Geras valdymas gali sukurti etišką, atsakingą ir saugią darbo aplinką, tačiau *Enron* atveju vadovai elgėsi priešingai, naudodami minėtus penkis mechanizmus sukūrė moraliai lanksčią įmonės kultūrą atverdami duris etikos degeneracijai, melui, apgaulei ir vagystėms. Galima daryti išvadą, jog bloga vadyba, žema vadovų moralė, gali būti pakankama sąlyga kuriant pražūtingą etinį klimatą ir net ir labai gerai įtvirtinti įmonių socialinės atsakomybės ir verslo etikos įrankiai negali užkirsti tam kelio ar kaip nors tai kompensuoti (Sims ir Brinkmann, 2003). *Enron* pavyzdys parodo, jog nepagarba darbuotojams, akcininkams ir kitiems susiinteresuotiesiems, aklas pelno siekimas, nekreipiant dėmesio nei socialinius, nei į etinius aspektus veda įmonę į bankrotą. Tačiau, kas blogiausia, įmonei nesilaikant, mano jau aptartų implicitinių reikalavimų, valstybė yra priverčiama implicitinius paversti daug brangiau kainuojančiais eksPLICITINIAIS reikalavimais, taip atsitiko ir su *Enron* – jo sukulto finansinio skandalo pasekmė – Sarbanes-Oxley įstatymas, kuris šiandieninėms įmonėms yra sunkus tiek finansinis tiek ir daug laiko reikalaujantis įsipareigojimas.

1.5 Sarbanes-Oxley įstatymas

Jungtinės Amerikos Valstijos, priešingai nei kitos valstybės, neturi aiškiai apibrėžto korporatyvinio valdymo kodekso, tačiau jos turi daug griežčiau veikiančią ir didelio atskaitingumo reikalaujančią Buhalterinės apskaitos reformų įstatymą (angl. *Accounting Industry Reform Act*), kuris plačiau žinomas, kaip *Sarbanes-Oxley* (SOX) įstatymas, kuriuo nustatyti papildomi juridiniai įmonių audito reikalavimai, kad užtikrinti patikimesnį įmonių finansinių duomenų pateikimą, jame taip pat parašyta, kad bendrovės privalo nurodyti, ar turi etikos kodeksą (Mallin, 2004). SOX įsigaliojo 2002 metais, neilgai trukus po didžiulių korporacijų – *Worldcom*, *Global Crossing* žlugimo, tačiau labiausiai šio įstatymo išleidimą įtakojo, jau minėtas ir aptartas *Enron* energetikos bendrovės bankrotas, sukrėtęs JAV kapitalo ir finansų rinkas, bei visą ekonomiką. Tačiau šis atvejis, lyginant su kitais, anksčiau šalį drebinusiais bankrotais, skyrėsi vienu labai svarbiu aspektu – *Enron* buvo viena didžiausių JAV korporacijų, todėl nukentėjo daug paprastų vidurinės klasės investuotojų, nes šioje šalyje į akcijas investuoja labai daug gyventojų. Tai JAV valdžią, susirūpinusią dėl didžiulės nepatenkintų rinkėjų armijos, paskatino veikti greitai. Dar daugiau neigiamos reakcijos kilo ir dėl *Enron* audito bendrovės *Arthur Andersen* darbuotojų veiksmų – audito įrodymų naikinimas. Dėl tokio elgesio iš šios bendrovės buvo atimta licencija verstis audito veikla, ir *Arthur Andersen* nustojo egzistavusi (Dičpetris, 2004).

Po kilusių finansinių skandalų kilo didelis nepasitikėjimas kapitalo bei finansų rinkomis, suabejota finansinių ataskaitų patikimu ir net visa investavimo į akcijas filosofija ir rinkos stabilumu. Kilo grėsmė pamatinėms JAV rinkos ekonomikos vertybėms. Kongresas nedelsdamas ėmėsi labai aktyvių ir griežtų veiksmų buvo išleistas SOX įstatymas, kuris galioja tiek didelėms, tiek mažoms organizacijoms veikiančioms JAV, ir reglamentuojantis vertybinių popierių komisijoje įregistruotų įmonių veiklą ir turėjo įtakos ne vien Amerikos kompanijoms bet ir viso pasaulio įmonėms (Mallin, 2004). SOX įstatymu įteisinta nemažai reikalavimų įmonės atskaitomybės, vaidmenų, elgsenos, priežiūros, baudų, santykių srityse. Daugelis šių pokyčių yra labai radikalūs, pavyzdžiui, auditorių profesijos savireguliacijos principo panaikinimas ir valstybinio prižiūrinčiojo organo sukūrimas, taip pat reikalavimas vadovybei metinėje bendrovės veiklos ataskaitoje įvertinti su bendrovės finansine atskaitomybe susijusios vidaus kontrolės efektyvumą.

Svarbu paminėti, jog Sarbanes-Oxley įstatymas suskirstytas į 11 antraštinių skyrių, iš kurių patys svarbiausi reikalavimai yra šie⁹:

SOX reikalavimai (1): Atskaitomybės srityje (siekiant pagerinti informacijos atskleidimą rengiant periodines finansines ataskaitas):

- parengus finansines ataskaitas turi būti užtikrinama, kad pasirašantis asmuo jas peržiūrėjo,
- kad ataskaitose pateikiami tik tikri teiginiai ir duomenys,
- kad ataskaita atspindi tikrąją finansinę bendrovės būklę, bei kad yra atskleisti visi svarbūs faktai,
- pasirašantys asmenys yra atsakingi už vidinį finansinės ataskaitos įvertinimą ir pateikia pastarųjų 90 dienų išvadas,
- kad ataskaitose būtų atskleidžiama informacija apie vidinės kontrolės trūkumus ir bet kokius neteisėtus veiksmus bendrovėje,
- įvertinti ir patvirtinti kontroles ir procedūras per ataskaitinį finansinės atskaitomybės laikotarpį, bei informuoti apie vidinės kontrolės pokyčius, kurie galėtų turėti neigiamą įtaką kontrolei.

SOX reikalavimai (2): Vaidmenų srityje (siekiant pagerinti bendrovių valdymą):

- glaudesnis auditoriaus ir tarybos audito komiteto bendravimas, aptariant svarbius apskaitos politikos, alternatyvaus apskaitos traktavimo ir kitus klausimus;
- tarybos audito komiteto tiesioginė atsakomybė už auditoriaus paskyrimą, kompensavimą ir priežiūrą;

⁹ Sarbanes-Oxley Act of 2002 // <http://f11.findlaw.com/news.findlaw.com/cnn/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>
Cituojamus pagrindinius reikalavimus išskyrė, Ernst & Young partneris, Linas Dičpetris (2004), savo pranešime Lietuvos vidaus auditorių asociacijai.

- tarybos audito komiteto sudėtis vien tik iš nepriklausomų (su bendrove per darbo santykius nesusijusių) narių;
- reikalavimas, kad bendrovė suteiktų tarybos audito komitetui pakankamas finansines lėšas auditoriams ir kitiems patarėjams kompensuoti;
- draudimas bendrovei teikti asmenines paskolas bendrovių vadovų grupei bei valdymo organų nariams.

SOX reikalavimai (3): Elgsenos srityje (siekiant pagerinti susijusių asmenų atskaitomybę prekiaujant akcijomis):

- draudimas bendrovės vadovams ir valdymo organų nariams įtakoti nepriklausomus auditorius, siekiančius neteisėtų rezultatų;
- reikalavimas greitesniam informacijos atskleidimui, kai vykstančioje akcijų prekyboje dalyvauja su bendrove susiję asmenys (vadovai, darbuotojai ir pan.);
- reikalavimas atskleisti, ar bendrovė turi etikos kodeksą, ar jame buvo pokyčių, jo galiojimą;
- draudimas imtis priemonių prieš asmenis, kurie atskleidė vienokius ar kitokius faktus apie neteisėtus veiksmus bendrovės viduje.

SOX reikalavimai (4): Priežiūros srityje (siekiant užtikrinti taisyklių laikymąsi):

- naujos viešos organizacijos – Akcinių bendrovių apskaitos ir audito priežiūros tarybos – įsteigimas. Ši vieša organizacija nutraukė audito bendrovių savireguliacijos amžių ir buvo įpareigota nustatyti audito, kokybės kontrolės, etikos, akcinių bendrovių auditorių nepriklausomybės standartus;
- šios organizacijos teisė inspektuoti audito bendroves, siekiant įvertinti, kaip jos paklūsta profesiniams standartams;
- reikalavimas, kad JAV Vertybinių Popierių Komisija išstudijuotų ir pradėtų perėjimą nuo labai detalių reglamentuojančių JAV apskaitos standartų prie labiau principais pagrįstų Tarptautinių apskaitos standartų;
- reikalavimas, kad bendrovės teisininkai informuotų bendrovės vadovybę, o jei ši nesiima veiksmų – akcininkų atstovus, apie bet kokius su vertybinių popierių įstatymais susijusius pažeidimus.

SOX reikalavimai (5): Baudų srityje (siekiant išplėsti sankcijas):

- reikalavimas, kad bendrovės vadovas ir vyriausiasis finansininkas atsisakytų kai kurių premijų, kurios buvo gautos už pasiektus bendrovės veiklos rezultatus, remiantis finansinėmis ataskaitomis, jei šios vėliau buvo peržiūrėtos ir koreguotos dėl apskaitos principų neteisingo taikymo;
- baudžiamoji atsakomybė už žinomai neteisingų faktų pateikimą bendrovės finansinėje ir kitokioje atskaitomybėje;

- baudžiamoji atsakomybė už dokumentų klastojimą (tiek bendrovės darbuotojų, tiek kitų asmenų, tame skaičiuje auditorių) ar kitokį kenkimą bet kokio oficialaus tyrimo eigai;
- didesnės baudos auditoriams už nepakankamą bendradarbiavimą, tiriant bendrovių nusižengimus.

SOX reikalavimai (6): Santykių srityje (siekiant padidinti auditorių nepriklausomybę)

- draudimas audito bendrovėms teikti kai kurias paslaugas savo audito klientams;
- reikalavimas tarybos audito komitetui iš anksto patvirtinti visas auditorių bendrovei teikiamas paslaugas;
- reikalavimas kas penkis metus atlikti rotaciją pagrindinio ir patariamojo audito partnerio (vadovo) audito komandoje;
- reikalavimas, kad audito komandos narys nebūtų įdarbintas bendrovėje anksčiau, nei po vienerių metų, jam palikus audito bendrovę.

Pats svarbiausias ir dažniausiai skelbiamas SOX įstatymo reikalavimas yra tas, jog įmonės vadovai ir vyriausieji finansininkai garantuotų, jog ketvirčių ir metinės ataskaitos, užpildytos, pagal 10-Q, 10-K ir 20-F formas visiškai atspindėtų tikrąją įmonės finansinę situaciją. Baudos, už sąmoningą ataskaitų klastojimą gali siekti iki 5 milijonų JAV dolerių ir iki 20 metų kalėjimo arba abu¹⁰! Pagrindinis šio įstatymo tikslas yra sustiprinti išorinių auditorių nepriklausomybę, bei sustiprinti įmonės audito komitetą. Pavyzdžiui, kai kurios įmonės, privalo turėti audito komitetą, sudarytą vien iš nepriklausomų narių ir taip pat privalo atskleisti ar tame komitete yra bent vienas finansų ekspertas. Su SOX įstatymu yra įkuriamas naujas auditorių priežiūros organas – Akcinių bendrovių apskaitos priežiūros valdyba (angl. *Public Company Accounting Oversight Board*), kurioje turi registruotis visi JAV veikiančių įmonių auditoriai. Vertybinių popierių ir biržų komisija (angl. *Securities and Exchange Commission, SEC*), išleido atskiras taisykles, kurios apima tam tikras ne auditui priskiriamas paslaugas audito klientams, privalomą auditorių rotaciją, bei auditorių ataskaitas apie įmonės vidaus kontrolės efektyvumą (Mallin, 2004).

1.5.1 SOX reikšmė JAV ir Europos įmonėms

Sarbanes-Oxley įstatymas su savo itin drastiškomis sąlygomis sukėlė nepasitenkinimo ir diskusijų audrą, ne vien tik Jungtinėse Valstijose, tačiau persirito ir į kitą Atlanto pusę – į Europą. Tačiau SOX tikslas visų pirma buvo bet kokiomis priemonėmis ir kuo greičiau sugrąžinti prarastą pasitikėjimą JAV finansų rinka. Ir šiandien galima jau tvirtai pasakyti, kad šį tikslą įgyvendinti pavyko. Kilęs

¹⁰ Cituojamas SOX įstatymas

nepasitenkinimas Europoje nuslūgo, kuomet panašūs skandalai nuvilnijo ir Senajame Žemyne – pavyzdžiui Vokietijoje, tokios įmonės kaip *Balsam*, *Flowtex*, *Hypo-Bank* ir daugelis kitų klastojo pardavimų skaičių, kai kur net 98,6% pardavimų buvo suklastoti. Italijoje – *Parmalat*, Olandijoje – *Ahold*. Europai taip pat teko imtis veiksmų ir spręsti problemas (Hellwig, 2006).

Tačiau prieš kalbant apie Europą, pirmiausiai norėčiau aptarti kaip SOX įtakojo įmonių veiklą pačiose JAV. SOX pagrindinis tikslas yra apsaugoti investuotojų teises, padidinant korporatyvinių finansinių ataskaitų tikslumą ir patikimumą, reikalaujant, kad būtų atliekamas ir skelbiamas vidinis apskaitų monitoringas, bei kad įmonės vadovybė bei vyriausieji finansininkai asmeniškai peržiūrėtų finansines ataskaitas. Šitaip tikintis padidinti investuotojų pasitikėjimą bei išvengti finansinių skandalų (Martin ir Combs, 2010). Tačiau kokia visgi yra tikroji SOX kaina ir ar verta ją mokėti? Pasak Martin ir Combs (2010) SOX privalumus, pavyzdžiui padidėjusi atskaitomybė ir skaidrumas turėtų padidinti akcininkų pasitikėjimą įmonėmis ko pasėkoje įmonės parduotų daugiau akcijų ir taptų pelningesnės, tačiau visa tai kiekybiškai įvertinti yra labai sunku. Tačiau įvertinti išlaidas, susijusias su SOX yra daug paprasčiau, tyrimai rodo, jog su auditu susiję mokesčiai didelėms įmonėms siekia 8.5 mln. dolerių, mažoms – 1.25 mln. dolerių. Didelėms įmonėms tai sudaro 0.1% metinių išlaidų. Šie skaičiavimai apima tiesiogines išlaidas išmokamas auditoriams, tačiau taip pat dar yra ir netiesioginės išlaidos. Iš įmonių reikalaujama jog audito ir konsultacinės įmonės keistųsi kas penkis metus, taip netenkama didelio privalumo kai ta pati įmonė dirba metų metus ir yra pripratusi ir viską žino. Dar vienas minusas kad itin griežti reikalavimai sukelia baimę rizikuoti, todėl vadybininkai daug atidžiau renkasi investicinius projektus to pasėkoje prarandamos pelningos investicijos ir akcininkų pelnas kyla lėčiau. Taip pat vadybininkai galvodami kaip išpildyti SOX reikalavimus, mažiau laiko ir energijos skiria kuriant įmonės strategiją. Kad gauti tikslesnius netiesioginių išlaidų įvertinimus, Ahmed (2010) su kolegomis atliko tyrimą, buvo surinkti 1400 įmonių duomenys ir tirtos grynų pinigų cirkuliacijos du metai prieš įvedant SOX ir ketveri metai po įvedimo. Tyrimas parodė kad po SOX įvedimo įmonių metinės išlaidos vidutiniškai padidėjo 13 mln. dolerių per metus. Tai parodo kad netiesioginės išlaidos yra daug didesnės nei lengviau apskaičiuojamos tiesioginės. Pateikdami išvadas autoriai teigia, jog kol kas labai sunku įvertinti SOX privalumus, o trūkumai matosi akivaizdžiau, autoriai mano jog SOX įvesti nereikėjo.

Taip pat galima paminėti, jog SOX nesumažina nei esančios vadovų kompetencijos ir privilegijų valdant įmonę, nei SOX reikalavimas turėti nepriklausomą direktorių valdybą bei nepriklausomą audito komitetą sumažina vadovų įtaką. Įstatymas gali turėti atgrasantį poveikį, tačiau sustabdyti sukčiavimo jis negali, tai gali padaryti tik pati vadovybė (Tipgos ir Keefe, 2005). Neigiamai apie šį įstatymą atsiliepia ir 40-ojo Pasaulinio ekonomikos forumo dalyviai, kurio metinio susitikimo metu diskutuota,

kad kitą visuotinę krizę gali sukelti per didelis reguliavimas, kaip pavyzdį nurodydami Sarbanes-Oxley įstatymą, dėl kurio, JAV reguliavimo aplinka tapo pernelyg sudėtinga ir būtent dėl to finansininkai iš Niujorko persikelia į Londoną. Tačiau, jei didesnis reguliavimas taps pasauline tendencija įmonės, neturėdamos kur persikelti ir dėl pernelyg griežtų reikalavimų pasauliniu mastu būtų priverstos žlugti. Vienas sprendimų galėtų būti leisti finansinėms įmonėms pačioms reguliuoti savo veiklą. *Goldman Sachs* ir kiti bankai siekia įrodyti, kad jie patys gali įsivesti pernelyg didelių dividendų išmokėjimo apribojimus. Savotiška mantra sektoriaus dalyviams turėtų būti galimybė sustoti, apsidairyti, įsiklausyti ir mokytis. Tačiau yra nuomonių, kad valdžios institucijos vis tiek turėtų atlikti šviesoforų ir policininkų funkciją. Svarbu pasiekti tokią pusiausvyrą, kad reguliavimas neužslopintų naujovių, pažangos ir verslumo dvasios. Veiklos skaidrumas taip pat reguliuotų didžiųjų įmonių elgseną, nes investuotojai ir kitos suinteresuotosios šalys įpareigotų įmones elgtis atsakingai (Žurnalas *Versus*).

Tačiau SOX turėjo nemažai įtakos ir Europos teisynui. 2006 m. gegužės 17 d. Europos Parlamentas ir Taryba priėmė direktyvą 2006/43/EB dėl teisės aktų nustatyto metinės finansinės atskaitomybės ir konsoliduotos finansinės atskaitomybės audito, iš dalies keičiančią Tarybos direktyvas 78/660/EEB ir 83/349/EEB bei panaikinančią Tarybos direktyvą 84/253/EEB. Iki šios audito direktyvos priėmimo audito veiklą reglamentavo 1984 m. balandžio 10 d. Aštuntoji Tarybos direktyva 84/253/EEB dėl asmenų, atsakingų už įstatymu numatyto apskaitos dokumentų audito atlikimą, patvirtinimo. Kیلė finansiniai skandalai parodė, kad audito profesija yra tokia, nuo kurios labai priklauso finansinės atskaitomybės vartotojų, pirmiausia investuotojų, priimamų sprendimų patikimumas, todėl audito įmonėms ir auditoriams, atliekantiems finansinės atskaitomybės auditą, turėtų būti keliami itin aukšti reikalavimai (Mokesčių žinios, I. Muckutes straipsnis). Lietuvoje finansinių ataskaitų auditą reglamentuoja Audito įstatymas. Auditoriai, atlikdami auditą, privalo vadovautis nacionaliniais audito standartais, patvirtintais Auditorių rūmų visuotinio susirinkimo, arba tarptautiniais audito standartais¹¹. SOX įstatymas – puikus pavyzdys, kuomet įmonėms nesilaikant implicitinių reikalavimų (šiuo atveju sąžiningumo skelbiant finansinius duomenis), valstybė buvo priversta imtis griežtesnių priemonių ir implicitinius reikalavimus paversti daug brangesniais eksplicitiniais reikalavimais (kaip jau minėta, įvesto SOX reikalavimus išpildyti yra labai brangu).

¹¹ Lietuvos Respublikos finansų ministerija

1.6 Korporatyvinio valdymo kodeksų efektyvumas

Dauguma pasaulio įmonių turi etikos kodeksą¹², tačiau nusižengimai etikos ir moralės normoms niekur nedingo. Tai parodo jog egzistuoja didelė praraja tarp įmonės kodekse aiškiai išdėstytų vertybių bei principų ir organizacijoje vyraujančio elgesio ir požiūrio. Etikos kodeksas gali tarnauti kaip labai naudingas įrankis, tačiau vien jo, formuojant etišką ir sąžiningą darbuotojų elgesį, neužtenka (Webley ir Werner, 2008). Kaip to įrodymą galima vėl prisiminti *Enron*, tačiau taip pat yra ir kitų įmonių, kuriose etikos kodeksas yra, tačiau praktiškai, jame išdėstyti principai ir vertybės neveikia, kaip pavyzdį Webley ir Werner (2008) pateikia *Shell*, kuri nuo 1976 metų turi etikos kodekse užfiksuotus bendruosius verslo principus, tačiau vadovai jais visiškai nesivadovavo, valdydami dukterines bendroves Nigerijoje, ar kuomet reikėjo pateikti naftos atsargų kiekį, turimą šios įmonės.

