

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Rita Vilké

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS
IMPROVEMENT IN LITHUANIA:
MODEL OF LOCAL GOVERNMENT
INVOLVEMENT**

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

Vilnius, 2011

The Doctoral Dissertation was prepared during the period of 2007-2011 at Mykolas Romeris University.

Scientific Supervisor:

Prof. Dr. Habil. Stasys Puškorius (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S) (2009-2011).

Prof. Dr. Irena Mačerinskienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S) (2007-2009).

Consultant:

Prof. Dr. David Ernest Arthur Crowther (De Montfort University, Leicester, UK, Doctor of philosophy)

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

Chairman of the Council:

Assoc. Prof. Dr. Vainius Smalskys (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Members:

Prof. Dr. David Ernest Arthur Crowther (De Montfort University, (United Kingdom), Social Sciences, Management and Administration – 03 S);

Prof. Dr. Habil. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S);

Prof. Dr. Habil. Stasys Puškorius (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S);

Assoc. Prof. Dr. Nijolė Vasiljevienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S).

Opponents:

Prof. Dr. Habil. Žaneta Simanavičienė (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Economics – 04 S);

Assoc. Prof. Dr. Alvydas Baležentis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S).

The public defense of the Doctoral Dissertation will take place at the Management and Administration Research Council at Mykolas Romeris University on June 22, 2011 at 10:00 AM at Mykolas Romeris University Conference Hall (Room I-414).

Address: Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

Summary of the Doctoral Dissertation was sent out on May 23, 2011.

The Doctoral Dissertation is available at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius, Lithuania) and Mykolas Romeris University library (Ateities str. 20, Vilnius, Lithuania).

Rita Vilké

ORGANIZACIJŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS DIEGIMO VEIKSMINGUMO DIDINIMAS LIETUVOJE: VIETOS SAVIVALDOS ĮTRAUKIMO MODELIS

Santrauka

Santrumpos:

ISA – įmonių socialinė atsakomybė

SRS – subalansuotų rodiklių sistema

ES – Europos Sąjunga

TYRIMO AKTUALUMAS IR MOKSLINĖ PROBLEMA

Tyrimo pagrindimas ir motyvacija. Ilgą laiką ryškėjo takoskyra tarp ekonominių ir socialinių įmonių tikslų, tačiau šiuolaikinio pasaulio socialinis konstruktas paneigė šių konceptų suvokimą ekonomine prasme. Išryškėjus socialinių, etinių ir aplinkosauginių dimensijų vertybėms, šie kokybiniai veiksniai tampa aktualūs tiek verslo, tiek viešajame sektoriuje, nevyriausybinėse organizacijose ir visuomenėje, formuodami aukštesnius standartus socialiai atsakingai veiklai.

Įmonių socialinės atsakomybės (angl. corporate social responsibility) problemos išsivysčiusiose pasaulio šalyse diskutuojamos jau daugiau nei pusę amžiaus. Šių problemų diskusijos apima plačius besikeičiančios verslo, visuomenės ir valstybės sąveikos aspektus, aplinkosaugos, socialinių ir etinių dimensijų, organizacijų valdymo, suinteresuotųjų, politinių sistemų ir vertybių problemas bei būdų, kuriais visų tipų organizacijos gebėtų reflektuoti besiformuojantiems naujiems socialiniams imperatyvams, paieškas. Priklausomai nuo šių diskusijų konteksto įmonių socialinės atsakomybės (ISA) sąvokos formuluotė varijuoja įvairiose pasaulio šalyse, verslo srityse ar socialinio gyvenimo fragmentuose (pavyzdžiui, korporatyvinis valdymas (angl. corporate governance); korporatyvinė socialinė veikla (angl. corporate social performance); organizacijų valdymas ir socialinė atsakomybė (angl. organizational governance and social responsibility); suinteresuotųjų vadyba (angl. stakeholder management); korporatyvinis pilietiškumas (angl. corporate citizenship); vertybių vadyba (angl. values management) ir pan.).