Viena iš priežasčių, kodėl egzistuoja tarpas tarp kodekse išdėstytų principų ir įmonės darbuotojų elgesio, galėtų būti dėl netikslių ir nepilnų kodeksų. Kodeksas gali apimti tik siaurą problemų sritį, pavyzdžiui, interesų konfliktai, dovanų gavimas ir teikimas, svetingumas, įmonės turto naudojimas, neapimant platesnių įsipareigojimų ir pasižadėjimų visiems įmonės suinteresuotiesiems, be to kodeksas gali nustatyti tik tam tikras taisykles, kurių reikia laikytis darbuotojams, neapimant praktinių patarimų kaip spręsti etines dilemas (Webley ir Werner, 2008). Taip pat kai kurie kodeksai adresuoti tik darbuotojams, bet visiškai neįpareigoja vadovų, kurie priima svarbiausius įmonės sprendimus (Farrell ir Cobbin, 1996). Taip yra dėl to kad kai kurie vadovai tik nori kad darbuotojai laikytųsi tam tikrų taisyklių ir nepakenktų įmonės veiklai, tačiau jie patys nėra suinteresuoti ir nenori investuoti į etikos diegimą visoje įmonėje. Taip pat kai kurie kodeksai yra rašomi vien tam kad to reikalauja įstatymas, pavyzdžiui Sarbanes-Oxley įstatymas JAV, toks kodeksas orientuotas vien į įstatyme nurodytų taisyklių įgyvendinimą, paprastai yra ruošiamas teisininkų ir jame trūksta daugybės kitų svarbių etikos patarimų darbuotojams. Dar kiti kodeksai rašomi vien tam kad sukurti ir apsaugoti gerą korporatyvinę reputaciją visiškai nesistengiant nustatytų vertybių ir principų laikytis ir juos įgyvendinti įmonėje, tokie kodeksai paprastai nukopijuojami nuo kitos įmonės skelbiamo kodekso, arba surandami kokio nors verslo etikos vadovėlyje, visiškai nesigilinant į tai kokio kodekso iš tikrųjų reikėtų įmonei (Webley ir Werner, 2008). Tačiau, kaip pabrėžia Olsen (2004) geras kodeksas turi būti visų pirma originalus ir parašytas tai konkrečiai įmonei, remiantis kokiam ekonominiame sektoriuje ir rinkoje įmonė veikia, kokie yra jos suinteresuotieji. Kuriant etikos kodeksą taip pat labai svarbu įtraukti ir darbuotojus, su

¹² valdymo kodeksą, elgesio kodeksą ar panašų įmonės dokumentą, kuriame būtų išdėstytos įmonės vertybės ir principai, šie įvairių pavadinimų įmonių kodeksai naudojami kaip sinonimai.

kokiomis etinėmis problemomis jie susiduria ir kaip jas būtų galima išspręsti, jeigu darbuotojai nedalyvauja rašant kodeksą, labai maža tikimybė, jog tas kodeksas tikrai apims visas etikos problemas su kuriomis susiduria darbuotojai ir taip pat mažai tikėtina, jog darbuotojai rimtai žiūrės į tą kodeksą ir jo laikysis (Tipgos ir Keefe, 2005; Webley ir Werner, 2008). Kita svarbi priežastis kodėl atsiranda minėtoji praraja yra jog kodeksai nėra tinkamai įdiegiami ir išaiškinami įmonėje. Jungtinėse Valstijose atlikta įmonių darbuotojų apklausa parodė, jog jeigu vadovai tinkamai įdiegė kodeksą ir apmokė darbuotojus juo naudotis, bei viską išaiškino, tuomet tas kodeksas turėjo įtakos kuriant etišką ir sąžiningą įmonės kultūrą, tačiau jeigu kodeksas tiesiog buvo sukurtas ir apie darbuotojai informuoti, tačiau jokių paaiškinimų ar mokymų nebuvo, toks kodeksas buvo visai nenaudingas ir net turėjo neigiamą įtaką darbuotojų požiūriui į etikos principų diegimą įmonėje (Webley ir Werner, 2008). Schwartz (2004) apklausė 57 darbuotojus, vadybininkus ir etikos darbuotojus iš 4 Kanados įmonių apie etikos kodeksų efektyvumą ir priėjo prie panašių išvadų, jog vien tik bet kaip parengtas kodeksas darbuotojų elgesio neįtakos, nes taip pat labai svarbu kad kodeksas būtų lengvai skaitomas, aiškiai parašytas, jame būtų pateikta problemų sprendimo pavyzdžių, kad kodeksas atspindėtų įmonę ir būtų jai tinkamas, kad kodeksą remtų ir jo laikytųsi vadovai, kad būtų rengiami mokymai, kur supažindinama su kodeksu, aiškinama kaip juo naudotis, kur ir kaip pranešti apie pažeistas etikos kodekso normas, kad būtų įrengta anoniminė telefono linija. Kodeksas turi būti laikomas rimtu dokumentu, kurio būtina laikytis, o jį pažeidus turi būti nuobaudos. Tačiau net jei visi šie kriterijai yra tinkamai įgyvendinti ir jie neapsaugos įmonės nuo etikos pažeidimų jei etikos nuostatos nėra tvirtai įtvirtintos pačioje organizacijos kultūroje, jei šių nuostatų nesilaiko įmonių vadovai, jei, kaip pavyzdžiui *Enron* darbuotojai buvo spaudžiami kuo greičiau siekti tikslų nors tai beveik neįmanoma, tuomet laikytis etikos normų tampa labai sunku, arba kuomet pranešimas apie etikos kodekso taisyklių pažeidimą gali grėsti atleidimu iš darbo, niekas apie etiką ir taisykles negalvos.

Webley ir Werner (2008) siūlo tokius prarajos tarp etikos kodekso vertybių bei principų ir įmonėje esančio elgesio išlyginimo priemones, sukuriant etikos normomis ir vertybėmis besivadovaujančią įmonės kultūrą:

- Visų įmonės darbuotojų ir vadovų sutikimu kodekse įtvirtinti kertines ir visiems svarbiausias vertybes;
- Tinkamai paruošto ir lengvai skaitomo etikos kodekso įdiegimas;
- Nuoseklūs ir pastovūs mokymai apie etikos problemas su kuriomis susiduria darbuotojai bei supažindinimas su įmonės etikos kodekso nuostatomis;

- Priemonių, kurios leistų darbuotojams laisvai, be jokių pasekmių (pvz. atleidimo iš darbo), išreikšti su etikos problemomis susijusius klausimus, diegimas;
- Darbuotojų įtraukimas sprendžiant įmonės problemas (konsultacijos, grįžtamasis ryšys);
- Pastovus visų lygių darbuotojų bendradarbiavimas ir pavyzdinis vadovų elgesys;
- Reguliarios įmonės suinteresuotųjų apklausos įvairiais klausimais;

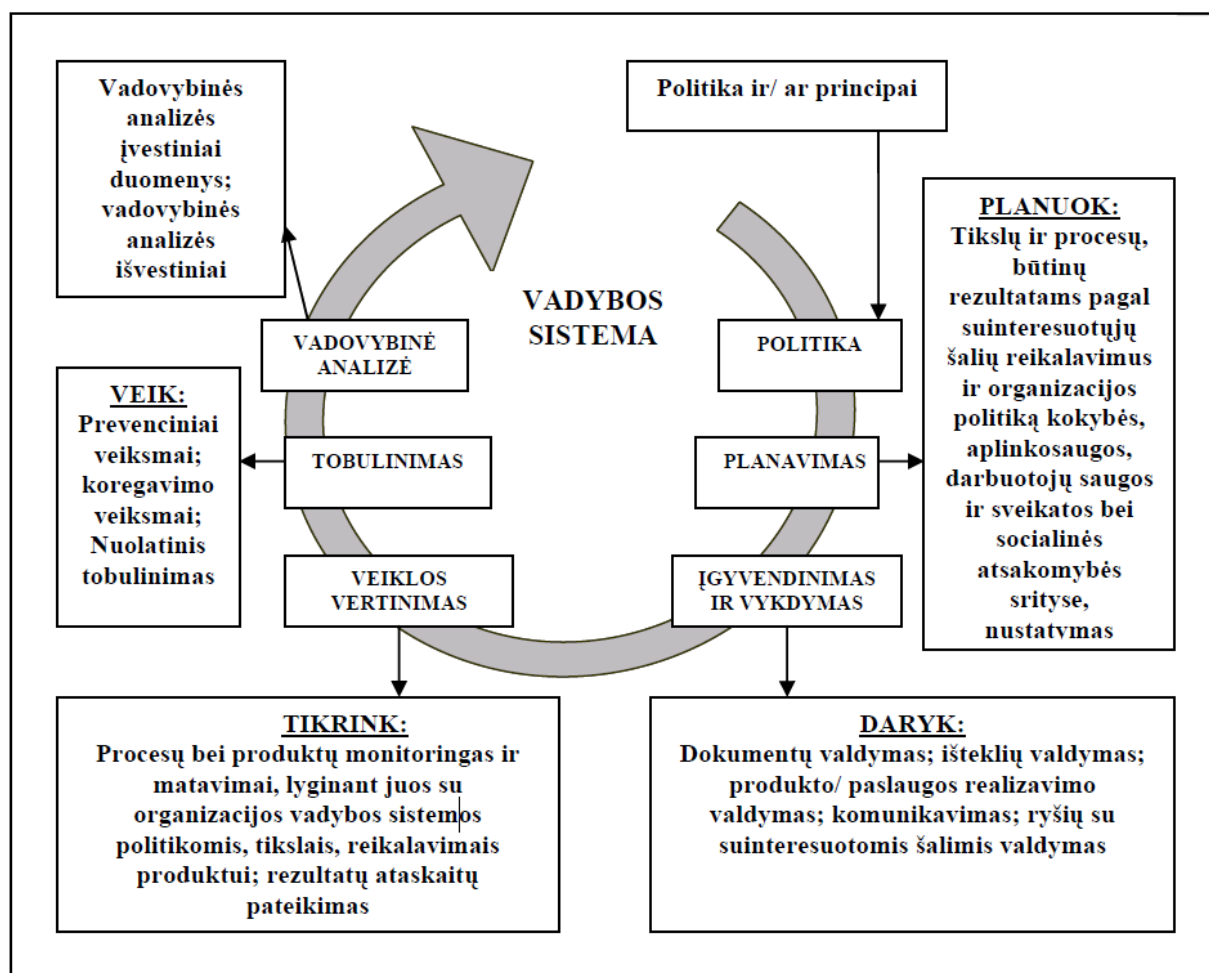
Etikos kodekso esminė funkcija yra įtvirtinti įmonės vertybes ir principus, sujungti moralinius idealus su praktika bei formuoti ir saugoti organizacijos reputaciją. Kodeksas yra atskaitos taškas nuo kurio pradedama diegti ir kurti etikos ir vadybos infrastruktūra įmonėje. Esminiai korporatyvinės etikos institucionalizavimo elementai, be minėtojo etikos kodekso yra etikos mokymai, formalizuotų procedūrų etiškam elgesiui vertinti bei etikos audito įdiegimas, disciplinos priemonių įvedimas, „karštosios“ telefono linijos (įmonės viduje), skirtos etikos klausimams spręsti bei analizuoti, taip pat įkuriami atskiri įmonės departamentai su paskirtais verslo etikos konsultantais, steigiami etikos komitetai, nustatantys ir vertinantys etikos politikas ir procedūras. Šie elementai sudaro sistemą, kuri sąmoningai, kryptingai, tikslingai valdo, reguliuoja įmonės elgseną, skatina darbuotojus sąžiningai ir efektyviai atlikti savo funkcijas (Weaver ir kt., 1999; Vasiljevienė, 2000).

Tam kad būtų įgyvendinti etikos kodeksai bei sukurta organizacijos kultūra reikalinga organizacijos vadyba. Pasak Drucker (1998) nėra vieno ir teisingo organizacijos vadybos būdo. Seniau manyta, jog vadyba apima tik įmonės turtą ir darbuotojus, o vadybininkų vaidmuo – valdyti verslą, nesižvalgant kas vyksta už įmonės sienų, galvota, jog teisingiausias ir veiksmingiausias yra centralizuotas organizacijos valdymas, kuomet pavyzdžiui gamybos įmonėje kiekvienam padaliniui (gamybos, pardavimo, finansų, personalo) yra vadovaujama atskirai ir atsiskaitoma tik direktoriui, paskui pereita prie decentralizuoto valdymo modelio, o šiuo metu komandinis požiūris laikomas geriausiu. Autorius pabrėžia, jog nėra vieno teisingo organizacijos valdymo modelio, kuris tiktų visoms organizacijoms. Pačios organizacijos skiriasi savo stipriosiomis ir silpnosiomis pusėmis ir savo paskirtimi. Organizacijos nėra absoliučios, jos yra įrankiai suburiantys žmones produktyviam darbui. Vadinasi tam tikra organizacinė struktūra tinka tik tam tikru metu, tam tikromis sąlygomis ir tam tikroms užduotims. Pavyzdžiui, plačiai girdimas hierarchinio vadybos modelio neigimas ir priešinimasis jam, pasak Drucker (1998) hierarchija yra būtina, bet kuri organizacija turi turėti vadovą – žmogų, kuris priimtų galutinį ir neskundžiamą sprendimą, ypatingai tuomet, kai organizacija atsiduria kritinėje situacijoje, o su tokia situacija anksčiau ar vėliau susiduria bet kuri organizacija. Jei laivas skęsta kapitonas nešaunkia susirinkimo, bet duoda įsakymus. Tam kad laivas būtų išgelbėtas visi privalo paklusti ir žinoti kur eiti ir ką daryti, be jokių ginčų ar argumentų. Hierarchija ir visiškas paklusimas yra vienintelis būdas išsigelbėti esant

krizei. Tačiau vieni valdymo būdai tinka esant krizinei situacijai ir visiškai kiti sprendžiant kasdienes užduotis, tuomet, kartais tinka komandinis vadybos modelis. Autorius teigia, jog dar 1950 metais, farmacijos bendrovių darbuotojai, ruošdami naujo vaisto pristatymą į rinką, dirbdavo komandose, sudarytose iš gydytojų, gamintojų, finansininkų, patentų specialistų. Yra daugybė organizacinių struktūrų, kurios turi būti pritaikomos prie konkrečios situacijos. Tačiau yra ir universalių principų, kurie galioja bet kokiai organizacijai. Vienas svarbiausių – organizacijos veikla turi būti skaidri. Suinteresuotieji privalo žinoti apie tos organizacijos veiklą. Dar vienas principas – bet kuris organizacijos narys turi turėti tik vieną viršininką, tam, kad nekiltų lojalumo konfliktų. Šio principo tikslas yra kuo labiau sumažinti hierarchinių sluoksnių, kad organizacija būtų kaip įmanoma „plokštesnė“, tam kad išmokyti darbuotojus tuo pačiu metu dirbti skirtingose organizacinėse struktūrose – vienai užduočiai jiems gali tekti dirbti komandoje, kitai vadovavimo ir kontrolės (angl. *command-and-control*) struktūroje. Tas pats individas, kuris yra organizacijos vadovas gali būti partneriu kitoje organizacijoje arba jaunesniojo partneriu bendroje įmonėje. Gero vadybininko pagrindinis tikslas yra iš daugybės organizacinių struktūrų atrinkti tą, kurios reikia tai konkrečiai organizacijos užduočiai įvykdyti. Tam kad atlikti užduotį, visų pirma reikia tinkamai motyvuoti darbuotojus, autorius pateikia dvi žmonių vadybos teorijas, viena teigia, jog žmonės nenori dirbti ir juos reikia priversti bei kontroliuoti, kita – žmonės nori dirbti, tačiau juos reikia tinkamai motyvuoti, tačiau abi šias teorijas paneigia, sakydamas, jog nėra vieno universalaus motyvavimo būdo ir kad kiekvieną individą motyvuoja skirtingi dalykai, o vadybininko užduotis – bendrauti ir sužinoti kaip skatinami jo darbuotojai dirba efektyviausiai. Šiandieninėje visuomenėje vis rečiau ir rečiau darbuotojai vertinami kaip antraeiliai, daug dažniau tai – žinių darbuotojai, kurių vadyba tai ne antraeilių darbuotojų, bet įmonės partnerių vadyba. Žinių darbuotojas, tai toks, kuris apie savo darbą išmano geriau nei bet kas toje organizacijoje. Vadovas, darbuotoją vadindamas partneriu, nėra tiesiog malonus, jo žodžiai atspindi realybę. Žinoma, jog pinigai nėra gera motyvacija žinių darbuotojams ir jie dirba ne geriau nei pavyzdžiui be atlygio dirbantys savanoriai. Tai kas motyvuoja savanorius, motyvuoja ir žinių darbuotojus. Savanoriai, visų pirma dėl to, jog jie negauna atlygio, savo savanorišku darbu turi gauti daugiau pasitenkinimo, o pasitenkinimą sukelia žinojimas kokia yra organizacijos misija ir tikėjimas ja. Jiems svarbu pamatyti savo darbo ir organizacijos rezultatus, patirti iššūkių. Tai jiems yra motyvacija. Taip turi būti motyvuojami ir žinių darbuotojai. Implicitinis reikalavimas yra tas, jog darbuotojai turi būti vertinami kaip partneriai, ir tai turi būti daroma ne vien žodžiais. Darbuotojų ir organizacijos tikslai turi sutapti, o darbuotojai turi būti vertinami kaip lygiaverčiai partneriai, kurie turi žinių kad organizacija klestėtų. Tam kad tai vyktų vadyba turi apimti visus organizacijos procesus, kalbant apie įmones – visus ekonominius procesus. Moderniosios visuomenės ir ekonomikos centras

nėra technologija, informacija ar produktyvumas, tačiau tinkamą vadybos sistemą turinti organizacija. Vadyba tai ypatingas įrankis, funkcija ir instrumentas įgalinantis sukurti produktyvias organizacijas, kuriose tinkamai įgyvendinami korporatyvinio valdymo įrankiai – etikos kodeksai bei standartai (Drucker, 1998).

Remiantis etikos kodekso vertybėmis, organizacijoje gali būti diegiama integruota vadybos sistema, apimanti kokybės vadybos, aplinkos apsaugos vadybos, socialinės atsakomybės vadybos, darbuotojų saugos ir sveikatos darbe bei kitas vadybos sistemas. Ši sistema vadinama integruota, nes vienija kelis standartus, bei tuo pačiu neklaidina darbuotojų, kurie „mato“ vieną integruotą sistemą, bei atitinka, aukščiau aptartų tarptautinių standartų (ISO) reikalavimus. Ši sistema įvardijama kaip viena iš priemonių, padedančių lengviau integruoti socialinę atsakomybę ir vadybos sistemą. Geriausias sprendimas – apjungti skirtingų standartų sistemas į bendrą veikiančią sistemą – valdymo sistema palengvina sistematinį klausimų sprendimą. Sukūrus ir įgyvendinus integruotą vadybos sistemą, organizacija yra valdoma, kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema, kurioje, kiekvienas procesas valdomas. Vadybos sistemų integravimas rekomenduotinas, kaip organizacijos valdymo sistema, galinti įvykdyti ne tik daugelio ISO vadybos standartų reikalavimus, bet ir kitus specifinius organizacijos tikslus, pavyzdžiui verslo etikos infrastruktūrą. Integruotos vadybos sistemos modelį sudaro penkios pagrindinės vadybos sistemos diegimo dalys (5 pav.) – politika, planavimas, įgyvendinimas ir vykdymas, veiklos vertinimas, tobulinimas, analizė (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010). Organizacijoje įdiegta integruota vadybos sistema leidžia integruoti socialinę atsakomybę ir vadybos sistemą, taip ne tik sukuriant organizacijos darną bei kultūrą, tačiau, remiantis etikos kodekso vertybėmis ir principais leidžia sukurti visapusiškai socialiai atsakingą organizaciją.