Užsienio moksliniuose tyrimuose nuo pat XX a. antrosios pusės ISA dažnai sieta su privataus verslo veiklos iššūkiais, sąlygojančiais siekti pelno paisant socialinės gerovės ir ilgalaikių darnaus vystymosi, augimo tikslų bei rinkoje besiformuojančių naujų socialinių poreikių (Bowen, 1953; Chamberlain 1973;

Friedman 1968, 1970, 1989; Chrisman, Carroll 1984; Freeman 1984; Gaski 1985; Moser 1986; Ahratt, Sacks 1988; Buchholz 1990; Bhide, Stevenson 1990; Wood 1991; Samli 1992; Quazi 1993, 1994, 1997; Quazi, Cook 1996; Quazi, O'Brien 1996, 2000; Carroll 1979, 1991, 1999; Steiner, Steiner 1997; Elkington, 1997; Zadek 2001; Marrewijk 2003, 2004; Perrini 2005; Schwab 2008; Freeman et al., 2008; Crane, et al., 2008; Lee, 2008; Zu, 2009; Crowther 1999-2010; Crowther ir Aras, 2008, 2009, 2010; etc.). Palaipsniui ĮSA analizės metmenys transformavosi nuo plačių makro-socialinių į organizacijos lygmenį; teorinė orientacija pasikeitė nuo etinės-normatyvinės iki vadybinės; eksplicitinė etinė ĮSA kryptis pasistūmėjo link implicitinių įžvalgų.

Nors viešojo sektoriaus vaidmens išryškėjimas šiame kontekste gali atrodyti paradoksaliai, tačiau dar besikristalizuojančiose ĮSA teorijose ryškėja reikšmingas viešojo sektoriaus vaidmuo. Pastarųjų metų tyrimai (Aaronson ir Reeves, 2002; Fox et al., 2002; Zappal, 2003; Joseph, 2003; Moon, 2004; Lepoutre et al., 2004; Nidasio, 2004; Midttun, 2005; Matten ir Moon, 2005; Roome, 2005; Albareda et al., 2006, 2007, etc.) ir pažangiose Europos valstybėse įgyvendinti gerosios praktikos pavyzdžiai įrodo, jog valstybės tinkamai suformuota, pritaikyta esamai situacijai, sistemiškai įgyvendinama, stebima bei reflektiviai tobulinama ĮSA skatinimo politika tampa veiksminga siekiant ilgalaikių visaapimančių darnios plėtros tikslų. Europos Sąjunga, 2006-aisiais metais priimtame Komunikate užsibrėžė tikslą paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu ir taip parodė suinteresuotumą socialinės atsakomybės koncepcijos diegimu verslo organizacijose bei diegimą skatinančių priemonių kūrimu ir įgyvendinimu viešajame sektoriuje.

Dažniausiai vartojamas lietuviškasis sąvokos vertimas, t.y. įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA), tiesiogiai nurodo įmonės, kaip verslo sektoriaus subjekto, kontekstą, kas ir sąlygoja dažnai itin supaprastintą šio fenomeno suvokimą Lietuvoje. Šio darbo pavadinime formuluojamas ĮSA sąvokos lietuviškasis atitikmuo – organizacijų socialinė atsakomybė - savo prasme geriau atspindi diskutuojamus socialinės atsakomybės metmenis, t.y. šiame darbe pagrindinis dėmesys skiriamas ne verslo, bet verslo, visuomenės ir viešojo sektoriaus organizacijų sąveikos tyrinėjimui, socialinę atsakomybę suvokiant kaip organizacijų [bet kurio sektoriaus] veikimo būdą, kuomet paisant ekonominių, teisinių ir etinių socialinės atsakomybės principų, visuomenės vertybės integruojamos į organizacijų veiklos planus ir tampa jų strategijos dalimi; tokiu būdu socialinės atsakomybės vertybės tampa apskaitomos, aprūpintos ištekliais ir procesais, o pačios organizacijos – strategiškai orientuotos į socialinę atsakomybę bei tiesiogiai atskaitingos vertybes formuojančiai visuomenei; tokiu būdu išreiškiamas holistinis požiūris į socialinę atsakomybę. Tačiau laikantis lituanistams priimtino vertimo, toliau santraukoje naudojamas ĮSA terminas.

Nors didėjantis dėmesys ĮSA problematikai, atspindintis Lietuvos mokslininkų V. Pruskaus, 2003; D. Štreimikienės ir N. Vasiljevienės (2004), R. Pučėtaitės (2004-2009), S. Žirgutenės (2005), N. Vasiljevienės ir A. Vasilijevo (2005-2009), V. Juščiaus (2007, 2008, 2009), J. Ruževičiaus ir D. Serafino (2007), D. Štreimikienės ir R. Kovaliov (2007), J. Ruževičiaus ir O. Mėlynytės (2008); Ž. Simanavičienės ir D. Bernatonytės (2008), R. Ginevičiaus ir V. Petraškevičiaus (2008), V. Juščiaus ir V. Snieškos (2008), D. Bagdonienės ir E. Paulavičienės (2010) darbuose, kartu sąlygoja ir plėtąjantį ĮSA diskursą, tačiau viešojo sektoriaus vaidmenys plėtojant ĮSA Lietuvoje menkai tyrinėti: ĮSA iš viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvų, pasitelkiant viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelį analizavo A. Guogis ir D. Gudelis (2009); D. Štreimikienė ir R. Pušinitė (2009) analizavo viešojo sektoriaus vaidmenis plėtojant ĮSA Lietuvoje, pasitelkdamos Lietuvos savivaldybėse atlikto empirinio tyrimo rezultatus.

Nepaisant didėjančio mokslininkų dėmesio valstybės formuojamai ĮSA skatinimo politikai, žemiausiojo valstybės valdymo lygmens – vietos savivaldos institucijų, artimiausio tarpininko tarp centrinės valdžios ir piliečių - vaidmuo ĮSA diegimo skatinimo procese tiek užsienyje, tiek ir Lietuvoje išlieka neatskleistas. Tuo tarpu prieš keletą metų Pasaulio Banko iniciatyva atlikto tyrimo (2004-2005) šešiose pereinamosios ekonomikos šalyse (t.y. trijose Baltijos šalyse, Vengrijoje, Lenkijoje ir Slovakijoje) rezultatai rodo, jog vietos savivaldos institucijų įgalinimas pripažįstamas tarp trijų reikšmingiausių ĮSA skatinimo veiksmų.

Tyrimo problema. Socialinės atsakomybės problemos dažnai tapatinamos su verslo sektoriumi, tačiau reikšmingas vaidmuo šiame procese tenka valstybės institucijoms visuose viešojo valdymo lygmenyse; iki šiol vietos savivaldos institucijų, kaip tarpininko tarp centrinės valdžios ir visuomenės, potencialas ĮSA diegimo veiksmingumui didinti neatskleistas.

DARBO TIKSLAS IR UŽDAVINIAI, TYRIMO METODAI

Tyrimo tikslas yra išanalizuoti valstybės vaidmenį socialinės atsakomybės diegimo skatinimo procesuose ir sukurti ĮSA diegimo veiksmingumo didinimo Lietuvoje modelį, įtraukiant vietos savivaldą.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti ĮSA koncepciją, teorijas ir modelius, valstybės ir ĮSA santykį, atskleisti ir pagrįsti vietos savivaldos institucijų reikšmę socialinės atsakomybės plėtros veiksmingumui.
- Remiantis susistemintais ĮSA požiūriais, strateginio valdymo ir papildančiais įrankiais išanalizuoti ir pagrįsti socialinės atsakomybės diegimo

veiksmingumo didinimo būdus ir priemones bei teorines jų taikymo galimybes vietos savivaldoje, suformuoti koncepcinį modelį.

- Ištirti ir apibūdinti socialinės atsakomybės institucionalizavimo būklę Lietuvoje, įvertinant santykį su strateginio planavimo sistema centriniame ir vietos savivaldos lygmenyse ir nustatyti vietos savivaldos institucijų įtraukimo galimybes ir būdus į ISA diegimo veiksmingumo didinimo procesus.

- Remiantis teoriniais ir empiriniais rezultatais, suformuoti ir pagrįsti socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo Lietuvoje modelį įtraukiant vietos savivaldos institucijas į socialinės atsakomybės diegimo skatinimo procesus.

Tyrimo metodai:

- *Mokslinės literatūros analizė* - tiriant ISA koncepciją, teorijas ir požiūrius, ISA ir valstybės santykį, atskleidžiant ISA diegimo poreikio atsiradimo priežastis, paraleliai atskleidžiant strateginio valdymo ir antreprenerystės santykį su ISA diegimo veiksmingumu nacionaliniu ir vietos savivaldos lygmeniu;

- *Lyginamoji analizė* tiriant įvairių užsienio šalių ISA diegimo sistemas ir vertinant jų patirties taikymo galimybes Lietuvos sąlygomis;

- *Loginė analizė ir sintezė* siekiant susisteminti mokslinėje literatūroje nagrinėjamus ISA diegimo veiksmingumo tobulinimo veiksmius bei formuojant koncepcinį ISA diegimo veiksmingumo didinimo modelį;

- *Dokumentų analizė* siekiant įvertinti ISA būklę Lietuvoje, ISA santykį su strateginio planavimo ir programinio biudžeto sistema nacionaliniame ir vietos savivaldos lygmenyse bei identifikuoti kritinius ISA diegimo veiksmingumą sąlygojančius procesus bei jų tobulinimo galimybes;

- *Struktūrizuotas interviu* siekiant nustatyti ISA suvokimą, suinteresuotųjų identifikavimą vietos savivaldos institucijose, problemas, susijusias su Nacionalinės ISA plėtros programos diegimu bei formuojant rekomendacijos ISA diegimo veiksmingumui didinti Lietuvoje, įtraukiant vietos savivaldos institucijas.