5 Pav. Integruotos vadybos sistemos modelis, (šaltinis: Bagdonienė, Paulavičienė, 2010)

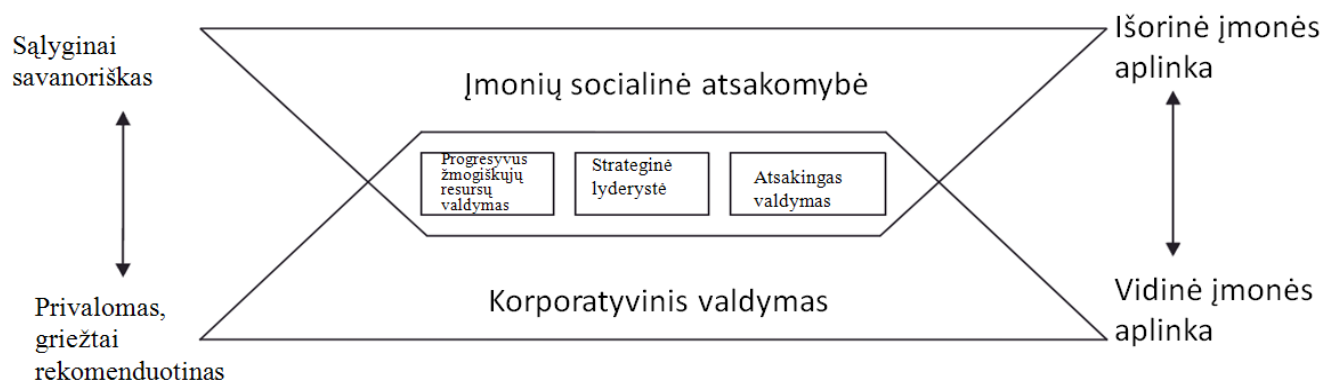
1.7 Korporatyvinio valdymo ir įmonių socialinės atsakomybės persilieėjimas ir sinergija

Geras valdymas yra pagrindinis kriterijus kuriant įmonės darną. Pasak Letza ir kt (2004) dauguma mokslininkų korporatyvinį valdymą suvokia kaip efektyvių valdymo mechanizmų kūrimą – arba norint patenkinti platesnius socialinius, arba siauresnius akcininkų lūkesčius. Korporatyvinis valdymas, net skiriamas į dvi priešingas paradigmas – pabrėžtinai vien akcininkų ir suinteresuotųjų (neneigiamas akcininkų vaidmuo, suvokiant jo svarbą, tačiau kreipiamas dėmesys ir į likusius suinteresuotuosius). Akcininkų paradigma suvokiama kaip įmonių, kaip teisinių instrumentų, siekis padidinti akcininkų pelną. Tuo tarpu suinteresuotųjų perspektyva orientuojasi ne vien į akcininkų bet ir į platesnius išorinių suinteresuotųjų interesus ir jų patenkinimą. Autoriai teigia, jog norint suvokti korporatyvinį valdymą pirmiausia į šia koncepciją reikia žvelgti plačiau, nei į vienpusius (arba akcininkų arba suinteresuotųjų lūkesčių patenkinimas) argumentus, kurie bando įrodyti savo pranašumą. Tačiau tyrimai rodo, jog abu modeliai, tiek akcininkų, tiek suinteresuotųjų yra vienodai patrauklūs, ir vienos šalyse veikia vienas –

kitose kitas, tačiau taip pat pastebima kad vieno modelio prioritetas vienoje šalyje, gali pasikeisti kitu, pavyzdžiui Vokietijoje ir Japonijoje, kur tradiciškai vyrauja suinteresuotųjų modelis, pastaruoju metu, dėl globalizacijos įtakos, bei tarptautinės konkurencijos, pereinama prie rinka-grįsto akcininkų modelio. Taigi iš to galima matyti, jog korporatyvinis valdymas nėra statinis, tačiau kintantis bei nepastovus ir kad negali būti universalaus valdymo principo, kuris tiktų visoms visuomenėms, kultūroms ir verslo situacijoms. Korporatyvinio valdymo modeliai kilo iš skirtingų kultūrų, istorinių ir socialinių aplinkybių. Kiekvienas modelis toliau vystysis, tačiau mokymdamasis iš kitų modelių, perimdamas kai kuriuos aspektus, taip įgydamas konkurencinį pranašumą. Letza ir kt., (2004) pateiktas pusiausvyrinis požiūris, teigia, jog nei grynas suinteresuotųjų nei akcininkų modelis tikrovėje gerai veikti negali, nes veikianti įmonė tai ne vien fizinis turtas, tačiau ir žmonės – tiek akcininkai, tiek likę suinteresuotieji. Pluralistinis korporatyvinio valdymo požiūris teigia, jog korporatyvinis valdymas grįstas ne vien ekonomine logika, kaip pavyzdžiui ekonomine nauda ir racionalumu, tačiau taip pat jį formuoja ir įtakoja politika, ideologija, filosofija, teisinės sistemos, papročiai, kultūra ir t.t. (Letza ir kt., 2004). Galima pastebėti, jog atsiranda naujas korporatyvinio valdymo suvokimo modelis – kuomet pereinama nuo siauros akcininkų koncepcijos prie platesnės suinteresuotųjų koncepcijos. O suinteresuotųjų teorija, įtakodama tiek įmonių socialinės atsakomybės tiek korporatyvinio valdymo koncepcijas, jas abi apjungia ir suvienija (Money, 2007). Ne vien dėl to, kad šias dvi koncepcijas vienija suinteresuotųjų teorija, ir be to turi nemažai panašumų – visų pirma jos abi skatina įmones būti skaidrias ir atskaitingas prieš suinteresuotuosius – atskaitomybė ir atsakomybė yra itin svarbios norint gauti investuotojų bei kitų suinteresuotųjų pasitikėjimą. Taip pat tiek ĮSA tiek KV suteikia verslui tęstinumą. Abu modeliai, taikant juos po vieną, turi nemažai privalumų, tačiau šie privalumai dar labiau atsiskleidžia ir sustiprėja, kuomet abu jie veikia drauge. Geri valdymo mechanizmai sutaiko savininkų, vadybininkų ir visų tų kurie yra priklausomi nuo įmonės, interesus. Geras korporatyvinis valdymas užtikrina ilgalaikį pelningumą, finansininkų pasitikėjimą, visuomenės paramą, konkurencingumą. Tuo tarpu ĮSA sustiprina santykius su suinteresuotaisiais, užtikrina kad įmonės gerovė ir augimas yra ilgalaikis ir tvarus. Taip užtikrinamas įmonių pelningumas – įmonės, kurios įsipareigoja veikti atsakingai ir etiškai, per ilgesnį laiko tarpą tampa pelningesnėmis. Socialiai atsakingos įmonės išvengia brangių teisinių ieškinių, užsitikrina didesnę investicijų grąžą, didesnę akcijų kainą ir tvirtą reputaciją (Jamali ir Rabbath, 2007). Korporatyvinio valdymo koncepcija su laiku išsiplėtė, ir jau negalima griežtai teigti, kad efektyviam įmonės valdymui užtenka to siauriai suvokiamo korporatyvinio valdymo, kuomet visas dėmesys tenka akcininkų pelno didinimui, geras korporatyvinis valdymas turi apimti ir įmonių socialinės atsakomybės sritis, ir dabar aspektai, kurie, seniau buvo priskiriami įmonių socialinei atsakomybei yra priskiriami korporatyviniam valdymui arba, kitaip sakant, jie turi veikti

drauge, kad būtų pasiekiamas geriausias rezultatas. ĮSA ir korporatyvinio valdymo glaudi sąveika visų pirma galioja didžiosioms tarptautinėms korporacijoms, iš kurių paprastai reikalauja daug daugiau skaidrumo ir atskaitingumo. Tyrimai rodo, jog daugiau nei 250 didžiųjų tarptautinių korporacijų (pagal žurnalą *Fortune*) savo ĮSA ataskaitose turi korporatyvinio valdymo skyrių, arba detaliai apjungia ĮSA ir korporatyvinio valdymo klausimus. Tos bendrovės, kurios savo ataskaitose atskleidžia daugiau socialinių ir aplinkosauginių klausimų, bei pasitelkia ĮSA sprendamos vidinius klausimus yra labiau linkusios integruoti korporatyvinį valdymą į ĮSA ataskaitas (Kolk, 2009).

Kaip pavaizduota paveiksle įmonių socialinė atsakomybė ir korporatyvinis valdymas yra persilieję, arba, kaip teigia Bhimani ir Soonawalla (2005), yra dvi vienos monetos pusės, taip pat modelyje parodyta, jog korporatyvinis valdymas yra labai svarbus, pamatinis įmonių socialinės atsakomybės ramstis, kaip teigia (Hancock, 2005), trečia, modelis vaizduoja ĮSA ir KV sąveikas, kurios apima strateginę lyderystę ir atsakingą valdymą, pabrėžiant, jog socialiai atsakingas elgesys yra labai svarbus kalbant apie vadovų priimamus sprendimus ir valdymo metodus, taip pat vaizduojamas korporatyvinio valdymo bei vidinės socialinės atsakomybės dimensijos – pažangaus žmogiškųjų resursų valdymo ryšys. Taip pat modelis siūlo, kad KV yra arba privalomas (pvz. SOX įstatymas) arba griežtai rekomenduojamas įgyvendinti (pvz. JK Jungtinis kodeksas, kuris arba pilnai įgyvendinamas arba paaiškinama kodėl neįgyvendinamas), tuo tarpi ĮSA yra labiau savanoriška paradigma (tačiau tas savanoriškumas yra labai ribotas dėl rinkos ir suinteresuotųjų spaudimo) (Jamali ir kt., 2008).



6 Pav. Įmonių socialinės atsakomybės ir korporatyvinio valdymo persiliejimo modelis (šaltinis: Jamali ir kt., 2008)

Tik veikdami kartu korporatyvinis valdymas ir įmonių socialinė atsakomybė gali užtikrinti organizacijos darną ir kultūrą, patenkinti tiek vidinių tiek išorinių suinteresuotųjų lūkesčius, užsitikrinti stabilią korporatyvinę reputaciją ir pelningą įmonės veiklą. Išanalizavus mokslinę literatūrą

korporatyvinio valdymo bei įmonių socialinės atsakomybės tema, bei kaip socialinio neatsakingumo atvejį pateikus *Enron* atvejį, galima tvirtai patvirtinti pirmąją išsikeltą hipotezę, kuri teigė, jog

Įmonės, kurios nesivadovauja tokiomis itin svarbiomis bei reikalingomis moralinėmis vertybėmis, kaip atsakomybė, sąžiningumas, skaidrumas, patikimumas, pagarba įstatymams ir darbuotojams netenka reputacijos, tampa nepatrauklios investuotojams, potencialiems klientams bei talentingiems darbuotojams.

2. KV IR ĮSA ANALIZĖ LIETUVOS ĮMONĖSE – TEO IR OMNITEL

2.1 Tyrimo metodologija

Kaip minėta pirmoje šio darbo dalyje, korporatyvinis valdymas ir įmonių socialinė atsakomybė yra labai svarbūs norint sukurti sąžiningai veikiančią, turinčią gerą reputaciją ir pelningą įmonę, ĮSA ir KV veikdami kartu jie veikia sinergiškai, sustiprindami vienas kitą, o aprašytieji korporatyvinio valdymo įrankiai – kodeksai ir standartai padeda sukurti tokią įmonės kultūrą, kurioje vadovaujamosi vertybėmis bei moralės normomis, tokią įmonę, kuri yra darni, kuriai rūpi jos darbuotojų, akcininkų, klientų, o taip pat ir visuomenės gerovė. Korporatyvinio valdymo tema Lietuvos mokslininkų darbuose nėra dažna, tai vis dar yra nauja sąvoka ir Lietuvos įmonėse, kurios dar tik pradeda savo veikloje vadovautis etikos kodeksais bei įsidedia tarptautinius standartus. Reikia pabrėžti, jog papildomai investuoti į savo darbuotojus, į aplinkosaugą, į mažiau aplinkai kenkiančius įrenginius, bei įsidedti labai brangius tarptautinius standartus gali, visų pirma, tik labai finansiškai sėkmingos įmonės bei organizacijos, nes socialinei atsakomybei įtakos turi ir įmonės pelningumas.

Tad tyrimui buvo atrinktos dvi Lietuvoje veikiančios įmonės TEO ir Omnitel, pagal tokius kriterijus:

- Įmonės dydis. Tyrimui ieškota didelių (daugiau kaip 500 darbuotojų) įmonių;
- Įmonių panašumas (t.y. vykdytų panašią veiklą);
- Įmonė priklauso JT Pasaulinio susitarimo iniciatyvos tinklui;
- Pati įmonė skelbiasi esanti socialiai atsakinga. Internetiniame puslapyje skelbia metines socialinės atsakomybės ataskaitas, etikos kodeksus, finansinius rezultatus;
- Vykdo aplinkosauginius bei visuomeninius projektus;

Šio darbo tikslas yra atlikus dviejų, pagal minėtus kriterijus, pasirinktų Lietuvos įmonių analizę pažiūrėti ar jos yra socialiai atsakingos ir vadovaujasi korporatyvinio valdymo kodeksais bei standartais, ar jų skelbiama socialiai atsakinga veikla yra iš tikro socialiai atsakinga ir kad tai nėra daroma marketingo tikslais. Socialinei atsakomybei įvertinti buvo pasitelkiami šie metodai:

- **Internetiniuose įmonių puslapiuose skelbiamos informacijos analizės metodas;**
- **Anketavimo metodas.** Anketa sudaryta remiantis Europos Komisijos skelbiamu klausimynu¹³ bei aprobuota, mokslinė prof. N. Vasiljevienės turima anketa, skirtomis ištirti organizacijų socialinę atsakomybę. Kadangi minėtosios anketos tyrė įmonių socialinę atsakomybę labai

¹³ Nuoroda į klausimyną:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-usiness/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_en.pdf

bendrai, ieškant tendencijų ir buvo orientuotos į kiekybinę analizę, o šio darbo tikslas yra kokybinė duomenų analizė, tai iš šių anketų buvo atrinkti ir pritaikyti tyrimui klausimai. Tyrimui paruoštą anketą sudaro 23 klausimai. Iš jų 6 – atviri, kur respondentai turėjo pateikti savo nuomonę, patirtį ar pastabas, siekiant kuo geriau ištirti ir išsiaiškinti socialinės atsakomybės padėtį tirtose įmonėse. Taip pat buvo pateikti 2 klausimai, kurių teiginiai (vieną klausimą sudarė 6 teiginiai, kitą klausimą sudarė 10 teiginių) vertinti 5 balų Likerto skalėje (nuo visiškai nesvarbu iki labai svarbu), siekiant sužinoti kaip apklaustieji vertina išvardintų įmonių socialinės atsakomybės sričių bei veiksmų svarbą. Likę 15 klausimų buvo su pasirenkamais atsakymų variantais.

Šiuo metodu buvo apklausta po 10 darbuotojų iš abiejų tirtų įmonių, atrinktų pagal vieną kriterijų – darbuotojas įmonėje dirba ne trumpiau nei 1 metus. Taip darant prielaidą, jog darbuotojas jau apsipratęs su įmonės tvarka, gerai žino ir yra susipažinęs su vidaus taisyklėmis ir yra kompetentingas atsakyti į anketos klausimus. Darbuotojai galėjo pasirinkti arba pildyti elektroninį anketos variantą, arba elektroniniu paštu gautą *Word* formatu, pasirinkdami antrąjį būdą, jie galėjo pateikti pastabų, plačiau pakomentuoti uždarą anketos klausimą, pasirinkę pildyti *Word* formato anketą, ją, elektroniniu paštu siuntė tyrimo autorei, kad užtikrinti anonimiškumą, darbuotojai siuntė anketas iš asmeninių paštų, kur nėra identifikacinių duomenų. Darbuotojus, pagal minėtąjį kriterijų, atrinko įmonėse dirbantys įmonių socialinės atsakomybės specialistai, kurie išsiuntinėjo anketas dvidešimčiai savo įmonės darbuotojų, dirbančių skirtinguose skyriuose, anketas sutiko užpildyti mažiau kaip po 20 darbuotojų iš kiekvienos įmonės, todėl tyrimui buvo paimta po 10 anketų (atsiustų pirmiausiai), iš kiekvienos įmonės. Anketa, kuri buvo naudojama apklausiant darbuotojus yra pateikta 3 priede.

- **Pusiau struktūrizuoto interviu metodas.** Šis metodas buvo naudojamas apklausti TEO socialinės atsakomybės specialistę, pokalbis vyko TEO biure ir truko 45 minutes. Specialistei buvo pateikti iš anksto paruošti klausimai, tačiau pokalbio eigoje kilo ir daugiau klausimų, specialistė labai maloniai sutiko bendradarbiauti ir pateikė daug vertingos informacijos apie TEO vykdomą socialinės atsakomybės politiką, bei savo nuomonę ĮSA tema. Užduotieji klausimai pateikti 2 priede.
- **Apklausos elektroniniu paštu metodas.** Buvo taikytas Omnitel socialinės atsakomybės specialistei, kuri nenorėjo duoti interviu. Jai buvo elektroniniu paštu nusiųsti klausimai (žr. 1 priedą) ir po keleto dienų buvo gauti atsakymai.

2.2 Tyrimo eiga

Pagal minėtuosius kriterijus buvo atrinktos dvi įmonės – TEO ir Omnitel. Tyrimo rezultatai pristatomi tokia eiga, kurią galima suskirstyti į 4 dalis:

- I. Šioje dalyje trumpai aptariamos pačios įmonės, pateikiama bendra informacija apie jas;
- II. Aptariama pirmoji anketos dalis „Įmonių socialinė atsakomybė“, kur apklaustųjų įmonių darbuotojai pateikia savo sampratas kas yra ĮSA ir ar jie patys mano kad dirba socialiai atsakingoje įmonėje, taip pat pateikiamas darbuotojų, siūlomų ĮSA sričių ir veiksnių svarbos vertinimas penkiabalėje Likerto skalėje. Šioje dalyje taip pat aptariamos įmonių aplinkosauginės iniciatyvos. Norint kuo geriau suvokti ir išanalizuoti socialinę atsakomybę tirtose įmonėse, įtraukiami atsakymai gauti iš TEO ir Omnitel socialinės atsakomybės specialistų bei informacija pateikiama įmonių internetiniuose puslapiuose.
- III. Aptariama antroji anketos dalis „Etikos kodeksas. Vertybės“, šioje dalyje pateikiami anketos rezultatai apie įmonių etikos kodeksus, juose įvardintas vertybes, principus. Analizuojama kaip kodeksus vertina patys darbuotojai ar mato jų naudą, ar kodeksų įvedimas turėjo naudos darbe, pateikiami darbuotojų vertinimai apie tai ar egzistuoja atskirtis tarp įmonės deklaruojamų vertybių ir realios padėties, pateikiami darbuotojų atsakymai apie tai kokiomis vertybėmis jie vadovaujasi dirbdami ir kokiomis, jų manymu turėtų vadovautis vadovai kad įmonėje vyrautų našus darbas ir psichologiškai saugi atmosfera. Anketos duomenims patikslinti ir papildyti, pateikiami interviu, apklausos elektroniniu paštu gauti duomenys, bei aptariama įmonių internetiniuose puslapiuose rasta informacija.
- IV. Aptariama trečioji anketos dalis „Darbo vieta“, kurioje aptariami anketos rezultatai apie tai kaip darbuotojų manymu jie yra vertinami darbe, ar jie yra skatinami išlaikyti darbo-asmeninio gyvenimo balansą, ar įmonėse yra įgyvendinama strategija užtikrinanti diskriminacijos nebuvimą, ar darbuotojai yra skatinami tobulinti įgūdžius ir siekti ilgalaikės karjeros įmonėje, kaip darbuotojai yra motyvuojami ir skatinami norint užsitikrinti jų lojalumą. Pateikiamos iniciatyvos, kuriomis įmonės stengiasi pagerinti darbo sąlygas, darbuotojų saugumą ir gerovę. Šioje dalyje, norint patikslinti anketų rezultatus, pateikiama interviu, apklausos elektroniniu paštu, bei įmonių internetiniuose puslapiuose surinkta informacija.

2.3 Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

2.3.1 TEO ir Omnitel trumpas pristatymas

2.3.1.1 TEO

TEO internetiniame puslapyje teigiama, jog TEO LT, AB įmonių grupė yra didžiausia integruotų telekomunikacijų, IT ir televizijos paslaugų teikėja Lietuvoje. TEO įmonių grupė yra didžiausios Šiaurės ir Baltijos šalių telekomunikacijų bendrovės *TeliaSonera AB* įmonių grupės dalis. Savo veiklą 1992 m. pradėjusi kaip valstybinė įmonė „Lietuvos telekomas“, 1998 m. Bendrovė buvo privatizuota, 60 proc. jos akcijų įsigijus tuomet Švedijos įmonės *Telia* ir Suomijos įmonės *Sonera* konsorciui *Amber Teleholding A/S*. Dabar *TeliaSonera* tiesiogiai ir netiesiogiai per antrinę įmonę *Amber Teleholding A/S* valdo 68,08 proc. bendrovės akcijų. Per keletą metų po privatizacijos Bendrovė sugebėjo iš senos monopolinės valstybinės įmonės tapti viena moderniausių telekomunikacijų bendrovių Rytų ir Vidurio Europoje, orientuotą į klientą, tvirtai pirmaujančia įvairiose Lietuvos telekomunikacinių paslaugų rinkose. 2006 m. Bendrovė pakeitė pavadinimą iš AB „Lietuvos telekomas“ į TEO LT, AB. Šiandien Bendrovė užima lyderio pozicijas interneto, duomenų perdavimo bei fiksuotojo telefono ryšio rinkose. TEO įmonių grupei dirba apie 3000 darbuotojų.