- *Statistinė duomenų analizė* – empirinių tyrimų duomenims apdoroti, analizuoti ir įvertinti.

Tyrimo hipotezė: didesnio organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo galima pasiekti į šiuos procesus įtraukiant vietos savivaldos institucijas.

MOKSLINIS NAUJUMAS IR REZULTATŲ PRAKTINĖ REIKŠMĖ

Mokslinis naujumas. Socialinės atsakomybės problemos mokslinėje literatūroje ir praktikoje dažnai priskiriamos verslo sektoriui, tačiau pastaruoju metu ryškėja reikšmingas viešojo sektoriaus vaidmuo ISA diegimo skatinimui, nors tokių tyrimų pasaulyje vis dar stokojama. Analizuojant teorinius socialinės

atsakomybės konceptus, teorijas, jų sąsajas sukurtuose modeliuose, teoriškai išryškinamas valstybės ir ĮSA santykio reikšmingumas. Teoriškai apibendrinti valstybės vaidmenys socialinės atsakomybės diegimo skatinimo procesuose leidžia atskleisti socialinės atsakomybės politikos formavimo ir įgyvendinimo kritinius procesus ir identifikuoti socialinės atsakomybės funkcijų pasiskirstymo tarp valstybės valdymo lygmenų reikšmę veiksmingam socialinės atsakomybės diegimui. Šiame kontekste išryškėja nauja iki šiol netyrinėta mokslinė problema - žemiausiojo decentralizuotos valstybės valdymo lygmens, t.y. vietos savivaldos,- integravimo į nacionalinius socialinės atsakomybės plėtros procesus galimybes.

Pasitelkus R.Kaplan'o ir D.Norton'o (1992) verslo sektoriui sukurtą ir sėkmingai viešajam sektoriui adaptuotą vieną iš strateginio planavimo metodologijų, t.y. subalansuotų rodiklių (angl. Balanced Scorecard) sistemą, identifiкуotos galimybes integruoti socialinės atsakomybės vertybes į savivaldybių strateginius bei veiklos planus, tokiu būdu jų veiklą nukreipiant socialinės atsakomybės vertybių įgyvendinimo kryptimi. Darbe pagrindžiama, kaip subalansuotų rodiklių metodologijos pagalba, pasitelkiant antrepnieriškumą, bendruomenės socialinės atsakomybės vertybės tampa apskaitomos, aprūpintos išteklių ir procesais, stebimos ir reflektuojamos, o pačios savivaldos institucijos – strategiškai socialiai atsakingai orientuotos ir kartu tiesiogiai atskaitingos vertybes formuojančiai visuomenei. Vadovaujantis siūloma logika, socialinės atsakomybės vertybės tampa vietos savivaldos institucijų veiklos, o kartu ir valstybės strateginių prioritetų įgyvendinimo dalimi. Iš šios perspektyvos darbe suformuotas vietos savivaldos institucijų įtraukimo į nacionalinius ĮSA diegimo veiksmingumo didinimo procesus modelis. Paraleliai atskleidžiamas sąsajos tarp socialinės atsakomybės, organizacijų valdymo ir antrepnerystės papildo kiekvienos šių sričių tyrinėjimus naujomis įžvalgomis, pasitelkiant mokslinėje literatūroje dar menkai tyrinėtą, tačiau kai kuriose pasaulio šalyse jau daugiau nei dešimtmetį praktikoje realizuojamą viešojo administravimo įstaigų antrepnerybę (angl. civic entrepreneurship).