TEO yra akcinė bendrovė, kuri yra listinguojama Vilniaus vertybinių popierių biržoje, kaip žinia iš akcinių bendrovių reikalaujama didesnės atskaitomybės ir sąžiningumo, tad labai svarbu paminėti jos valdymo sistemą. Pagal TEO LT, AB įstatus, bendrovės valdymo organai yra Visuotinis akcininkų susirinkimas, Valdyba ir generalinis direktorius. Bendrovėje Stebėtojų taryba nesudaroma. Visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimai, priimti bendrovės įstatuose numatytais visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijos klausimais, yra privalomi akcininkams, valdybai, generaliniam direktoriui bei kitiems Bendrovės darbuotojams. Valdybos nariai kartu sudaro kolegialų bendrovės valdymo organą. Valdybą sudaro septyni valdybos nariai. Valdybos nariai renkami dvejiems metams. Valdybos pirmininką dvejiems metams renka valdyba iš savo narių. Valdybos narius renka visuotinis akcininkų susirinkimas Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme nustatyta tvarka. Valdyba formuoja du komitetus: Audito ir Atlyginimų. Kiekvieną komitetą sudaro trys valdybos nariai. Valdyba renka ir atšaukia generalinį direktorių, nustato jo atlyginimą, kitas darbo sutarties sąlygas, tvirtina pareiginius nuostatus, skatina jį ir skiria nuobaudas. Generalinis direktorius yra bendrovės vadovas. Bendrovės vadovas yra vienasmenis bendrovės valdymo organas, kuris pagal savo įgaliojimus organizuoja einamąją bendrovės ūkinę veiklą. Generalinio direktoriaus patvirtintas Administracijos darbo reglamentas išsamiai nustato generalinio direktoriaus bei jo pavaduotojų, taip pat kitų bendrovės darbuotojų, pareigas ir įgaliojimus. TEO LT, AB iš esmės laikosi rekomendacinio pobūdžio 2006 m.

rugpjūtį vertybinių popierių biržoje „NASDAQ OMX Vilnius“ patvirtinto listinguojamų bendrovių valdymo kodekso.

2.3.1.2 Omnitel

UAB Omnitel įkurta 1991 metais. Tai buvo pirmoji Rytų Europoje privati telekomunikacijos įmonė, suteikusi ką tik nepriklausoma tapusiai Lietuvai galimybę užmegzti ryšį su visu pasauliu. Nuo 1996 m. Omnitel užėmė Lietuvos mobiliojo ryšio rinkos lyderio pozicijas, bendrovės ryšį pasirinko apie 2 milijonai vartotojų. Nuo 2001 metų, Omnitel yra ne tik viena didžiausių šalies bendrovių, bet ir didžiausia telekomunikacijų bendrovė Baltijos šalyse. 2004 metais Omnitel tapo *TeliaSonera* grupės, kuri šiuo metu valdo 100 proc. bendrovės akcijų, nare. Omnitel dirba apie 600 darbuotojų.

2.3.2 Įmonių socialinė atsakomybė

Šiame skyrelyje bus aptarta pirmoji anketos dalis, ją papildant informacija gauta iš TEO ir Omnitel ĮSA specialistų, bei informacijos rastos įmonių internetiniuose puslapiuose.

TEO socialinės atsakomybės ataskaitas, remdamiesi GRI rekomendacijomis, rengia nuo 2006 metų, kurių pagalba realizuoja savo socialinę atsakomybę per kryptingą korporatyvinį elgesį keturiose svarbiausiose srityse: rinkoje, aplinkosaugoje, santykiuose su darbuotojais bei santykiuose su visuomene. Veikti socialiai atsakingai, TEO požiūriu, pirmiausiai reiškia vadovautis verslo principais. Veikti etiškai, sąžiningai ir skaidriai rinkos, aplinkosaugos, visuomenės ir darbuotojų atžvilgiu. Siekti jiems kurti ilgalaikę vertę. Daryti daugiau nei priklauso pagal įstatymus ar kitus teisės aktus. Svarbu paminėti, jog daugiau nei pusę šios įmonės akcijų sudaro *TeliaSonera AB*, dvidešimtyje Europos ir Azijos šalių veikianti telekomunikacijų įmonė tiesiogiai ir netiesiogiai per savo antrinę įmonę *Amber Teleholding A/S* valdo daugiau kaip 68 proc. Bendrovės akcijų. *TeliaSonera AB* yra labai socialiai atsakinga skandinavų įmonė, kur dalį akcijų turi Suomijos (13.7%) ir Švedijos (37.3%) valstybės, taip pat nemažai institucinių bei apie 500 000 privačių investuotojų, dėl to šiai įmonei tenka nemažai spaudimo būti socialiai atsakinga ir atskaitinga¹⁴. Tad galima manyti, kad dukterinės įmonės taip pat veikia atsakingai ir perima visą gerąją *TeliaSonera* patirtį. Omnitel socialinės atsakomybės politika atitinka *TeliaSonera* įmonių grupės socialinės atsakomybės politikos pagrindinius principus ir įsipareigojimus, Omnitel socialines ataskaitas skelbia nuo 2007 metų. Abi įmonės yra dukterinės

¹⁴ *TeliaSonera* interneto puslapis

TeliaSonera įmonės, tačiau yra didelės konkurentės rinkoje, kartais kovojančios ne visai sąžiningais būdais. Galima prisiminti dar šių metų pradžioje nuskambėjusį *Ekoinstituto* skandalą, kuomet fiksuoto ryšio tiekėjas TEO buvo apkaltintas neetišku konkuravimu su mobiliojo ryšio bendrovėmis, pasitelkiant priedangos organizaciją – viešąją įstaigą *Ekoinstitutas*, kuri tarptautinio kino festivalio *Kino pavasaris* metu parodė dokumentinį filmą *Grėsmingas signalas*, kuriame buvo kalbama apie elektromagnetinių bangų poveikį sveikatai. Išsiaiškinta, kad mobiliojo ryšio kenksmingumą aktyviai deklaruojantis *Ekoinstitutas*¹⁵ susijęs su viešųjų ryšių bendrove, kurios pagrindinė klientė yra TEO. Oficialiai TEO atstovai kaltinimus sąsajomis su *Ekoinstitutu* atmeta, tačiau galutinį atsakymą pateiktų tik vieši atsakymai į paprastą klausimą – kas užmokėjo už filmo *Grėsmingas signalas* atvežimą ir pristatymą Lietuvoje? Paprastas klausimas, kurį atsakyti turėjo būti suinteresuoti patys TEO vadovai, tačiau ši informacija iki šiol nėra atskleista, kas verčia suabejoti TEO sąžininga konkurencija, kita vertus, tai, kad ši įmonė galėjo remti kovą su elektromagnetinėmis bangomis nėra nieko blogo, nes tos bangos dar nėra iki galo ištirtos ir jų poveikis taip pat tiksliai nėra žinomas, tačiau jei iš tikro ji atsakinga už *Ekoinstitutą*, tačiau tai neigia ir slepia, jau nėra etiškas ir atsakingas elgesys. Gali būti kad TEO neturi nieko bendro su minėtuoju institutu ir visa tai tėra spėlionės ir konkurentų bei žiniasklaidos sugalvota sensacija, tačiau TEO kaip save skelbianti socialiai atsakinga ir vertybėmis besivadovaujanti įmonė turėjo imtis griežtesnių priemonių, kad apginti savo reputaciją ir gerą vardą.

Omnitel, besiskelbianti socialiai atsakinga, taip pat turi savų problemų. Visiškai neseniai nuskambėjo žinia, jog Omnitel darbuotojas per 2005-2006 metus pasisavino turto, kurio vertė viršija 7 mln. litų. Kaip tai įmanoma socialiai atsakingoje, tinkamą korporatyvinį valdymą propaguojančioje įmonėje? Akivaizdu, jog Omnitel, savo tinklapyje besiskelbiantis kad¹⁶:

Omnitel veiklos procesai atitinka griežtus Sarbanes-Oxley akto, užtikrinančio patikimesnį įmonių finansinių duomenų pateikimą, vidinės kontrolės reikalavimus. Pagal šiuos reikalavimus Omnitel tiesiogiai atsiskaito TeliaSonera grupei, kuri, net ir nustojusi kotiruotis JAV akcijų biržoje, laikosi pozicijos toliau stiprinti vidinę kontrolę ir nuolatos plečia procesų, kuriems taikomi griežti Sarbanes-Oxley akto reikalavimai, skaičių.

Tuo tarpu *TeliaSonera*, savo puslapyje skelbia kad, jog jau nuo 2004 metų ji išsiregistravo iš JAV akcijų biržos, tačiau iki 2006 dar laikėsi SOX įstatymo ir skelbė ataskaitas, tačiau 2006 jai buvo leista nepildyti 20F formos, o 2007 jau tapo visiškai nepriklausoma nuo JAV teisyno ir pabrėžia, jog nuo šiol

¹⁵ „Ekoinstitutas“ kaip priedangos organizacija?

<http://www.xn--uleviius-obb.lt/2010/05/05/%E2%80%9EEkoinstitutas%E2%80%9C-kaip-priedangos-organizacija/>

akcininkams teiks ataskaitas, kurių reikalauja Helsinkio bei Stokholmo akcijų biržos, bei Suomijos ir Švedijos valstybių įstatymai. Kaip jau minėta teorinėje dalyje, SOX įstatymo kaštai yra labai dideli, *TeliaSonera*, kuomet buvo listinguojama JAV akcijų biržoje, už auditą pvz. 2006 metais mokėjo 82 mln. SEK, tuo tarpu 2007, kuomet jau nebuvo JAV biržos sąrašuose – 37 mln. Be to *TeliaSonera* yra akcinė bendrovė, o Omnitel, net jei ir priklauso *TeliaSonera* įmonių grupei vis tiek yra uždaroji akcinė bendrovė ir jos akcijomis biržose nėra prekiaujama, tad ji laikosi tik bendrų atskaitingumo ir audito principų, ir akivaizdu kad vidinė kontrolė Omnitel nėra tokia gera kad atitiktų SOX reikalavimus, nes kitaip 7 milijonai nebūtų buvę pavogti. Ir dar tai, kad *TeliaSonera* atitiko griežtus SOX reikalavimus, dar nereiškia, kad automatiškai juos atitinka ir Omnitel, nes visų pirma, kad tuos reikalavimus atitiktų, reikia labai daug išlaidų, griežto audito ir tam tikrų formų (jų reikalauja JAV birža) užpildymo.

Tiek Omnitel tiek TEO savo internetiniuose puslapiuose skelbia apie tai kaip svarbu būti socialiai atsakingiems ir rūpintis tiek darbuotojais, tiek akcininkais, tiek visais likusiais suinteresuotaisiais. Sudarant anketą šių įmonių darbuotojams pats pirmasis klausimas skambėjo taip „Kaip Jūs suprantate įmonių socialinę atsakomybę?“ siekiant išsiaiškinti ar įmonės skelbiančios ĮSA svarbą suteikė pakankamai žinių ir suvokimo apie ĮSA ir savo darbuotojams. Gauti rezultatai parodė, jog abiejų įmonių darbuotojai įvairiai suvokia kas yra ĮSA (žr. 1 lentelė). Tačiau apibendrinus galima pasakyti kad darbuotojai domisi, žino ir supranta kas yra ĮSA ir suvokia įmonių svarbą ne vien keliant šalies ekonomiką būnant pelningoms, tačiau pabrėžia ir įmonių svarbą kuriant gerovę darbuotojams ir likusiems suinteresuotiesiems, elgiantis atsakingai prieš gamtą. Darbuotojai taip pat akcentavo gaminamų prekių kokybės svarbą, filantropijos naudą, bei socialinę atsakomybę nesiekiant finansinės naudos.

1 lentelė. TEO ir Omnitel darbuotojų ĮSA apibrėžimai

TEO	Omnitel
Įmonė siekia ne tik verslo interesų, bet rūpinasi aplinkosauga ir darbuotojų gerove	Kai įmonei rūpi ne tik pelnas, bet ir socialiniai aspektai
Sąmoningi socialiniai ryšiai tarp organizacijos ir visuomenės	Įmonės domėjimasis visuomenės problemomis
Dalyvavimas visuomeninėje veikloje, darbuotojų įtraukimas į šią veiklą, atsakomybė prieš gamtą, visuomenę, neabejingumas sprendžiant savo rajono, miesto, šalies problemas	Kaip etišką, skaidrią ir darnią įmonės veiklą (tiek prieš klientus, tiek prieš darbuotojus, aplinką ar visuomenę)

Tausojanti aplinką, vykdanči skaidrią veiklą, novatoriška, užsiimančia labdara, remianti įvairius socialinius projektus įmonė	Atsakomybė prieš visuomenę, bendrai priimtas kultūrinės ir etikos normas
Socialinė atsakomybė plati sritis. Joje yra ir parama, ir aplinkosauga, ir darbuotojų pasitenkinimas. Konkrečiai išskirti labai sunku – svarbu, daryti, o ne tik apie tai šnekėti.	Pirmiausiai įmonė turi dirbti skaidriai, t.y. mokėti visus priklausančius mokesčius, laikytis įstatymų, prisidėti prie socialinių projektų, akcijų, remti pasirinktas sritis (pvz., vaikų dienos centrai, gabūs moksleiviai, sportas).
Tai įmonė, kuri rūpinasi ne tik uždirbti pelno, bet ir kurti kokybiškus sveikus produktus, kuri remia visuomeninius projektus ir skatina savo darbuotojus dalyvauti savanoriškoje veikloje.	Atsakomybė prieš visuomenę, ne vien pelno siekimas
Įmonės atsakomybė prieš visuomenę, darbuotojus ir rinką, atsakingas požiūris į gamtos ir energetinių išteklių naudojimą; teisingas, objektyvus ir moralus požiūris į santykius su darbuotojais, skatinantis abipusiu pasitikėjimu grįstus darbo santykius; teisingas ir civilizuotas santykis su klientais ir konkurentais; darbo organizavimas pagal galiojančius įstatymus ir norminius aktus.	Šiandieninė socialinė atsakomybė manau yra iškreipta sąvoka, įmonės besirūpinančios savo prekinio ženklo reputacija vadinamos socialiai atsakingomis, nes tiesiog nekenkia ir stengiasi elgtis pavyzdingai. Pati sąvoka, mano nuomone, reiškia aktyvius įmonės veiksmus įvairiausiose socialinėse srovėse: skirti paramą, rūpintis edukacija, organizuoti įvairiausių integraciją ir t.t. Būti socialiai atsakingu turėtų reikšti duoti dėl to, kad gali ir nori, bet ne dėl to, jog tai duos komercinės naudos ateityje.

TEO socialinės atsakomybės specialistė paklausta, ką mano apie ĮSA ir kaip ją supranta, atsakė, jog socialinė atsakomybė nėra kažkoks priedas prie įmonės ar visiškai nauja veikla, kuriai reikia didžiulių investicijų, tačiau priešingai, ĮSA, niekaip nepavadinta ir neįvardinta gali veikti įmonėje kaip vadybos koncepcija, ji teigia kad nebuvo taip, kad va pasirašėm dokumentą ir tapom nuo tos dienos socialiai atsakingi, tačiau socialinės atsakomybės koncepcija yra jau keletą metų. Specialistė paminėjo ir keletą iniciatyvų kuriomis TEO didina darbuotojų lojalumą ir gerovę jau daug metų veikia darbuotojų socialinių reikalų fondas, pamini, jog pavyzdžiui pernai buvo skirta 600 tūkst. įvairioms reikmėms – sveikatingumo skatinimui, šventinėms išmokoms, išmokoms netekčių atvejais, taip pat jau kokie 5 metai yra papildomas sveikatos draudimas darbuotojams, nepaisant finansinių sunkumų (krizės) jis išliko, nebuvo atlyginimų mažinimo, masinių atleidimų iš darbo, įmonė yra labai suinteresuota darbuotojų lojalumo didinimu, socialinių garantijų užtikrinimu bei papildomomis garantijomis. ĮSA specialistė taip pat mano, jog pastaruoju metu daugelyje įmonių deklaratyvumo apie socialinę atsakomybę taip pat mažėja. Paklausta apie tai ar ĮSA turi įtakos įmonių reputacijai respondentė atsakė, jog reputaciją sudaro daug komponentų ir kad ĮSA yra viena iš jų, tačiau visgi pastebi kad įmonės

reputacija gerėja, o ateityje, pasitelkus įvairius matavimus, mano, jog reputaciją bus galima įvertinti kur kas tiksliau, pasitelkiant visas ją sudarančias dalis. Respondentė pastebi, jog įgyvendinant socialinės atsakomybės politiką, perėjus nuo valstybinės monopolijos prie privačios konkurencingos įmonės, buvo įvesti klientų kokybės aptarnavimo standartai – vidinis dokumentas, vidiniam naudojimui, skelbiamas įmonės intranete. Specialistė patvirtino jog TEO neturi nei vieno tarptautinio standarto (SA 8000; ISO 9000; ISO 14001; EMAS), bet turi vietinį kokybės standartą, kuris atitinka ISO 9000 reikalavimus, nes įsidięgti šį standartą būtų labai didelė investicija, teigia, jog reikalavimus atitinka net labiau nei reikalauja ISO, labiau pritaiko savo poreikiams. Dar viena sveikintina TEO iniciatyva yra šiais metais įvesta savanorystės diena – pilnai apmokama diena, kurią darbuotojas gali skirti savanorystei, šiais metais savanoriais buvo net 600 darbuotojų. Įmonė taip investuoja į darbuotojų sąmoningumo didinimą. Sukurta savanoriaujančių darbuotojų duomenų bazė. Omnitel specialistė atsakė kad ĮSA yra labai svarbi, tačiau šios specialistės atsakymai elektroniniu paštu buvo labiau reklaminiai Omnitel šūkiu, ne asmeninė specialisto nuomonė. Paklausta ar turi Omnitel įsidięgusi kai kuriuos tarptautinius ISO standartus, specialistė patikino, jog šių standartų Omnitel neturi.

Kaip socialinės atsakomybės pavyzdį galima paminėti, jog nuo 2008 metų TEO vyksta projektas *TAUSOK ir KEISKIS*, skatinantis bendrovės darbuotojus ir jų šeimos narius imtis konkrečių veiksmų taupant gamtos išteklius ir mažinant jos užterštumą. Tuo pačiu siekiama populiarinti aplinką tausojančias paslaugas, teikti klientams informaciją apie saugų nusidėvėjusios telekomunikacijų įrangos utilizavimą. Pasak TEO ĮSA specialistę šio projekto idėja kilo korporatyvinio administravimo ir teises reikalų skyriaus, atsakingo už išteklius, vadovei, manyta, jog toks projektas turėtų naudoti aplinkai, didintų darbuotojų sąmoningumą ekologijos tema, be to pradėję nuo darbuotojų – kurie įsitraukti į projektą buvo skatinami įvairiais vidinės komunikacijos būdais – straipsniais, lipdukais – ir jų šeimų, po truputį norima įtraukti ir klientus bei visą visuomenę. Savo iniciatyva TEO pastatė konteinerius nusidėvėjusiai komunikacijų įrangai. Šio projekto metu, per 2 metus pavyko sutaupyti daugiau kaip 2 mln. litų. TEO specialistė paminėjo, jog pastoviai stebi kiek sunaudoja kuro, popieriaus, vandens ir lentelių bei diagramų pavidalu rodo darbuotojams, taip pat fiksuoja kiek išrūšiavo atliekų. TEO sąskaitoms ir vokams naudoja tik visiškai perdirbtą popierių. Šių metų gruodžio 2 dieną Aplinkos ministerijos surengtuose apdovanojimuose TEO LT, AB buvo pripažinta „žaliausia“ šių metų Lietuvos verslo įmone, labiausiai besirūpinančia ekologija.

Omnitel taip pat prisideda prie aplinkosauginių iniciatyvų – energijos sąnaudų mažinimas, 2008–2009 m. Omnitel tinkle 2 proc. sumažintas elektros energijos sunaudojimas, dirbant su temperatūros pokyčiais, įmonės automobiliai atitinka „Euro-3“ arba „Euro-4“ standartus, reglamentuojančius automobilių išmetamųjų dujų sudėtį, tobulino elektroninę savitarną ir skatino klientus ja naudotis, 2009

m. rugpjūtį visiems privatiems vartotojams pakeitė popierines sąskaitas į elektronines, skatina vietoj kelionių į užsienį rinktis telekonferencijas, kelionių mažinimo programa yra įgyvendinama *TeliaSonera* grupės mastu.

Net menkiausios ekologinės iniciatyvos yra labai sveikintinos ir naudingos, ypač, kai tokias iniciatyvas rengia didžiulės bendrovės, kuriose dirba daug darbuotojų, taip daug žmonių yra įtraukiama į iniciatyvas, jie mato gerą pavyzdį darbe, o po darbo parėję namo pasidalina su savo šeima ir tą patį daro ir namuose. Tokiu būdu aiškiai matoma, kokią didelę įtaką turi įmonės formuodamos visos visuomenės nuomonę, rodant gerus pavyzdžius. Dar vienas privalumas būtų tas, jog darbuotojai labiau jaučiasi įmonės piliečiais, jie įtraukiama į įvairias įmonės veiklas, dažniau bendrauja ir susitinka. Įmonių svarbą prisidedant prie aplinkosaugos supranta ir tirtų įmonių darbuotojai, kurie į klausimą „ar svarbu, jog įmonės prisidėtų prie neigiamo poveikio aplinkai mažinimo“ vienbalsiai atsakė „taip“. Kalbėdama TEO specialistė pabrėžė, jog socialinė atsakomybė turi apsimokėti verslui turi būti naudinga – ar per darbuotojų lojalumą ar per reputaciją. Sunku būtų nesutikti su šiuo teiginiu, tačiau būtų galima jį šiek tiek pakeisti, teigiant, jog įmonė turi gauti naudą elgdamasi socialiai atsakingai, tačiau prieš priimdama bet kokią sprendimą visų pirma turi pagalvoti – ar jis neturės neigiamos įtakos įmonės suinteresuotiesiems.

Omnitel vykdo projektą *Šeimai palanki darbovietė*, nes kasmet atliekamos darbuotojų apklausos parodė, kad galimybė derinti šeimą, darbą ir laisvalaikį yra labai svarbus pasitenkinimo darbovietėje veiksnys, tad nuo praėjusių metų vasaros Omnitel darbuotojai turi galimybę kai kuriuos darbus atlikti nuotoliniu būdu, pavyzdžiui, namuose. Nuotolinis darbas leidžia darbuotojams lanksčiau derinti darbą su laisvalaikiu, daugiau laiko praleisti su šeima, valdyti dienos tvarką pagal savo poreikius.

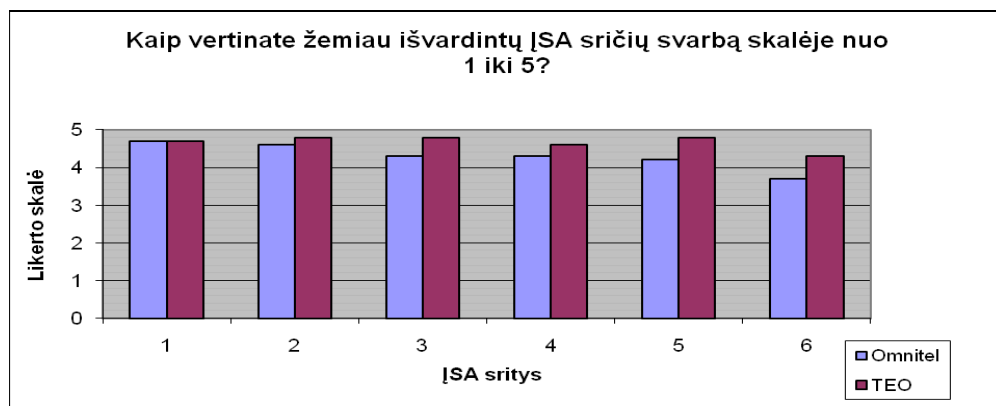
2009 m. kartu su socialiniais partneriais pradėjome projektą „Palankios šeimai darbovietės kūrimas ir kokybiško užimtumo skatinimas šalyje per socialinę partnerystę“. Pagal šį projektą bendrovės vadovams ir darbuotojams organizuojame seminarus apie darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimo skatinimo priemones, darbuotojus konsultuoja psichologai ir šeimos teisės specialistai. Mažesnes pajamas gaunančioms darbuotojų šeimoms rengiame išvykstamąsias asmenines mokymo sesijas. Šiuo metu projektas sėkmingai su darbuotojų palaikymu yra įgyvendinamas.

Visi TEO darbuotojai, paklausti „Ar jaučiate, kad dirbate socialiai atsakingoje įmonėje?“ atsakė „taip“, tuo tarpu iš Omnitel „taip“ atsakė 8, o „iš dalies“ atsakė – 2 darbuotojai. Griežto vertinimo čia pateikti negalima nes imtis yra per maža, tačiau visgi galima manyti, kad abi šios įmonės, bent jau Lietuvos mastu, yra socialiai atsakingos ir darbuotojai tai supranta.

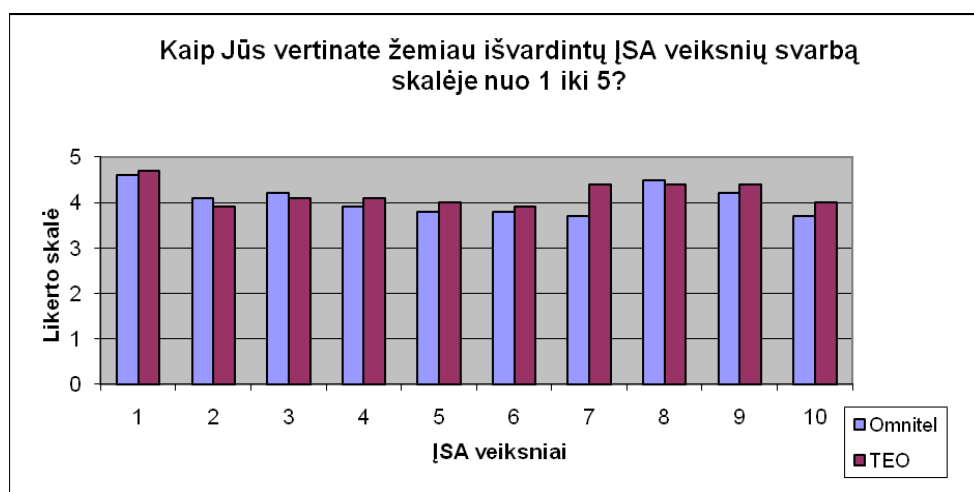
Paprašyti įvertinti ĮSA sričių svarbą Likerto skalėje nuo 1 iki 5 (kur 1-2 yra visiškai nesvarbu; 3-5 labai svarbu), darbuotojai pateiktas sritis ((1)Įmonės atsakomybė už savo produktus bei paslaugas; (2)

Atsakomybę už įstatymų ir visuomenės normų laikymąsi; (3) Atsakomybę už įmonės pelningą veiklą; (4) Atsakomybę už darbuotojų gerovę; (5) Atsakomybę už aplinkosaugą; (6) Atsakomybę už įmonės veiklos vietinę bendruomenę) įvertino gana aukštais balais. Grafike (žr. 7 Pav.) pateikti rezultatai gauti išvedus visų darbuotojų įvertinimų vidurkius, matyti, jog sričių vertinimo vidurkiai TEO darbuotojų yra aukštesni ir kad jie šiek tiek stipriau vertina ĮSA svarbą išvardintose srityse. Tai gali rodyti, jog šios įmonės darbuotojai yra labiau supažindinami su ĮSA svarba, gal būt dėl to, kad TEO vykdo daugiau socialinių projektų ir ĮSA tema šios įmonės darbuotojai yra labiau informuoti, tačiau negalima teigti, kad Omnitel darbuotojai nemano kad išvardintos sritys yra svarbios. Šio klausimo rezultatai parodo kad šių įmonių darbuotojai mano jog išvardintos ĮSA sritys yra labai svarbios.

Kitame klausime paprašyti įvardyti ĮSA veiksmų svarbą Likerto skalėje nuo 1 iki 5 (kur 1-2 yra visiškai nesvarbu; 3-5 labai svarbu), darbuotojai pateiktus veiksmus ((1) Įmonės vertybės; (2) Atlyginimo ir skatinimo sistemos; (3) Darbuotojų mokymo planas; (4) Gerovę didinančios priemonės; (5) Labdaros politika; (6) Bendruomenės lūkesčiai; (7) Aplinkosaugos vadyba; (8) Kokybės vadyba; (9) Geras korporatyvinis valdymas; (10) Socialiai atsakingi pirkimai) (žr. 8 Pav.) taip pat įvertino pakankamai aukštai. Rezultatai buvo gauti išvedus visų darbuotojų įvertinimų vidurkius. Žemiausiai, abiejų įmonių darbuotojai, įvertino labdaros politikos svarbą, o aukščiausiai įvertintos įmonės vertybės, tačiau, kaip matyti iš antros diagramos, veiksmų vertinimai buvo panašūs ir pakankamai aukšti. Dar būtų galima atkreipti dėmesį į tai kad aplinkosaugos vadybą TEO darbuotojai, priešingai nei Omnitel, įvertino kaip labai svarbų veiksmą, tai vėl gi gali būti dėl to kad TEO skiria didesnę dėmesį aplinkosaugos politikai ir į tą politiką įtraukia savo darbuotojus, dėl to jie ir mano kad aplinkosaugos sritis yra labai svarbi įmonėse. Tačiau vėlgi ši diagrama taip pat parodo, kad abiejų tirtų įmonių darbuotojai yra labai sąmoningi ir mano kad tiek ĮSA sritys tiek veiksniai yra labai svarbūs.



7 Pav. ĮSA sričių svarbos vertinimas Likerto skalėje. Sritys: (1) Įmonės atsakomybė už savo produktus bei paslaugas; (2) Atsakomybė už įstatymų ir visuomenės normų laikymąsi; (3) Atsakomybė už įmonės pelningą veiklą; (4) Atsakomybė už darbuotojų gerovę; (5) Atsakomybė už aplinkosaugą; (6) Atsakomybė už įmonės veiklos vietinę bendruomenę.



8 Pav. ĮSA veiksmų svarbos vertinimas Likerto skalėje. (1) Įmonės vertybės; (2) Atlyginimo ir skatinimo sistemos; (3) Darbuotojų mokymo planas; (4) Gerovę didinančios priemonės; (5) Labdaros politika; (6) Bendruomenės lūkesčiai; (7) Aplinkosaugos vadyba; (8) Kokybės vadyba; (9) Geras korporatyvinis valdymas; (10) Socialiai atsakingi pirkimai.

2.3.3 Etikos kodeksas. Vertybės

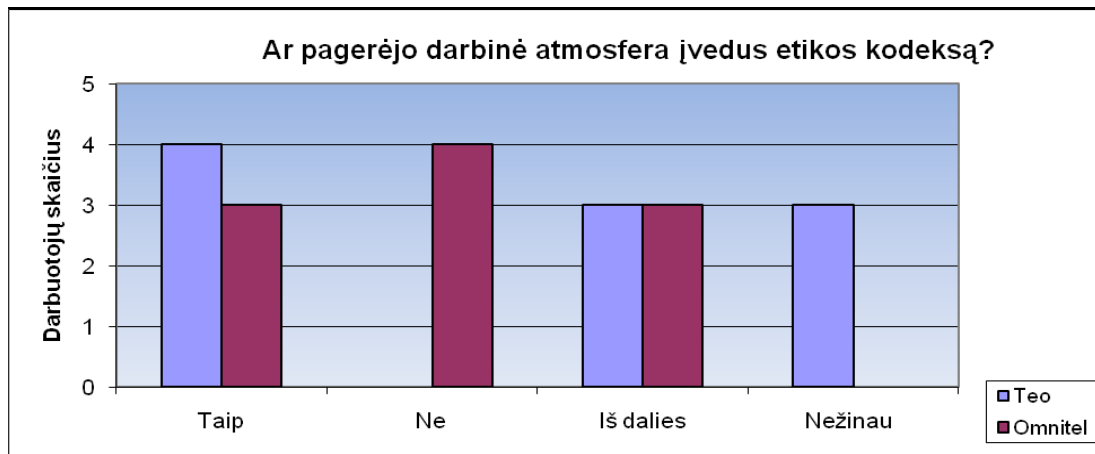
Šiame skyrelyje aptarsiu anketos antrąją dalį, darbuotojų atsakymus papildydama įmonių ĮSA specialisčių atsakymais bei informacija skelbiama TEO ir Omnitel internetiniuose puslapiuose. Iš pradžių reikia paminėti, jog abi įmonės turi etikos kodeksus, TEO etikos kodeksas yra skelbiamas įmonės internetiniame puslapyje. TEO Etikos kodeksas priimtas 2005 metais. Pasak ĮSA specialistę, iki tol buvo panašus vidinis dokumentas. Prieš parengiant kodeksą 2005 metais vidaus komunikacijos kanalais vyko intensyvi komunikacija, bei konsultacijos su darbuotojais, kurie buvo raginami ne tik pasisakyti apie principus, bet vėliau ir komentuoti tų pasisakymų pagrindu parengtą darbinį dokumentą, siųsti pasiūlymus. Į tai buvo labai rimtai atsižvelgta. Kaip jau buvo parengtas kodeksas, apie jį darbuotojai buvo informuoti vidinės komunikacijos priemonėmis (laikraštis, intranetas). TEO etikos kodekse yra išskirti šie esminiai principai – sąžiningumo, atskaitomybės ir atsakomybės, pagarbos įstatymui, žmogui ir jo teisėms, nešališkumo, objektyvumo ir teisingumo, pavyzdingo elgesio. Naujiems darbuotojams jis pristatomas „Naujoko knygoje“, kurią gauna visi darbuotojai. Kodekse yra punktas, kuriame sakoma „jei darbuotojai sužino apie pažeidimus arba įtaria, jog galėjo būti nesilaikoma kodekso, jie gali siųsti anoniminę žinutę adresu netylek_apie_teo@yahoo.com arba kreiptis patarimo į savo vadovą ir/arba Etikos komitetą“. Etikos kodeksas gali būti papildomas ir keičiamas bendrovės administracijos, Etikos komiteto bei darbuotojų iniciatyva, kodekso papildymo ir keitimo tvarką nustato Etikos komitetas. Pasiteiravus ĮSA specialistės ar darbuotojai kada nors rašė laišką šiuo adresu, ji atsakė kad kol kas negavo nei vieno skundo. Pašnekovė patikino, kad po kodekso pristatymo atskiri mokymai apie tai kaip naudoti etikos kodeksą neorganizuojami.

Omnitel kodeksas apima santykius su klientais, darbuotojais, akcininkais, verslo partneriais, tiekėjais, visuomene bei aplinkos apsaugą. Šiame kodekse pabrėžiamos ir pagrindinės vertybės – kurti vertę, gerbti, įgyvendinti siekius. Kadangi Omnitel priklauso *TeliaSonera*, tai jis vadovaujasi tos įmonės skelbiamu kodeksu, šis kodeksas buvo atnaujintas 2009 metais ir galioja visoms *TeliaSonera* įmonėms, tame tarpe ir Omnitel, šiame kodekse taip pat yra nurodyta, kad pastebėjus apie kodekso pažeidimus būtina pranešti, pranešimo mechanizmas yra vietiniame intranete. Vertinant abiejų įmonių kodeksus, galima pasakyti kad abu jie yra išsamūs ir apima svarbiausias sritis – principus, elgesio normas, palaikomus santykius su suinteresuotaisiais, *TeliaSonera* (ir Omnitel) kodeksas pabrėžia principus, kuriais vadovaujantis priimami sprendimai ir valdoma įmonė, tačiau jame labai trūksta konkretesnių patarimų darbuotojams, tam tikrų konfliktinių, probleminių situacijų pavyzdžių, autorės nuomone toks kodeksas būtų efektyvesnis. TEO kodekse daugiau taisyklių ir patarimų darbuotojams, nors vėl gi

probleminių situacijų sprendimo pavyzdžiai, šį etikos kodeksą padarytų suprantamesnį, o daugiau spalvingumo, paveikslėlių – lengviau skaitomą ir įsimenamą. Etikos kodeksas yra svarbiausias įmonės dokumentas, kurį turi žinoti kiekvienas darbuotojas ir juo vadovautis, kad tai įgyvendinti, labai svarbu rengti įvairius susitikimus, mokymus, pasitarimus, kurių metu darbuotojai pasidalintų savo problemomis, nuogastavimais, išgirstų patarimų, išmoktų susidoroti su iškilusiomis etikos ir moralės problemomis. Tai padėtų kurti sąžiningą ir tvirtą moralės pagrindą turinčią įmonės kultūrą.

Paklausus darbuotojų „Ar įmonėje turite etikos kodeksą“, visi 10 apklaustų Omnitel darbuotojų atsakė teigiamai, tuo tarpu 3 TEO darbuotojai atsakė kad nežino, o likę 7 atsakė kad „taip“. Toks atsakymas gali reikšti kad TEO darbuotojai pamiršo, jog turi kodeksą, arba tiesiog neatidžiai perskaitė „Naujoko knygą“, šie atsakymai tik patvirtina kaip svarbu darbuotojams priminti apie etikos kodeksą ir jo vertybes bei principus, taip pat labai svarbu įdiegti tinkamą vadybos ir etikos sistemą, nes tik tada etikos kodeksas tikrai veiks. Jeigu darbuotojai nežino kad kodeksas yra, tai juo ir nesivadovauja. Kitas klausimas buvo apie tai ar pagerėjo darbinė atmosfera įvedus kodeksą. Čia atsakymai pasiskirstė įvairiai (žr. 9 Pav.) 3 Omnitel ir 4 TEO darbuotojai atsakė jog pagerėjo, 4 Omnitel darbuotojai atsakė, jog nepagerėjo ir po 3 darbuotojus iš abiejų įmonių jog pagerėjo tik iš dalies, ir dar 3 TEO darbuotojai atsakė, jog nežino ar pagerėjo ar ne. Tokie atsakymai parodo, jog etikos kodeksai abiejų įmonių vertinami prieštaringai, vieni mano kad pagerėjo, kiti kad ne, dar kiti iš vis nežino, vadinasi kodeksai neatlieka savo funkcijos, jais nėra naudojamas. Panašiai rodo ir kito anketos klausimo apklausos rezultatai (žr. 2 lentelė), paklausus darbuotojų ką jie mano apie etikos kodeksą ir ar jis yra naudingas, daugelio atsakymai buvo dviprasmiai, vieni tiesiai šviesiai parašė, jog tai yra tik deklaracija, trečiabejojo ar jis veiks, ir nebus „vien dėl akių“, tačiau buvo ir tokių atsakymų, kur darbuotojai džiaugėsi, jog įmonė įtvirtina savo moralines nuostatas, labai taikliai pastebėjo vienas apklaustasis parašęs, jog „reikia skatinti ir skleisti įmonės vertybes, kad tai taptų įmonės kultūros dalimi“. Etikos kodeksas tėra gero korporatyvinio valdymo įrankis, kuris tik būdamas gražių žodžių deklaracija nieko nelemia, norint kad jis veiktų reikia visas vertybes ir principus iš to kodekso perkelti į žmonių darbus ir poelgius, ne vien į paprastų darbuotojų, tačiau ir į viršininkų, tik tada galima garsiai tvirtinti, jog tas kodeksas ne vien tik yra, tačiau, kad jis ir veikia kartu su įdiegta vadybos ir etikos infrastruktūra. Paklausus darbuotojų ar jie žino įmonės vertybes ir profesinio elgesio taisykles ir ar su jomis buvo supažindinti, abiejų įmonių darbuotojai vienbalsiai atsakė „taip“, o paklausus ar darbuotojų elgesys priklauso nuo įmonės vertybių atsakymai šiek tiek išsiskyrė – 2 TEO darbuotojai atsakė kad nepriklauso, tuo tarpu visi kiti atsakė kad priklauso. Kaip jau minėjau teorinėje dalyje, remiantis Schwartz'o (1994) vertybių teorija, jog nors ir skiriasi žmonių prioritetinės vertybės, tačiau žmogiškųjų vertybių sistema yra universali. Vertybės yra itin svarbios priimant sprendimus ir suvokiamos kaip tam tikrų veiksmų

pagrindas, tad įtvirtinus tas vertybes etikos kodekse, darbuotojai ir priimdami sprendimus vadovausis tomis vertybėmis.