Praktinis darbo rezultatų pritaikymas. Teoriškai pagrįsto ĮSA diegimo veiksmingumo didinimo modelio įtraukiant vietos savivaldą praktinis pritaikymas atskleidžiamas analizuojant jo integravimo galimybes į Lietuvoje veikiančią strateginio planavimo ir programinio biudžeto rengimo sistemą. Praktiniu požiūriu, darbe siūloma savivaldybių veiklos ir strateginių planų bei programinio biudžeto formavimo tobulinimo logika leidžia sutelkti dėmesį į kritinius ĮSA diegimo veiksmingumo procesus vietos savivaldos lygmenyje, todėl gali būti naudojama kaip pagalbinė priemonė tobulinant į ĮSA orientuotą strateginio planavimo ir programinio biudžeto sudarymo metodiką savivaldybėms ir organizuojant mokymus. Nacionalinės ĮSA plėtros programos 2009-2013 m. ir jos įgyvendinimo priemonių plano 2009-2011 m. analizė atskleidė trūkumą, ku-

riuos rekomenduojama šalinti rengiant šios programos ateinančių laikotarpių įgyvendinimo priemonių planus; darbe pateikiamos rekomendacijos. Suformuotas ir empiriškai patikrintas savivaldybių tyrimui pritaikytas instrumentarijus gali būti naudojamas kartotiniams socialinės atsakomybės ekonominių, teisinių ir etinių vertybių bei suinteresuotųjų vietos savivaldos institucijose diagnostiniams tyrimams.

DISERTACIJOS TURINIO APŽVALGA IR TYRIMŲ REZULTATAI

Disertaciją sudaro įvadas, trys dalys, suskirstytos į poskyrius ir skyrelius (mokslinės literatūros apžvalga, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatai ir jų aptarimas), išvados ir rekomendacijos, literatūra (218 šaltinių, 28 teisės aktai ir juos lydintys dokumentai) ir 9 priedai. Sudarytos 22 lentelės ir 17 paveikslų.

Įgyvendinant pirmąjį uždavinį, t.y. išanalizuoti ĮSA koncepciją, teorijas ir modelius, valstybės vaidmenį socialinės atsakomybės plėtros procesuose bei teoriškai atskleisti vietos savivaldos reikšmę juose, panaudoti mokslinės literatūros analizės ir atliktų tyrimų apžvalgos metodai. Pirmoji raktinė sąvoka disertacijoje – ĮSA, todėl pirmajame darbo skyriuje pirmiausia analizuojami socialinės atsakomybės konceptai, teorijos ir požiūriai bei apžvelgiami socialinei atsakomybei tyrinėti sukurti modeliai. Apibendrinus išanalizuotas ĮSA teorijas nustatyta, jog tyrinėjant ĮSA verslo, visuomenės ir valstybės sąveikoje, talkina integratyvios ĮSA teorijos (angl. integrative theories), nes jos apima:

- vadybinius aspektus, išryškina korporatyvinio atsako į socialinius ir politinius aspektus reikšmę;
- viešąją atsakomybę kaip refleksiją į socialinę veiklą įstatymų ir viešosios politikos procesų aspektu;
- suinteresuotųjų vadybą, nukreiptą subalansuoti organizacijų suinteresuotųjų interesus;
- organizacijų socialinę veiklą, ieškant socialines problemas tenkinančio atsako legitimumo ir procesų.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog pastaruoju metu ĮSA koncepcija, teorijos ir požiūriai sisteminami formuojant ĮSA modelius, todėl siekiant parinkti šiam tyrimui tinkamą modelį, o tokio neidentifikavus, sukurti tinkamą, analizuoti socio-ekonominiai, suinteresuotųjų (angl. stakeholder) ir trimatis (angl. tripple bottom line) modeliai bei koncepcinio ĮSA suvokimo Amerikoje ir Europoje metmenys, remiantis D.Matten'u ir J.Moon'u (2004). Santraukoje apibendrinami tik tie modeliai, kurie reikšmingi šiam tyrimui. Apibendrinant išanalizuotus modelius nustatyta, jog vienas iš socio-ekonominių modelių, sukurtas amerikiečių mokslininko A.B.Caroll (1979, 1983, 1991), apimantis keturias ĮSA dimensijas (hierarchinė struktūra: ekonominė, teisinė, etinė ir filantropinė; filantropinė dimensija moksliniuose tyrimuose dažnai neiš-

skiriama, argumentuojant, jog jos motyvai dažnai integruoti etinėje ir/ar ekonominėje dimensijose), su tam tikromis modifikacijomis (persidengianti struktūra: Jones 1980, 1983; Schwartz, Carroll 2003; koncentrinė struktūra: Geva, 2008), atskleidžiančiomis santykį tarp ĮSA dimensijų, moksliniuose tyrimuose sėkmingai naudojamas jau apie trisdešimt metų. Lyginamoji modelio modifikacijų analizė atskleidžia tais pačiais konceptais apibūdinamų ĮSA dimensijų skirtingą prasmę ir požiūrius. Todėl tiriant požiūrį į ĮSA, keturių dimensijų (pastaruoju metu dažniau naudojama trijų dimensijų modelio modifikacija) modelis leidžia pakankamai aiškiai ir nesudėtingai įvertinti ĮSA suvokimą individo lygmeniu, todėl taikytinas tose šalyse, kuriose ĮSA idėjos pakankamai naujos.

Vadybos mokslo atstovų sukurtas ĮSA suinteresuotųjų modelis (pradininkas E.R.Freeman, 1984) sprendžia teorinių modelių praktinio pritaikymo ribotumus. Vėliau plėtota suinteresuotųjų teorija (Hill, Jones, 1992; Donaldson, Preston, 1995; Jones, 1995; Jones, Wicks, 1999, etc.) padėjo išspręsti ĮSA tyrimų abstraktumo problemas, nurodydama su analizuojamu objektu susijusių subjektų identifikavimo, jų pozicijų, įtakos, santykio bei sąveikos įvertinimo būdus, valdymo metodus ir instrumentus. Tai suponuoja galimybę taikyti suinteresuotųjų modelį bet kurio sektoriaus organizacijų (taip pat ir viešojo), suinteresuotųjų identifikavimui ir vadybai.

Siekiant nustatyti valstybės ir ĮSA santykį, antrajame darbo skyrelyje analizuoti ir sisteminti valstybės vaidmenys ĮSA plėtros procesuose. Atlikta analizė rodo, jog pastarojo dešimtmečio negausiuose ĮSA ir valstybės santykio moksliniuose tyrimuose išryškėjo keletas tendencijų:

- ĮSA plėtros procese valstybei priskiriamos pagrindinės funkcijos susijusios su teisinės sistemos, skatinančios atsakingą, socialiai orientuotą ir darnią verslo praktiką, kūrimu;
- valstybės ir verslo nuolatinis bendradarbiavimas įgalina sukurti lanksnesius įstatymus ir tokiu būdu skatinti ĮSA;
- aktyvus daugelio suinteresuotųjų bendradarbiavimas (angl. multi-stakeholder dialogue) sudaro prielaidas ryšių plėtotei ir organizacijų pokyčiams, sprendžiant aktualias nacionalines bei globalaus masto problemas.

Tokiu būdu kuriamos tarptautinės iniciatyvos (pvz., Visuotinio atsiskaitomumo iniciatyva, angl. Global Reporting Initiative, GRI; Pasaulinis susitarimas, angl. Global Compact) skatina plėtoti ne tik ĮSA idėjas, bet ir socialinį valdymą. Šiame kontekste išryškėja ir kultūrinių Europos ir Amerikos skirtumų sąlygotas atsakomybės suvokimas: aktyvios Amerikos interesų grupės formuoja savanorišką „iš apačios į viršų“ principu pagrįstą eksplikitinę ĮSA; tuo tarpu Europoje vyrauja implicitinė ĮSA, atspindinti principą „iš viršaus į apačią“, pasireiškiant ĮSA politikos priemonių kūrimu aukščiausiam valdymo lygmenyje. Todėl valstybės pagrindiniu uždaviniu tampa prioritetų ir skatinimo prie-

monių, atitinkančių nacionalines ir vietines iniciatyvas ir gebėjimus, nustatymas. Tokiu būdu valstybė įtraukia į naują politinių santykių su verslu ir visuomene tipą, kuriam analizuoti kuriami nauji metodologiniai instrumentai. Vienas jų – ĮSA sąveikos modelis (angl. relational CSR), pasiūlytas L. Albareda ir kt. (2006, 2007) atskleidžia keturis ĮSA analizės metmenis: valstybės ĮSA politika (ĮSA viešoji politika sukurta didinti valdžios socialinę atsakomybę rodant pavyzdį), ĮSA valstybės-verslo sąveikoje (ĮSA viešosios politikos priemonės verslo socialinei atsakomybei skatinti), ĮSA valstybės-visuomenės sąveikoje (valstybės ĮSA priemonės visuomenės suinteresuotųjų sąmoningumui skatinti) ir ĮSA verslo-visuomenės-valstybės sąveikoje (ĮSA viešosios politikos priemonės valstybės, verslo ir visuomenės bendradarbiavimo skatinimui). Remiantis šiuo modeliu nustatyta, jog valstybės-visuomenės sąveikos tyrimų stokojojama, nors kaip tik šioje sąveikoje, analizuojant ĮSA viešąją politiką, atskleidžia valstybės ĮSA skatinimo programų ir instrumentų veiksmingumas skirtinguose valdymo lygmenyse: horizontalioji ĮSA politika ir strategija, regioninė/decentralizuotoji valdžia ir vietos savivalda.