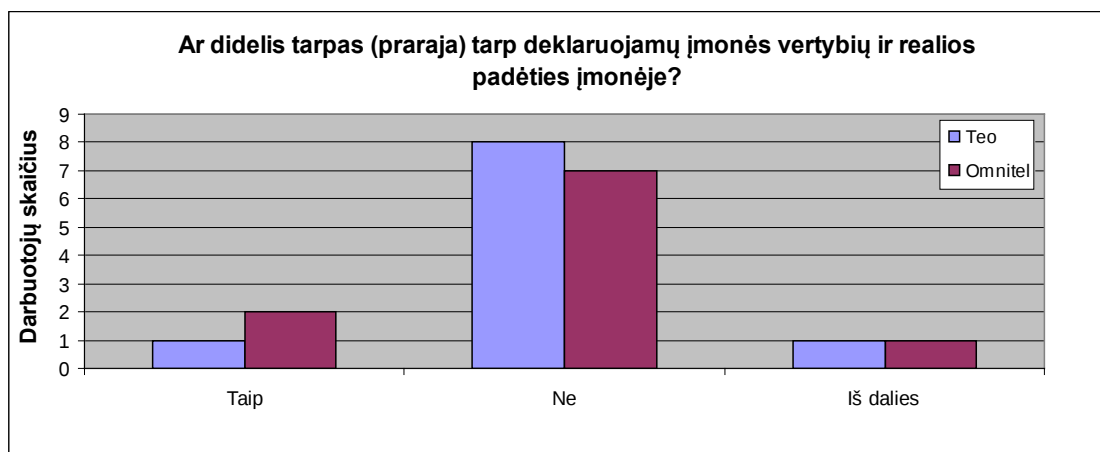
9 Pav. Darbuotojų atsakymai apie pokyčius įvedus etikos kodeksą

2 Lentelė. Darbuotojų atsakymai apie jų įmonėse esančius etikos kodeksus ir jų naudą

Omnitel	TEO
Jei jis nebus tik popierius, bet bus prie jo dirbama, tuomet taip, jis reikalingas	Smagu, kai įmonė turi ne tik verslo tikslus, bet ir moralines nuostatas savo veikloje
Dar labai trumpai jį turime, tikiuosi pasiteisins ir jis nebus vien dėl akių.	Nes tai padeda palaikyti įmonėje gera dvasią. Padeda atsižvelgti ne tik į kiekvieno, bet ir į įmonės vertybes.
Manau, kad tai labiau deklaracija, bet vis tik gerai, kad toks dokumentas yra	Jokiu pokyčiu nepastebėjau, nes ir prieš įvedant viskas su etika buvo gerai
Taip, naudinga. Atsiranda daugiau aiškumo, žinojimo, kad visi turi laikytis tų pačių taisyklių	Nepastebėjau, kad jis kažką smarkiai įtakotų. Man asmeniškai jis nenaudingas
Manau, kad naudinga. Tai tiesiog įformino tam tikras elgesio taisykles ir panaikino vietą interpretacijoms. Kita vertus tai kartu ir elgesio rėmai, kurių nevalia peržengti. Man kodeksas yra elgesio deklaracija, kuri tik parodo link ko mes norime eiti.	Manau etikos kodeksas pats iš savęs tik duoda sistemą kaip spręsti etikos pažeidimus. O etikos laikymasis yra kiekvieno žmogaus vertybių ir elgesio klausimas, todėl bendrovė manau nelabai gali tai įtakoti ypač tokioje didelėje įmonėje. Reikia skatinti ir skleisti įmonės vertybes, kad tai taptų įmonės kultūros dalimi.

Norint išsiaiškinti ar vertybėmis tirtose įmonėse iš tiesų vadovaujamasi, apklaustųjų buvo pasiteirauta ar egzistuoja atskirtis tarp deklaruojamų įmonės vertybių ir realios padėties įmonėje (žr. 10 Pav.).

Dauguma darbuotojų iš abiejų įmonių atsakė, jog ne, tačiau buvo ir tokių, kurie visgi manė, kad ta atskirtis yra.



10 Pav. Apklaustųjų atsakymai, apie atskirtį tarp vertybių ir realios padėties įmonėje

Vertybės kuriomis vadovaujasi žmogus yra jo veiksmų pagrindas, įmonių socialinės atsakomybės, bei kiti korporatyviniai veiksmai taip pat yra priimami remiantis vertybėmis (Siltaoja, 2006). Darbuotojai buvo paprašyti išvardinti vertybes, kuriomis, jų nuomone turėtų vadovautis vadovai (žr. 3 lentelė), priimdami sprendimus ir vadovaudami įmonei, taip pat išvardinti vertybes, kurias laiko svarbiomis ir kuriomis vadovaujasi dirbdami patys darbuotojai (žr. 4 lentelė). Darbuotojų išskirtos vertybės tiek tos kuriomis, jų manymu, turėtų vadovautis vadovai, tiek toks, kuriomis vadovaujasi jie patys, yra labai panašios, tačiau galima būtų pabrėžti tai, jog prie vadovų vertybių, jie parašė, kad labai svarbu yra žodinis darbuotojų skatinimas, pagyrimai, neapsimestinis garbingumas, tai parodo, jog vadovų socialinė atsakomybė ne vien materialus atlygis, tačiau ir etiškas, moralus, garbingas elgesys, kurį darbuotojai vertina ir kurio nori. Mainais, kaip savo vertybes darbuotojai įvardina lojalumą, atvirumą, sąžiningumą. Iš to galima daryti išvadą – darbuotojai už pagarbą, įvertinantį vadovų elgesį, jiems atsidėkoja lojalumu ir našiu darbu.

3 Lentelė. Darbuotojų siūlomos vertybės, kuriomis turėtų vadovautis vadovas

Atsakomybė, bendradarbiavimas, nuoširdumas, atsakingumas, pasitikėjimas, taktiškumas, atvirumas, betarpiškumas, supratimas	Svarbiausia geranoriškas požiūris į darbą. Demokratija, atvirumas, bendradarbiavimas – vertybių daug, svarbu jų laikytis.
Jie turi būti garbingi ir sąžiningi žmonės, o ne tokiais apsimesti	Įvertinimas (skatinimas geru žodžiu), sąžiningumas, įsiklausymas, pagarba

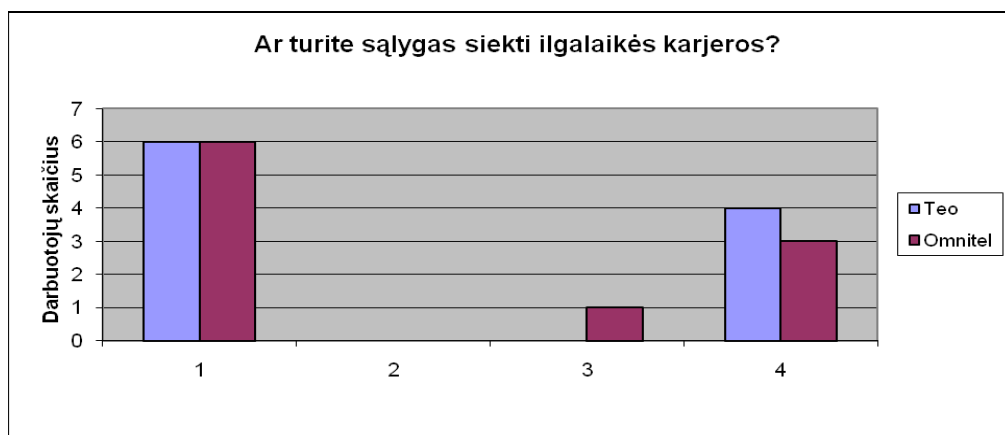
4 Lentelė. Tirtųjų darbuotojų vertybės

Atsakomybė už atliekamo darbo kokybę	Tomis, kurias įsiekijo tėvai ir darbo patirtis, stengiuosi būti sąžiningu tiek prieš klientus, tiek prieš savo įmonę
Nuoširdumas, atsakingumas	Atsakomybė, tolerancija, teisingumas, pagarba žmogui
Atvirumas, veiklumas, bendradarbiavimas, pagarba, nuoširdumas atsakingumas	Gera nuotaika, sąžiningumas, lankstumas, lojalumas
Kokybiško darbo principas	Bendrovės ir asmeninėmis vertybėmis

2.3.4 Darbo vieta

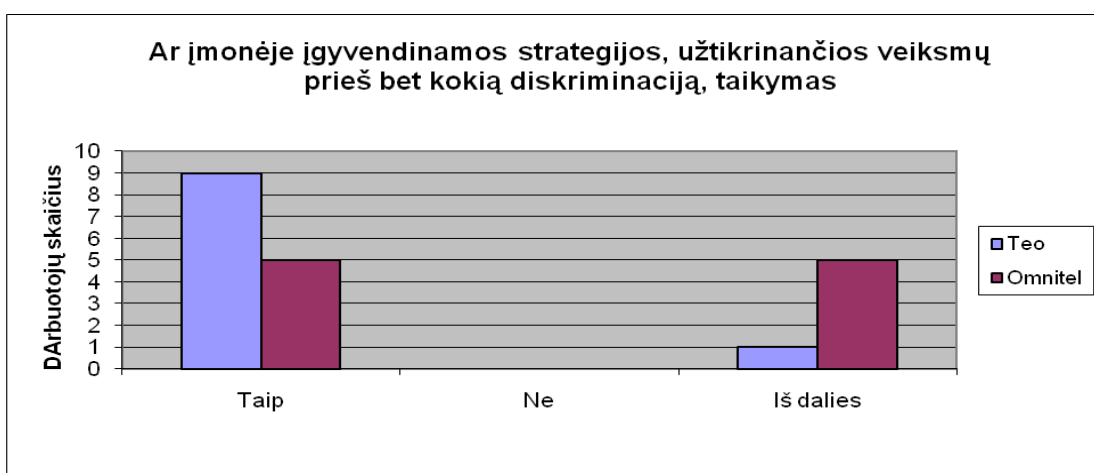
Šiame skyrelyje aptarsiu trečiąją anketos dalį, darbuotojų atsakymus papildydama įmonių ĮSA specialisčių atsakymais bei informacija skelbiama TEO ir Omnitel internetiniuose puslapiuose. Tiek TEO tiek Omnitel stengiasi įvairiais būdais užtikrinti kuo geresnę darbinę aplinką savo darbuotojams. Pavyzdžiui TEO darbuotojai darbdavio lėšomis yra apdrausti 24 val. per parą galiojančiu papildomu draudimu nuo nelaimingų atsitikimų, o svarbiausi darbuotojai – ir kaupiamuoju gyvybės draudimu. Ilgiau nei metus bendrovėje dirbantys TEO darbuotojai taip pat apdraudžiami papildomu sveikatos draudimu, taip pat remia darbuotojų studijas magistro laipsniui gauti: apmokama 50 proc. studijų kainos ir skiriama iki 100 proc. apmokamų papildomų mokymosi atostogų. Jau ne vienerius metus bendrovėje veikia Socialinių reikmių fondas, kuris skiria įvairias pašalpas darbuotojams bei jų šeimoms (numatyti jų dydžiai darbuotojo ar jo artimųjų mirties atvejais, kartu suteikiant papildomų apmokamų atostogų, taip pat ligos, didelių materialinių nuostolių atvejais ir pan.). Dalis šio fondo lėšų skiriama ir

premijs darbuotojų jubiliejų progomis bei darbuotojų sveikatingumui stiprinti – sporto salių, aikštynų, baseinų nuomai, sporto bei kultūrinių renginių organizavimui. Socialinėmis garantijomis neatsilieka ir Omnitel. Nuo praėjusių metų vasaros Omnitel darbuotojai turi galimybę kai kuriuos darbus atlikti nuotoliniu būdu, pavyzdžiui, namuose. Nuotolinis darbas leidžia darbuotojams lanksčiau derinti darbą su laisvalaikiu, daugiau laiko praleisti su šeima, valdyti dienotvarkę pagal savo poreikius. Omnitel darbuotojai skatinami naudotis tėvystės ir vaiko priežiūros atostogomis, papildomomis laisvomis dienomis, renginiais darbuotojams. Aktyviai naudojamosi papildomomis laisvomis dienomis per mėnesį, skiriamomis tėvams, auginantiems 2 ir daugiau vaikų iki 12 m. amžiaus. 57 darbuotojai, 2009 m. susilaukę vaikų, gavo bendrovės piniginę dovaną. Omnitel savo darbuotojams taip pat apmoka kelių rūšių draudimą, apmoka dalį magistratūros studijų kainos, organizuoja mokymus. Įgyvendintos vidinės komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo iniciatyvos: darbuotojų kompetencijų, potencialo, saviraiškos ugdymo programos („Atrask“, „Įgyvendink“, „Atsiskleisk“), „Šešėlių dienos“, 12 „Pyrago dienų“ (neformali diena be posėdžių, vadovai skatinami bendrauti su darbuotojais, vyksta susitikimai su kolegomis iš kitų skyrių), Kalėdinė šventė, Vasaros iškyla, Idėjų fabrikas. Įmonėje 2009 m. pradėtas aktyviai taikyti šiuolaikinis darbo organizavimo metodas – nuotolinis darbas, kuris leidžia derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus. Darbuotojai paklausti ar įmonės, kuriose jie dirba skatina išlaikyti darbo – asmeninio gyvenimo balansą, po 8 darbuotojus iš tirtų įmonių atsakė teigiamai ir tik po 2 darbuotojus atsakė jog „iš dalies“, paprašyti pakomentuoti įmonių iniciatyvas darbuotojai išvardino tas pačias iniciatyvas, kurias įmonės skelbia savo interneto puslapiuose, kurios jau yra išvardintos. Paprašyti atsakyti į klausimą „Ar Jūsų įmonė skatina savo darbuotojus tobulinti įgūdžius ir siekti ilgalaikės karjeros“ (11 Pav.) 8 TEO ir 4 Omnitel darbuotojai atsakė jog „taip“ ir kad tai daryti jie yra skatinami dažnai, o 6 Omnitel ir 2 TEO atsakė kad retai jie yra skatinami tobulinti įgūdžius ir siekti karjeros. Atsakymo „ne“, nepasirinko nei vienas darbuotojas. Labai panašiai skambėjo ir sekantis klausimas, kuriuo siekta išsiaiškinti ar darbuotojai mato karjeros perspektyvą savo įmonėje, rezultatai parodė, jog daugiau nei puse (po 6 darbuotojus) atsakė jog mato daug perspektyvų savo įmonėse, tačiau 4 TEO ir 3 Omnitel darbuotojai, tokių perspektyvų nematė ir 1 Omnitel darbuotojas parašė, jog dirba šioje įmonėje tik todėl, kad neranda geresnės alternatyvos.



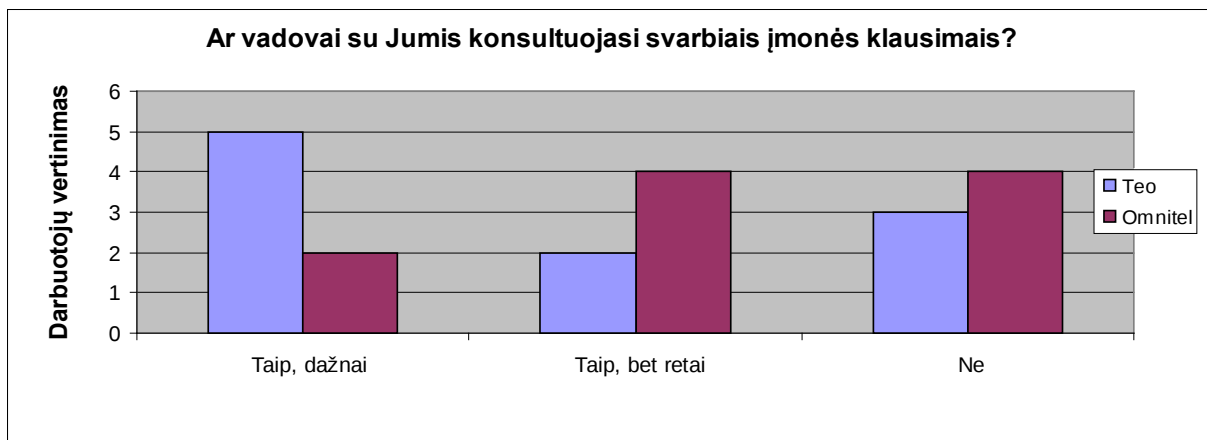
11 Pav. Darbuotojų atsakymai į klausimą ar jie turi sąlygas siekti ilgalaikės karjeros įmonėje. Atsakymų variantai: (1) Taip, šioje įmonėje matau daug perspektyvų; (2) Ne; (3) Nemanau kad čia ilgai dirbsiu, tiesiog šiuo metu neturiu geresnio pasirinkimo; (4) Nors čia jaučiuosi vertinamas ir turiu įdomų darbą, bet karjeros perspektyvų nematau

Abi įmonės, savo internetiniuose puslapiuose teigia, jog darbo aplinkoje griežtai laikosi lygių galimybių ir nediskriminacijos principų. Tai patvirtina ir šių įmonių darbuotojai, paklausti, ar įmonėse įgyvendinama strategija, užtikrinanti veiksmų prieš bet kokią diskriminaciją taikymą, 5 Omnitel ir 9 TEO darbuotojai (12 Pav.) atsakė „taip“, tačiau 5 Omnitel ir 1 TEO darbuotojas atsakė, jog tokia strategija yra įgyvendinama iš dalies ir manė, jog visiškai išvengti diskriminacijos yra neįmanoma. Tokie atsakymai rodo, kad įmonėse, gal ir ne taip atvirai, tačiau diskriminacijos problema egzistuoja.



12 Pav. Darbuotojų atsakymai apie strategijų, užtikrinančių diskriminacijos nebuvimą, įgyvendinimą

Siekiant sužinoti ar darbuotojai yra įtraukiami į įmonės veiklą, priimant svarbius įmonės sprendimus, apklaustųjų buvo paklausta ar su jais konsultuojasi vadovai, atsakymai parodė (13 Pav.), kad 5 TEO ir 2 Omnitel darbuotojai atsake, kad tai vadovai daro dažnai, tačiau kad tai daro retai arba visai nesikonsultuoja atsakė 8 Omnitel ir 5 TEO darbuotojai. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą yra labai svarbus norint didinti darbuotojų lojalumą, tad šios įmonės tai turėtų daryti dažniau.



13 Pav. Darbuotojų atsakymas į klausimą ar vadovai su jais konsultuojasi

Taip pat norėta patikrinti ar darbuotojai žino kas jų įmonėje prisiima atsakomybę ir sprendžia su socialine atsakomybe susijusias problemas, atsakymai parodė kad visi apklausti TEO darbuotojai žino kad jų įmonėje tuo rūpinasi korporatyvinės socialinės atsakomybės komanda, o paklausus kas turėtų tuo rūpintis vienbalsiai pakartojo tą patį atsakymą. 3 Omnitel darbuotojai manė, jog už socialinę atsakomybę jų įmonėje yra atsakinga direktorių taryba, likę 7 – jog korporatyvinės socialinės atsakomybės komanda, o paklausti kas turėtų būti už tai atsakingas 4 atsakė, jog direktorių taryba, o 6 – kad korporatyvinės socialinės atsakomybės komanda. Atsakymai parodė, jog Omnitel darbuotojai nėra gerai supažindinti su įmonės tvarka.

Baigiant aptarti atlikto tyrimo rezultatus, galima patvirtinti antrąją hipotezę, kuri teigė, jog

Lietuvos įmonių vadovai ir atsakingi darbuotojai nėra pakankamai gerai susipažinę su įmonių socialinės atsakomybės koncepcija, jos esme, raidos etapais ir ISA formavimo bei valdymo priemonėmis.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog įmonės nėra nei labai socialiai atsakingos, nei visiškai neatsakingos, ir turi tiek socialiai atsakingoms, tiek neatsakingoms įmonėms būdingų bruožų (žr. 5 lentelė), rezultatai rodo, jog nors abi įmonės turi etikos kodeksus, tačiau, kaip žinoma etikos kodeksai tėra atskaitos taškas nuo kurio pradedama diegti ir kurti etikos ir vadybos infrastruktūra įmonėje, o šiose įmonėse nėra pilnai įdiegti ir integruoti vadybos mechanizmai, nes nei viena iš įmonių neturi įsidiegusi nei

vieno tarptautinio vadybos standarto, verslo etika taip pat nėra pilnai institucionalizuota, nors TEO turi elektroninį paštą, kuriuo darbuotojai gali pranešti apie etikos kodekso pažeidimus bei etikos komitetą, kuris administruoja kodeksą, tačiau ISA specialiste patikino, jog niekas dėl etikos kodekso į minėtąjį paštą nesikreipė, o nesikreipė, greičiausiai dėl to, jog dėl tinkamai ir pilnai neįdiegtų verslo etikos ir vadybos mechanizmų jie nesuvokia etikos kodekso svarbos, jame aprašytų vertybių bei principų vertės ir greičiausiai nežino kada reikia pranešti apie pažeidimą, gali būti kad net nemato pažeidimų. Tai parodė ir *Ekoinstituto* skandalas, kuomet įmonė nesugebėjo apginti savo reputacijos ir gero vardo ir nesivadovavo savo pačios vertybėmis bei etikos normomis. Omnitel, savo puslapyje neskelbia apie tai ar turi panašią etikos pažeidimų pranešimo strategiją, nors *TeliaSonera* savo internetiniame puslapyje rašo, jog apie pažeidimus galima pranešti vietiniame įmonės tinkle, ten taip pat rašoma, jog etikos kodeksą administruoja ir kasmet peržiūri direktorių taryba, o etikos komiteto ši įmonių grupė neturi, arba jeigu ir turi tai internetiniame puslapyje apie tai neskelbia, tad Omintel etikos ir vadybos sistemos įdiegtos dar prasčiau, tai parodė ir aprašytoji vagystė iš įmonės, šios įmonės etikos sistema neveikia arba jos iš viso nėra. Abiejų įmonių darbuotojų atsakymai parodė, jog etikos kodeksai abiejų įmonių vertinami prieštaringai, vieni mano kad įvedus kodeksą pagerėjo, kiti kad ne, dar kiti iš vis nežino, vadinasi kodeksai neatlieka savo funkcijos, jais nėra naudojamas, o jais nesinaudojama dėl to, kad nėra tinkamai įdiegtos etikos ir vadybos sistemos, nerengiami mokymai ir pasitarimai etikos tema, neanalizuojami etikos pažeidimo atvejai, nesukuriama tokia įmonių vadybos sistema, kuri tinkamai motyvuotų darbuotojus elgtis sąžiningai ir vadovautis etikos normomis, nes priešingu atveju pačios sistemos sukurti disciplinos mechanizmai baustų už netinkamą elgesį.

5 Lentelė. Tirtų įmonių socialinis atsakingumas

Socialiai atsakingos, nes	Socialiai neatsakingos, nes
Rengia socialinės atsakomybės ataskaitas.	TEO buvo apkaltintas neetišku konkuravimu su mobiliojo ryšio bendrovėmis. Savo nekaltumui įrodyti ir kad apgintų savo reputaciją ir gerą vardą turėjo imtis griežtų priemonių, bet nesiėmė.
Tyrimo rezultatai parodė, jog abiejų įmonių darbuotojai žino ir supranta kas yra ĮSA, suvokia įmonių svarbą ne vien keliant šalies ekonomiką būnant pelningoms, tačiau pabrėžia ir įmonių atsakingumo, moralaus elgesio svarbą santykiuose su suinteresuotaisiais.	Omnitel, kuri skelbiasi, kad jos veiklos procesai atitinka griežtus Sarbanes-Oxley įstatymo, reikalaujančio didelės vidinės kontrolės bei finansinių duomenų pateikimo skaidrumo, nepastebėjo didelės savo darbuotojo vagystės iš įmonės.
Abi įmonės rūpinasi savo darbuotojais - užtikrina socialines bei įvairias papildomas garantijas. Įmonės apmoka kelių rūšių draudimą, apmoka dalį magistratūros studijų kainos, organizuoja mokymus	Nei TEO nei Omnitel neturi nei vieno tarptautinio standarto
Įmonės rengia įvairias socialines bei aplinkosaugines iniciatyvas. TEO – Savanorystės diena, <i>Tausok ir Keiskis</i> projektas. Omnitel <i>Šeimai palanki darbovietė</i> projektas.	Abiejų įmonių kodeksai nėra pakankamai išsamūs, trūksta konkretesnių patarimų darbuotojams, tam tikrų konfliktinių, probleminių situacijų sprendimo pavyzdžių, abiejose įmonėse nėra organizuojami pasitarimai, mokymai, kurių metu darbuotojai galėtų pasidalinti savo problemomis, nuogastavimais, išgirstų patarimų, išmoktų susidoroti su iškilusiomis etikos ir moralės problemomis.
Anketinė apklausa parodė, jog abiejų įmonių darbuotojai yra skatinami tobulinti įgūdžius ir siekti karjeros, bei kad mato daug perspektyvų savo įmonėse.	Anketos atsakymai parodė, jog etikos kodeksai abiejų įmonių darbuotojų vertinami prieštaringai vieni mano kad įvedus kodeksą darbinė atmosfera pagerėjo, kiti kad ne, dar kiti iš vis nežino, vadinasi kodeksai neatlieka savo funkcijos, jais nėra naudojamosi, nėra įdiegta vadybos ir verslo etikos sistema, nes tik ją įdiegus etikos kodeksas turėtų prasmę ir darbuotojai suprastų etikos kodeksų svarbą ir naudą.
TEO specialistė sudarė daug žinančio žmogaus įspūdį ĮSA ir KV tema.	Omnitel ĮSA specialistės atsakymai į duotus klausimus buvo išrinkti iš įmonės internetinio puslapio, tai neparodė specialistės nuomonės, labiau priminė reklamą, nei kritišką vertinimą.
Dauguma apklaustų darbuotojų iš abiejų įmonių atsakė, jog įmonėse įgyvendinama strategija, užtikrinanti veiksmų prieš bet kokią diskriminaciją nebuvimą	Apklausa parodė, jog darbuotojai retai yra įtraukiami į svarbių įmonei sprendimų priėmimą, tad tirtosios įmonės tai turėtų daryti dažniau.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizės dalyje buvo išanalizuotos ir apibrėžtos šios sąvokos: korporacija, korporatyvinis valdymas, įmonių socialinė atsakomybė, valdymo kodeksai, suinteresuotieji, reputacija, organizacijos darna, kuriomis buvo vadovaujama rašant šį darbą.
2. Atlikus kokybinį pasirinktų įmonių tyrimą bei mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, kad etikos (valdymo, elgesio) kodeksas gali tarnauti kaip atskaitos taškas nuo kurio pradedama diegti ir kurti etikos ir vadybos infrastruktūra įmonėje, tik sukūrus ir įgyvendinus integruotą vadybos sistemą, organizacija yra valdoma, kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema, kurioje, kiekvienas procesas yra valdomas, šitaip užkertant kelią bet kokiems pažeidimams. Standartai ir kodeksai yra itin svarbūs, nes tarnauja įmonėms kaip pagalbinių įrankių kuriant, valdant, įvertinant bei įgyvendinant darnios organizacijos modelį, bei kuriant organizacijos kultūrą.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog įmonių socialinė atsakomybė ir korporatyvinis valdymas yra dvi tos pačios monetos pusės, jog korporatyvinis valdymas yra labai svarbus, pamatinis įmonių socialinės atsakomybės ramstis, kad tik veikdami kartu ĮSA ir KV gali užtikrinti organizacijos darną ir kultūrą, patenkinti tiek vidinių tiek išorinių suinteresuotųjų lūkesčius, užsitikrinti stabilią korporatyvinę reputaciją ir pelningą įmonės veiklą.
4. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima tvirtai patvirtinti pirmąją išsikelto hipotezę, kuri teigia, jog įmonės, kurios nesivadovauja tokiomis itin svarbiomis bei reikalingomis moralinėmis vertybėmis, kaip atsakomybė, sąžiningumas, skaidrumas, patikimumas, pagarba įstatymams ir darbuotojams netenka reputacijos, tampa nepatrauklios investuotojams, potencialiems klientams bei talentingiems darbuotojams, arba, remiantis *Enron* pavyzdžiu – net bankrutuoja.
5. Atlikus tyrimą, galima patvirtinti antrąją hipotezę, kuri teigė, jog Lietuvos įmonių vadovai ir atsakingi darbuotojai nėra pakankamai gerai susipažinę su įmonių socialinės atsakomybės koncepcija, jos esme, raidos etapais ir ĮSA formavimo bei valdymo priemonėmis, nes pasirinktose įmonėse atlikus KV bei ĮSA analizę paaiškėjo, jog įmonėse nėra tinkamai įdiegtos vadybos ir verslo etikos sistemos.

REKOMENDACIJOS

1. Patobulinti ar iš dalies pakeisti etikos kodeksus, nes tiek TEO tiek Omnitel kodeksuose labai trūksta konkretesnių patarimų darbuotojams, tam tikrų konfliktinių, probleminių situacijų sprendimo pavyzdžių ir analizės, nes padarius juos išsamesnius ir informatyvesnius bei lengviau įsimenamus, jie geriau atliktų savo funkcijas. Tada, turint tinkamai parengtą etikos kodeksą, belieka jame užfiksuotus moralinius idealus sujungti su praktika – diegiant ir kuriant etikos ir vadybos infrastruktūrą įmonėse, kuri sąmoningai, kryptingai, tikslingai valdo, reguliuoja įmonės elgseną, skatina darbuotojus sąžiningai ir efektyviai atlikti savo funkcijas, o sistemos palaikymui, labai svarbu, jog abi įmonės rengtų pasitarimus, mokymus, kurių metu darbuotojai pasidalintų savo problemomis, nuogastavimais, išgirstų patarimų, išmoktų susidoroti su iškilusiomis etikos ir moralės problemomis. Tai padėtų kurti sąžiningą ir tvirtą moralės pagrindą turinčią bei klestinčią įmonę.
2. Darbuotojų įtraukimas sprendžiant įmonės problemas (konsultacijos, grįžtamasis ryšys), darbuotojai turi būti kuo dažniau įtraukiami priimant svarbius įmonei sprendimus.
3. Įmonių ISA specialistai turi būti labai patyrę ir gerai išmanantys savo darbą.
4. Ne mažiau svarbūs nei kodeksai yra ISO tarptautiniai standartai, kuriuos įmonės turėtų įsidiegti, tai galėtų būti kaip viena iš priemonių, padedančių lengviau integruoti socialinę atsakomybę ir vadybos sistemą.
5. Socialiai atsakingų įmonių reputacija turi būti nepriekaištinga ir nepaneigiama, įmonės turi vengti ir visomis priemonėmis užkirsti kelią bet kokiems skandalams, įdiegti vadybos mechanizmai padėtų valdyti riziką.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Mokslinės publikacijos

1. Alexander, G., and Bucholtz, R.: 1978. Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21: 479-486.
2. Amaeshiand, Kenneth M., and Adi B.: 2007. Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16 No1, p. 3-18.
3. Arlow, P., & Gannon, M.: 1982. Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*. 7: 235-241.
4. Aupperle, K., Carroll, A., & Hatfield. J.: 1985. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28:446-463.
5. Bagdonienė, D., Galbuogienė, A., Paulavičienė, E.: 2009. Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu. *Ekonomika ir vadyba*: 14:1044-1053.
6. Bagdonienė, D., Paulavičienė, E.: 2010. Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, p. 366-373.
7. Bhimani, A. and Soonawalla, K.: 2005. From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 4:165–174.
8. Brink, A.: 2010. Enlightened Corporate Governance: Specific Investments by Employees as Legitimation for Residual Claims. *Journal of Business Ethics* 93:641–651.
9. Bhimani, A. and Soonawalla, K.: 2005. From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24: 165–74.
10. Carroll, Archie B.: 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 1-20.
11. Carroll, A. B.: 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4. 497-505.
12. Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Litz, R. A.: 2004. Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4): 335-354.
13. Čepinskis, J., Sakalauskaitė, E.: 2009. Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės sąlygomis Lietuvoje. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*: 3/1, p. 143-162.

14. Čerka, P.: 2004. Kodeksų įtaka bendrovės valdymui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2004.32.7-16.
15. Darškusienė, V. ir Vazniokas, P.: 2007. Korporatyvinio valdymo sistema mikroekonominio aspektu. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*: 2007.2. 65-85.
16. Devine, I.: 2001. Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1, 2001, p. 42-49
17. Drucker, P., F.:1998. Management's New Paradigms. *Forbes*, 00156914, Vol. 162 (7).
18. Duh, M.: 2010. Applying Agency Theory and the Resource-based View in Explaining Performance Differences between Family and Non-family Businesses. *NG*, št. 1–2/2010 *Pregledni znanstveni članki – Review Papers*, pp. 45-52.
19. Eisenberg, M. A.: 1989. The Structure of Corporation Law. *Columbia Law Review*, Vol. 89.
20. Farrell, B. and Cobbin, D.: 1996. A content analysis of codes of ethics in Australian enterprises. *Journal of Managerial Psychology*, 11:1, 37–55.
21. Hellwig, H. J.: 2007. The US Concept of Corporate Governance under the Sarbanes-Oxley Act of 2002 and Its Effects in Europe. *European Company and Financial Law Review*, Vol 4 (3), p. 417-433.
22. Ho, C.: 2005. Corporate governance and corporate competitiveness: An international analysis, *Corporate Governance: An International Review*, 13: 211–53.
23. Jamali, D.: 2006. Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12: 809–821.
24. Jamali, D., Safieddine, A. M., and Rabbath, M.: 2008 Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. *Blackwell Publishing Ltd*, Vol. 16 No. 5:443-459
25. Jamali, D. and Rabbath, M.: 2007. Corporate Governance (CG) And Corporate Social Responsibility (CSR) Synergies And Inter-Relationships. Corporate responsibility research conference. // <http://www.crrconference.org/downloads/crrc2007jamalirabbath.pdf> (žr. 10 12 05).
26. Juozaitienė, L., Mituzienė, R.: 2008. Bendrovių valdymo kodeksų reikšmė ir įgyvendinimo praktika Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 4 (13): 172-180
27. Kolk, A., Pinkse, J.:2009. The Integration of Corporate Governance in Corporate Social Responsibility Disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17, 15–26

28. Martin, J. A., Combs, J. G.:2010. Research Brief: Sarbanes-Oxley: Does the Cost Knock Your Socks Off? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No 3.
29. Marsiglia, E. and Falautano, I.: 2005. Corporate social responsibility and sustainability challenges for a Bancassurance Company. *The Geneva Papers*, 30: 485–497.
30. McGuire, J., Sundgren, A., and Schneeweis, T.: 1988, Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal* 31(4), 854–972.
31. Money, K., and Scherpes, H.:2007. Are CSR and Corporate Governance Converging? *Journal of General Management* Vol. 33 No. 2: 1-11.
32. Monks R., Miller A and Cook, J.: 2004. Shareholder activism on environmental issues: A study of proposals at large US corporations (2000–2003), *Natural Resources Forum* 28 317–330.
33. Moskowitz, M.: 1972. Choosing socially responsible stocks. *Business and Society*. 1: 71-75.
34. Orlitzky, M., Schmidt, Frank L., and Rynes, Sara L.: 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24; 403.
35. Paret, R. & Eibert, H.: 1975. Social responsibility: The underlying factors. *Business Horizons*.18: 5-10.
36. Pučetaitė, R.: 2009. Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Ekonomika ir vadyba*: 14, p. 328-334.
37. Robin, D., Giallourakis, M., David, F.R. and Moritz, T.E.: 1989. A different look at codes of ethics. *Business Horizons*, 32:1, 66–73.
38. Schwartz, M.: 2004. Effective corporate codes of ethics: perception of code users. *Journal of Business Ethics*. 55:4, 323–343.
39. Shleifer, A., Vishny, R. W.: 1997. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, Vol 52, No2
40. Siltaoja, M. E.: 2006. Value Priorities as Combining Core Factors between CSR and Reputation –A Qualitative Study, *Journal of Business Ethics* 68:91-111.
41. Sims, R. R. and Brinkmann, J.: 2003. Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). *Journal of Business Ethics* 45: 243-256.
42. Sims, R. R.: 2000. Changing an Organization's Culture Under New Leadership. *Journal of Business Ethics* 25, 65-78.
43. Spicer, B. H.: 1978. Investors, corporate social performance, and information disclosure: An empirical study. *Accounting Review*, 53: 94-111.

44. Katsoulakos, T. and Katsoulacos, Y.: 2007. Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance*, Vol. 7 No. 4, pp. 355-69.)
45. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J.: 2010. Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 20 (1), p. 138-145.
46. Ullmann, A.: 1985. Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance. *Academy of Management Review*. 10: 540-577.
47. Waddock, S.: 2001. The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation and Responsibility Audits. *Business and Society Review*, Vol. 105, p. 322-345.
48. Webleyand, S. and Wernern, A.: 2008. Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient. *Business Ethics: A European Review*, Volume 17 Number 4, p. 405-415.
49. Weaver, Gary R., Trevino, Linda K., Cochran, Philip L.: 1999. Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices. *Academy of Management Journal*. 1999. Vol. 42, No. 5, 539-552.
50. Wilson, M.:2003. Corporate Sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal*, March/ April, p.1-5.
51. Zika, J.: 2005/2006. Corporate governance after Enron: recommendation and legal responses. Corporate Governance Term paper.

Specialioji literatūra

1. Cane, A., Matten, D., Spense, L. J. Ed.: 2008. Corporate Social Responsibility Readings and Cases in a global context (nautodas skyrius: Bondy, K., Matten, D., Moon, J. Codes of conduct as a Tool for Sustainable governance in MNC's). Routledge.
2. Freeman, R. E.: 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pittman, Marshfield, MA.
3. Freeman, R. E., J. E. Harrison and A. C. Wicks.: 2007. Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. Yale University Press, New Haven, CT.
4. Mallin A. Ch.: 2004. Corporate Governance, Oxford University Press,.
5. Monks, R. A. G., Minow, N.: 2001. Corporate Governance 3rd ed, Blackwell Publishing.

6. Vasiljevienė N.: 2006. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos, Vilnius: VU.
7. Vasiljevienė N.: 2000. Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai, Kaunas: VU.

Elektroniniai šaltiniai¹⁷

1. Aplinkos Apsaugos Agentūra // <http://gamta.lt/cms/index?rubricId=d35cc4cf-ac1a-46dc-add3-a2c643b6855f>
2. Cadbury Report // <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
3. Davosas 2010: statistinis atsigavimas ir žmogiškoji recesija. Versus žurnalas // <http://finansai.eversus.lt/naujienos/1291>
4. Dičpetris, L.: 2004. Teisinės skaidrumo briaunos. VŽ Nr. 211, Verslo klasė nr. 11 // <http://vznotes.vz.lt/Newspaper/RA99.nsf/0/c12567cc0037eec1c2256f2a0022da23?OpenDocument&Click=>
5. Dičpetris, L.:2004. Sarbanes-Oxley 2002 (SOX) įstatymas ir jo įtaka Lietuvoje. Pranešimas Lietuvos vidaus auditorių asociacijai // http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/303/SOX_ir_itaka_Lietuvai_2004_10_25.pdf
6. EBPO preambulė. Preamble to the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Principles of Corporate Governance, 2004 // <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
7. Elias A. A. and Cavana R. Y.: 2008. Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling. // <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/BobCavana.pdf>
8. ES korporatyvinio valdymo standartai. EU Corporate Governance Standards (2008) // <http://bicg.corporategovernance.lt/uploads/docs/eu-corporate-governance-standards.pdf>
9. Europos komisijos puslapis // <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=lt>
10. European SRI Study 2010 // http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/Research/Eurosif_2010_SRI_Study_Web.pdf
11. Global Corporate Governance Forum. *EU Corporate Governance Standards. A Seminar for EU Candidate and Potential Candidate Countries Including Lessons Learned from New Members.* February 20, 2008 // <http://bicg.corporategovernance.lt/uploads/docs/eu-corporate-governance-standards.pdf>

¹⁷ Visi internetiniai adresai peržiūrėti 2010 12 05

12. Gruževskis B., Vasiljeviienė N., Moskvina J., Kleinaitė I.: 2006/7. *Aktualūs socialinės politikos klausimai: įmonių socialinė atsakomybė.* // http://www.dsti.lt/ISA_2006.pdf
13. Greenbury report (1995) // http://www.econsense.de/_csr_info_pool/_corp_governance/images/greenbury_report.pdf
14. Hampel report (1998) // <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel.pdf>
15. IBM // <http://www.ibm.com/us/en/>
16. Internetinis žodynas // <http://www.thefreedictionary.com/stakeholder>
17. Komisijos komunikatas Tarybai ir Parlamentui. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament - Modernizing Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union - A Plan to Move Forward
18. KPMG International Survey on Corporate Governance // <http://commdev.org/content/document/detail/1274/>
19. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija // <http://www.socmin.lt/index.php?-2058458633>
20. Lietuvos Respublikos finansų ministerija // <http://www.finmin.lt>
21. Mathiesen, H.: 2002. Managerial Ownership and Financial Performance, Copenhagen Business School, Ph.D. Thesis, Department of International Economics and Management. http://www.viaminvest.com/Insights/Dissertation_Sample.pdf
22. Mokesčių žinios. LR finansų ministerijos apskaitos metodologijos departamento direktorės Ingridos Muckutės straipsnis *Kuo svarbi naujoji audito direktyva* // http://www.mzinios.lt/lt/2007-05-26/straipsniai/auditas/kuo_svarbi_naujoji_audito_direktyva.html
23. OECD principles of corporate governance (1999) // <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
24. Olsen, L. 2004.: Making Corporate Responsibility Work: Lessons from Real Business. Berkhamsted: Ashridge & British Quality Foundation. <http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARPUB/Making%20Corporate%20Responsibility%20Work%20-%20Lessons%20from%20Real%20Business?OpenDocument>
25. Omnitel // <http://www.omnitel.lt/>
26. Preamble to the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Principles of Corporate Governance, 2004 // <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
27. Report of the committee on the financial aspects of corporate governance // <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

28. Sarbanes-Oxley Act of 2002 // <http://fl1.findlaw.com/news.findlaw.com/cnn/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>
29. Synthesis of the responses to the Communication of the Commission to the Council and the European Parliament "Modernizing Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward" – COM (2003) 284 final of 21 May 2003 // http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/governance-consult-responses_en.pdf
30. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija // <http://www.socmin.lt/index.php?-1781490458>
31. TeliaSonera etikos kodeksas // http://www.teliasonera.com/Global/documents/TeliaSonera_CodeofEthics_final.pdf
32. TEO kodeksas // http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Apie%20mus/Etikos_kodeksas.pdf
33. TEO puslapis // <http://www.teo.lt>
34. The free dictionary // <http://www.thefreedictionary.com/stakeholder>
35. The Combined Code on Corporate Governance (2003) // http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode2003.pdf
36. Tipgos, M. and Keefe, T.: 2005. A comprehensive structure of corporate governance in post-Enron corporate America. *The CPA Journal*, December, Vol. 74, Iss. 12, pp. 46–51. New York: New York State Society of Certified Public Accountants // <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2004/1204/essentials/p46.htm>
37. Vogulytė, V., Gudonienė, V.: 2007. Įmonės socialinė atsakomybė - altruizmas, ar nauda? *Verslo banga*. <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4617c3a0833e0>
38. Zellner, W.: 2002. Jeff Skilling: Enron's Missing Man. *Business Week Online* (February 11) // http://www.businessweek.com/magazine/content/02_06/b3769051.htm
39. Žurnalas „Versus“. Davosas 2010: statistinis atsigavimas ir žmogiškoji recesija // <http://finansai.eversus.lt/naujienos/1291>

Masiulienė L. Įmonių socialinė atsakomybė ir korporatyvinis valdymas / Europos Sąjungos politikos ir administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. N. Vasiljevienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 78 p.