Kadangi pagrindinis disertacijos tikslas yra sukurti organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo modelį įtraukiant vietos savivaldą, aptarti pagrindiniai decentralizacijos ir vietos savivaldos aspektai. Poliitiškai decentralizuota valdžia ĮSA atžvilgiu įgalina vietos bendruomenę reflektuoti į ĮSA priemonių įgyvendinimą savivaldybių tarybų rinkimuose. Fiskalinė decentralizacija sąlygoja visuomenės ĮSA vertybių, integruotų į savivaldybių programas, finansinį aprūpinimą ir atskaitomybę. Todėl apibendrinant galima teigti, jog kokybinė valstybės ĮSA politikos analizė, vidinė vyriausybės ĮSA struktūra, ĮSA atsakomybių pasiskirstymas skirtinguose valdymo lygmenyse (taip pat ir vietos savivaldos), ĮSA politikos taikymo sritys ir kitų organizacijų ĮSA vaidmuo leidžia normatyviai įvertinti ĮSA plėtros veiksmingumą tiek horizontaliai lyginant šalis, tiek vertikalčiai - vertinant tam tikros šalies ĮSA situaciją. Kadangi pagrindinis disertacijos tikslas sukurti Lietuvos ĮSA diegimo veiksmingumo didinimo modelį įtraukiant vietos savivaldą, pasirinkta viena iš aukščiau nurodytų perspektyvų - ĮSA atsakomybių pasiskirstymas skirtinguose valdymo lygmenyse. Remiantis atlikta ĮSA konceptų, teorijų, modelių ir valstybės vaidmens socialinės atsakomybės plėtros procesuose teorine analize, pasirinkta kelių teorinių modelių kombinacija: trijų dimensijų ĮSA modelis pereinamosios ekonomikos šalyse ĮSA suvokimui vertinti; suinteresuotųjų modelis tam tikros organizacijos suinteresuotųjų identifikavimo vertinimui. Teorinių ĮSA dimensijų suvokimo ir ĮSA atsakomybių pasiskirstymo skirtinguose valdymo lygmenyse analizė padeda įvertinti esamą situaciją, tačiau nenurodo konkrečių instrumentų veiksmingumo didinimui. Tai sąlygoja papildomų taikytinų disciplinų ir įrankių paieškas.

Igyvendinant antrąjį uždavinį, t.y. remiantis susistemintais požiūriais, strateginio valdymo ir papildančiais įrankiais identifikuoti ir pagrįsti socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo būdus ir priemones bei teorines jų taikymo galimybes vietoje savivaldoje suformuojant koncepcinį modelį, taikyti mokslinės literatūros ir lyginamosios analizės, sintezės ir modeliavimo metodai. Didesni lūkesčiai visuose valdymo lygmenyse su augančiais atskaitomybės suinteresuotiesiems ir valdžios veiklos efektyvumo ir veiksmingumo reikalavimais sąlygoja didėjančią dėmesį veiklos vertinimui. Veiklos planavimas ir programavimas pripažinti pagrindiniais efektyvaus, veiksmingo ir atskaitingo viešojo sektoriaus vertinimo veiksniais.

Atlikta analizė rodo, jog strateginiu požiūriu ĮSA yra integralus visos organizacijos strateginio valdymo elementas. Organizacijoms taikant vieną iš strateginio planavimo metodologijų, t.y. subalansuotų rodiklių sistemą (angl. Balanced Scorecard; toliau - SRS), ši įžvalga tampa akivaizdi. Kita strateginio požiūrio į ĮSA nauda pasireiškia tuo, jog taikydama šią metodologiją, organizacija tampa gerai informuota visuomenės poreikių atžvilgiu. Tačiau strateginio požiūrio į ĮSA įgyvendinimas reikalauja preciziško organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos tyrimo, siekiant nustatyti organizacijos poveikio visuomenei metmenis. Šis vertinimas apima vidinių ir išorinių suinteresuotųjų ir jų ĮSA vertybių analizę, kurios pagrindu formuluojami daugiapakopiai tikslai, vėliau derinami su organizacijos strategija ir perkeliama į trumpalaikius veiklos planus, tokiu būdu suformuojant organizacijos veiklos vertinimo sistemą.