SANTRAUKA

Magistro **baigiamojo darbo tema** – Įmonių socialinė atsakomybė ir korporatyvinis valdymas – yra labai aktuali tiek mokslininkams, kurie analizuoja įmonių veiklą ir poveikį, tiek įmonių vadybininkams, kurie priimdami sprendimus turi pagalvoti apie įmonės poveikį suinteresuotiesiems. Daugumoje mokslinių straipsnių korporatyvinis valdymas ir įmonių socialinė atsakomybė yra analizuojami atskirai tarsi jie būtų tarpusavyje nesusiję, tačiau šio magistro baigiamojo darbo **tyrimo dalykas** yra įmonių socialinės atsakomybės svarba formuojant korporatyvinį valdymą, norint įrodyti sinerginį ĮSA ir KV poveikį. **Darbo tikslas** yra išanalizuoti bei nustatyti korporatyvinio valdymo bei įmonių socialinės atsakomybės sąsajas ir svarbą pritraukiant kapitalą, išlaikant investuotojo, personalo pasitikėjimą bei didinant įmonės konkurencingumą, reputaciją ir pelningumą. Darbo tikslui pasiekti buvo atlikta literatūros analizė bei kokybinis, dviejų Lietuvos įmonių TEO ir Omnitel, ĮSA ir KV tyrimas. Gauti **rezultatai** parodė, jog etikos kodeksai gali tarnauti kaip labai naudingi įrankiai kuriant įmonės kultūrą, bei diegiant etikos ir vadybos infrastruktūrą. Nustatyta, jog tik veikdami kartu ĮSA ir KV gali užtikrinti organizacijos darną ir kultūrą, patenkinti tiek vidinių tiek išorinių suinteresuotųjų lūkesčius. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo patvirtinta hipotezė, jog įmonės, kurios nesivadovauja tokiomis itin svarbiomis bei reikalingomis moralinėmis vertybėmis, kaip atsakomybė, sąžiningumas, skaidrumas, patikimumas, pagarba įstatymams ir darbuotojams netenka reputacijos, tampa nepatrauklios investuotojams, potencialiems klientams bei talentingiems darbuotojams. Atlikus kokybinį pasirinktų įmonių tyrimą buvo patvirtinta hipotezė, jog Lietuvos įmonių vadovai ir atsakingi darbuotojai nėra pakankamai gerai susipažinę su įmonių socialinės atsakomybės koncepcija, jos esme, raidos etapais ir ĮSA formavimo bei valdymo priemonėmis, nes pasirinktose įmonėse atlikus KV bei ĮSA analizę paaiškėjo, jog jos yra iš dalies socialiai atsakingos. **Rekomendacijos** įmonėms būtų tokios – patobulinti turimus kodeksus, įtraukti darbuotojus sprendžiant svarbias įmonės problemas, įsidiesti ISO standartus, saugoti ir ginti gerą vardą ir reputaciją.

Raktiniai žodžiai: įmonių socialinė atsakomybė, korporatyvinis valdymas, kodeksas, suinteresuotieji, Enron, TEO, Omnitel.

Masiulienė L. Corporate Social Responsibility and Corporate Governance / Master's Theses in European Union Politics and Administration. Supervisor prof. N. Vasiljevienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2010. – 78 p.

SUMMARY

The **topic** of this Master thesis is Corporate Social Responsibility and Corporate Governance that is indeed a source of debate among both scientists and managers who are very much interested in the effect that companies have on stakeholders. Much of the previous literature has researched and discussed corporate governance and corporate social responsibility independently, as being unrelated accountability models; this is why the **subject** of this Master thesis is to highlight the importance of CSR in performing CG. The **purpose** of this paper is to identify and analyze the importance of cross-connects or interfaces between CSR and CG in maintaining investor and staff confidence, increasing the company's competitiveness, profitability and reputation. Literature analysis and exploratory qualitative research of two Lithuanian companies TEO and Omnitel has been done to achieve the objective. The **results** show that codes of ethics can serve as very useful tools for the creation of ethical business culture and help to implement business ethics and management infrastructure. It was found that only by acting together CSR and CA can ensure corporate sustainability and corporate culture and meet both internal and external stakeholders' expectations. Literature analysis confirmed the hypothesis that firms that do not adhere to these very important and necessary moral values such as responsibility, honesty, transparency, credibility, respect the laws and employees lose reputation, and become unattractive to investors, potential clients and talented employees. The qualitative study of selected companies partly invalidated the hypothesis that states that Lithuanian companies' managers and staff are not sufficiently familiar with the concept of corporate social responsibility, the essence and development stages of CSR because analysis shows that selected companies are partly socially responsible. The **recommendations** for these companies would be – to improve the existing codes, engage employees in addressing important company issues, install the ISO standards, protect and defend the good name and reputation.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), corporate governance (CG), code, stakeholders, TEO, Omnitel, Enron.

Priedai

1 Priedas

Interviu klausimai (Omnitel)

1. Kada įvedėte etikos kodeksą? Ar jaučiate jo naudą?
2. Nuo kada skelbiate socialinės atsakomybės ataskaitas?
3. Kas jus motyvuoja elgtis socialiai atsakingai?
4. Kaip socialinė atsakomybė pakeitė santykius su klientais, kaip pasitelkdami ĮSA sprendžiate kilusius konfliktus su suinteresuotaisiais?
5. Kaip pasikeitė politika kliento atžvilgiu?
6. Ar šiuo ekonomiškai sunkiu laikotarpiu sunku būti socialiai atsakingiems?
7. Ar jūsų įmonė priklauso Europos aljansui už ISA?
8. Ar Jūsų įmonė turi įsidięgusi šiuos standartus – SA 8000; ISO 9000; ISO 14000; EMAS ar kokius kitus? Ar sunku buvo įdiegti šiuos standartus, kiek laiko užtruko? Ar naudinga? Ar buvo brangu juos įsidięgti? Jei neturite šių standartų gal turite kokius nors jų atitikmenis?
9. “*Šeimai palanki darbovietė*” – kaip sekasi įgyvendinti šią programą? Kaip ji organizuojama? Kaip šia programą sutiko darbuotojai? Ar ji naudinga?
10. Ar darbuotojai turi išsirinktą savo atstovą, kuris padėtų spręsti kilusias problemas
11. Ar pasiteisina investicijos į darbuotojus? Į jų mokymą?

2 Priedas

Apklausos klausimai (TEO)

1. Ar ataskaitų skelbimo metodika sugalvojote patys ar rėmėtės kokiais nors pavyzdžiais? kaip nusprendžiate ką skelbti, o ko ne?
2. Kada įsivedėte etikos kodeksą?
3. Įsivedus etikos kodeksą ar darbuotojai buvo mokomi juo naudotis? Ar vykdomi mokymai, rengiami susirinkimai, kodekso skelbiamiems punktams aptarti ir geriau įsigilinti?
4. Kas padėjo įmonei parašyti etikos kodeksą? Ar konsultavotės su darbuotojais, kokius punktus įtraukti?
5. Ar sulaukiate darbuotojų klausimų ar pastabų dėl etikos kodekso?
6. Nuo kada rengiate socialinės atsakomybės ataskaitas?
7. Jei darbuotojai sužino apie pažeidimus arba įtaria, jog galėjo būti nesilaikoma Kodekso, jie gali siųsti anoniminę žinutę adresu *netylek_apie_teo@yahoo.com* arba kreiptis patarimo į savo

- vadovą ir/arba Etikos komitetą. Pažeidus Kodekso nuostatas, gali būti taikomos įvairios nuobaudos, įskaitant ir atleidimą iš darbo. Ar buvo tokių atvejų kad darbuotojai kreiptųsi? Kaip išsprendėte tas problemas?
8. Kaip socialinė atsakomybė pakeitė santykius su klientais, kaip pasitelkdami ĮSA sprendžiate kilusius konfliktus su suinteresuotaisiais?
 9. Ar šiuo ekonomiškai sunkiu laikotarpiu sunku būti socialiai atsakingiems? (investicijos į darbuotojus, į aplinkosaugą)
 10. Kaip manote, ar ĮSA turi įtakos reputacijai / finansinei gerovei?
 11. Kokius turite standartus (pvz., SA 8000; ISO 9000; ISO 14001; EMAS)?
 12. Nuo 2008 metų TEO vyksta projektas *tausok ir keiskis*, skatinantis bendrovės darbuotojus ir jų šeimos narius imtis konkrečių veiksmų taupant gamtos išteklius ir mažinant jos užterštumą. Tuo pačiu siekiama populiarinti aplinką tausojančias paslaugas, teikti klientams informaciją apie saugų nusidėvėjusios telekomunikacijų įrangos utilizavimą. Kas paskatino imtis šio projekto? Ar noriai darbuotojai įsitraukė į šį projektą? Ar kaip nors patikrinte ar darbuotojai tikrai imasi kokių veiksmų? Ar sunku buvo juos įtikinti, jog aplinka rūpintis yra svarbu?

3 Priedas

Mieli TEO darbuotojai,

Esu Lina Masiulienė iš Mykolo Romerio Universiteto, rašau magistro darbą tema „Įmonių socialinė atsakomybė ir korporatyvinis valdymas“, ir man labai reikia Jūsų pagalbos! Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje dar tik žengia pirmuosius žingsnius ir po truputį iriasi pirmyn. TEO garsėja kaip viena labiausiai socialiai atsakingų įmonių Lietuvoje, tai patvirtina ir praėjusiais metais gautas socialiai atsakingiausios įmonės apdovanojimas. Ar Jūs jaučiate kad dirbate socialiai atsakingoje įmonėje? Ar reikia, kad socialinė atsakomybė paliestų ir kitas įmones? Man labai svarbi Jūsų nuomonė! Anketa yra visiškai anoniminė, niekas nesužinos Jūsų atsakymų! Todėl būkite sąžiningi ir rašykite tai, ką jaučiate, nes blogų atsakymų nėra!

(Mieli Omnitel darbuotojai,

Esu Lina Masiulienė iš Mykolo Romerio Universiteto, rašau magistro darbą tema „Įmonių socialinė atsakomybė ir korporatyvinis valdymas“, ir man labai reikia Jūsų pagalbos! Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje dar tik žengia pirmuosius žingsnius ir po truputį iriasi pirmyn. Omnitel garsėja kaip viena labiausiai socialiai atsakingų įmonių Lietuvoje, tai patvirtina ir antrus metus iš eilės gautas socialiai atsakingiausios įmonės apdovanojimas. Ar Jūs jaučiate kad dirbate socialiai atsakingoje

įmonėje? Ar reikia, kad socialinė atsakomybė paliestų ir kitas įmones? Man labai svarbi Jūsų nuomonė! Anketa yra visiškai anoniminė, niekas nesužinos Jūsų atsakymų! Todėl būkite sąžiningi ir rašykite tai, ką jaučiate, nes blogų atsakymų nėra!)

I. BENDRA INFORMACIJA

Kiek metų dirbate šioje įmonėje?		
Lytis (apibraukti)	M	V

II. ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ

1. Kaip Jūs suprantate įmonių socialinę atsakomybę?

2. Ar Jūs jaučiate, kad dirbate socialiai atsakingoje įmonėje?

- i) Taip;
- ii) Ne;
- iii) Iš dalies.

3. Kaip Jūs vertinate žemiau išvardintų įmonių socialinės atsakomybės sričių svarbą skalėje nuo 1 iki 5?

	visiškai nesvarbu		labai svarbu		
Įmonės atsakomybę už savo produktus bei paslaugas	1	2	3	4	5
Atsakomybę už įstatymų ir visuomenės normų laikymąsi	1	2	3	4	5
Atsakomybę už įmonės pelningą veiklą	1	2	3	4	5
Atsakomybę už darbuotojų gerovę	1	2	3	4	5
Atsakomybę už aplinkosaugą	1	2	3	4	5
Atsakomybę už įmonės veiklos vietinę bendruomenę	1	2	3	4	5

4. Kaip Jūs vertinate žemiau išvardintų įmonių socialinės atsakomybės veiksmų svarbą skalėje nuo 1 iki 5?

	visiškai nesvarbu		labai svarbu		
Įmonės vertybės	1	2	3	4	5
Atlyginimo ir skatinimo sistemos	1	2	3	4	5
Darbuotojų mokymo planas	1	2	3	4	5
Gerovę didinančios priemonės	1	2	3	4	5
Labdaros politika	1	2	3	4	5
Bendruomenės lūkesčiai	1	2	3	4	5
Aplinkosaugos vadyba	1	2	3	4	5
Kokybės vadyba	1	2	3	4	5
Geras korporatyvinis valdymas	1	2	3	4	5
Socialiai atsakingi pirkimai	1	2	3	4	5

III. ETIKOS KODEKSAS. VERTYBĖS

5. Ar įmonėje turite Etikos kodeksą?

- i) Taip;
- ii) Ne;
- iii) Nežinau.

6. Ar pagerėjo darbinė atmosfera įvedus Etikos kodeksą?

- iv) Taip;
- v) Ne;
- vi) Iš dalies;
- vii) Nežinau ar pas mus įmonėje yra Etikos kodeksas.

7. Kaip manote ar buvo naudinga įvesti Etikos Kodeksą? Kuo jis naudingas, būtent Jums?

8. Ar Jūs žinote įmonės vertybes ir profesinio elgesio taisykles, ar su jomis buvote supažindintas (-a)?

- i) Taip;
- ii) Buvau supažindintas, bet vadovaujuosi savo vertybėmis;
- iii) Nežinau ir nebuvo supažindintas.

9. Kaip manote, ar darbuotojų elgesys priklauso nuo įmonės propaguojamų vertybių? (apibraukti)

Taip / Ne

10. Ar didelis tarpas (praraja) tarp deklaruojamų įmonės vertybių ir realios padėties įmonėje?

- i) Taip;
- ii) Ne;
- iii) Nežinau.

11. Kaip manote, kokiomis vertybėmis turėtų vadovautis įmonių vadovai, kad įmonėje būtų psichologiškai saugi ir maloni atmosfera, didėtų darbuotojų darbo našumas?

12. Kokiomis vertybėmis vadovaujatės dirbdamas/a?

IV. DARBO VIETA

13. Ar įmonėje įgyvendinama strategija, užtikrinanti veiksmų prieš bet kokią diskriminaciją, tiek darbo vietoje, tiek įdarbinimo metu, taikymą (prieš moteris, etnines grupes, neįgaliuosius)?

- i) Taip, niekada negirdėjau apie jokiais diskriminacijos apraiškas šioje įmonėje;
- ii) Ne, buvau liudininkas (-ė) kai buvo diskriminuojamas asmuo;
- iii) Iš dalies įgyvendinama, tačiau nemanau kad visiškai įmanoma išvengti diskriminacijos.

14. Ar Jūsų įmonė skatina darbuotojus išlaikyti darbo – asmeninio gyvenimo balansą, pavyzdžiui, numato lankstesnes darbo valandas, sudaro galimybę dirbti namuose, švenčių dienomis sutrumpina darbo laiką, besilaukiančią darbuotoją anksčiau išleidžia namo, rengia šventes darbuotojams ir jų šeimoms?

- i) Taip, tinka beveik visi atsakymai;
- ii) Ne, nieko panašaus nėra;
- iii) Iš dalies.

14a. Gal galėtumėte plačiau pakomentuoti šį klausimą, kaip Jūsų įmonė skatina darbuotojus išlaikyti darbo – asmeninio gyvenimo balansą?

15. Ar vadovai su Jumis konsultuojasi svarbiais įmonės klausimais?

- i) Taip, bet labai retai;
- ii) Taip, dažnai;
- iii) Nesikonsultuoja.

16. Ar Jūsų įmonė skatina savo darbuotojus tobulinti įgūdžius ir siekti ilgalaikės karjeros? (pvz., vertindama Jūsų darbą, rengdama įvairius mokymus ir stažuotes)

- i) Taip, dažnai;
- ii) Taip, bet retai;
- iii) Ne.

17. Ar turite sąlygas siekti ilgalaikės karjeros?

- i) Taip, šioje įmonėje matau daug perspektyvų;
- ii) Ne;
- iii) Nemanau kad čia ilgai dirbsiu, tiesiog šiuo metu neturiu geresnio pasirinkimo;
- iv) Nors čia jaučiuosi vertinamas ir turiu įdomų darbą, bet karjeros perspektyvų nematau.

18. Kaip jaučiatės darbe?

- i) Įmonėje labai geras psichologinis klimatas, man patinka čia dirbti;
- ii) Darbe jaučiuosi įvertintas (-a) ir naudingas (-a);
- iii) Jei galėčiau iš karto išeičiau iš darbo, man čia nepatinka, jaučiuosi neįvertintas (-a) ir nelaimingas (-a).

19. Kas Jūsų įmonėje prisiima atsakomybę už socialinės atsakomybės klausimus/problemas?

- i) Direktorių taryba;
- ii) Generalinis direktorius;
- iii) Kokybės, žmogiškųjų išteklių arba aplinkosaugos vadybininkas;
- iv) Korporatyvinės socialinės atsakomybės komanda;
- v) Kiti (kas)?;
- vi) Nepaskirta.

20. Kas, Jūsų nuomone, turėtų prisiimti atsakomybę už socialinės atsakomybės klausimus/problemas?

- i) Direktorių taryba;
- ii) Generalinis direktorius;
- iii) Kokybės, žmogiškųjų išteklių arba aplinkosaugos vadybininkas;
- iv) Korporatyvinės socialinės atsakomybės komanda;
- v) Kiti (kas)?
- vi) Nepaskirta;
- vii) Niekas (tuo turėtų rūpintis valstybė ar kas nors kitas, bet ne įmonė).

21. Gal galėtumėte paminėti keletą esminių iniciatyvų, kurių per pastaruosius porą metų ėmėsi Jūsų įmonė, kad pagerintų darbo sąlygas, užtikrintų darbuotojų saugumą ir gerovę bei motyvuotų ir skatintų.

22. Kaip manote, ar svarbu, jog įmonės prisidėtų prie neigiamo poveikio aplinkai mažinimo:

i) Taip;

ii) Ne.

Lina Masiulienė	
Darbo pristatymo data	2010 12 06
El. pašto adresas	Lina_Mas@live.com; kaspasakeau@gmail.com.