Daugiapakopės veiklos vertinimo sistemos ypač aktualios viešajame sektoriuje, kadangi šių organizacijų negalima tinkamai įvertinti naudojant įprastines rezultatų pasiekimo vertinimo priemones. Ekonomiškumo ir efektyvumo vertinimas paprastai susijęs su finansiniais rodikliais, tačiau veiksmingumas gali būti įvertintas tik atsižvelgiant į konkrečius organizacijos tikslus. Todėl SRS, apimanti daugialypius tikslus su įvairiais finansiniais ir nefinansiniais, ilgalaikiais ir trumpalaikiais, vidiniais ir išoriniais rodikliais, pabrėžia šios sistemos taikymo privalumus viešojo sektoriaus organizacijų veiklos vertinimui, lyginant su tradicinėmis dažniausiai finansiniais rodikliais pagrįstomis veiklos vertinimo sistemomis.

Šiame darbe identifikuota, jog Panayiotou ir kt. (2009) pasiūlyta integruota SRS ir visuotinės atsiskaitomumo iniciatyvos rodiklių sistema ĮSA vertybių integravimui į organizacijos strategiją leidžia identifikuoti strateginės reikšmės ĮSA tikslus, juos išmatuoti, vertinti ir kontroliuoti rezultatus. Vadovaujantis šios sistemos logika kuriamos organizacijų programos pritaikytinos bet kuriame sektoriuje ar veiklos srityje, priklausomai nuo organizacijos veiklos specifikos, misijos ir disponuojamų išteklių. Įvairių tipų organizacijose ir valstybės institucijose pradėjus taikyti SRS, tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu išryškėjo šios sistemos taikymo privalumai viešajame sektoriuje. Todėl šiame darbe nuspręsta

ĮSA diegimo veiksmingumo didinimo įtraukiant vietos savivaldą modelio kūrimui pasitelkti apžvelgtą SRS sistemos logiką. Mokslinėje literatūroje nepavyko aptikti ĮSA vertybių integravimo per SRS diskusijų. Tačiau geriausios SRS taikymo vietos savivaldos praktikoje pavyzdžiai (pvz. Viktorijos valstija, Australija) suponuoja galimybę formuoti bendruomenės ĮSA vertybėmis paremtą savivaldybės strategiją taikant SRS.

Pastebėta, jog egzistuoja tam tikras nesuderinamumas tarp tradicinio ir SRS metodologija pagrįsto viešųjų institucijų požiūrio į veiklą. Viešųjų institucijų strateginiai planai ir iniciatyvos išreikštos misijose ir vizijose, tačiau išdava dažnai neapibrėžta. Finansinės sėkmės siekimas nėra tiesioginis viešojo sektoriaus organizacijų tikslas, visuomenės interesų tenkinimo perspektyva daug svarbesnė, ji ir atspindi pagrindinį veiklos tikslą. Todėl SRS sistemos taikymas leidžia suderinti organizacijos strateginius tikslus su suinteresuotųjų ĮSA vertybėmis.

Paprastai savivaldybių veiklos planai ir programos atspindi visuomenės poreikius laikantis strateginio imperatyvo tenkinti visuomenės interesus tik geriausios praktikos pavyzdžiuose, kurie įrodo, jog nuolatinis konsultavimasis ir bendradarbiavimas su vietos bendruomene padeda pasiekti veiksmingumą tiek vidinius, tiek išorinius suinteresuotuosius tenkinančių veiklos rezultatų. Šalia to, analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog pasiekti veiksmingesnio bendradarbiavimo tarp savivaldybių tarnautojų (vidinių suinteresuotųjų) ir vietos bendruomenės (išoriniai suinteresuotieji) įgalina išnaudojami papildomi gebėjimai. Tam tikra antreprenerystės rūšis, apibūdinama kaip viešojo administravimo įstaigų inovatyvumas ir antrepreneriškumas (angl. civic entrepreneurship), pastebėta Australijos savivaldybių aukščiausiojo lygmens vadovų komandose ir 1993 m. formalizuota nacionaliniuose teisės aktuose. Leadbeader and Goss (1998) tyrinėjo šį reiškinį Jungtinės Karalystės vietos savivaldybių administracijose, įrodydami, kaip antrepreneriški gebėjimai padidino vietos savivaldos administracijų veiksmingumą.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize disertacijoje suformuotas koncepcinis vietos savivaldos įtraukimo į nacionalinius ĮSA plėtros tikslus modelis. Jo taikymo galimybėms Lietuvoje atliktas empirinis tyrimas.

Įgyvendinant trečiąjį uždavinį, t.y. ištirti ir apibūdinti socialinės atsakomybės institucionalizavimo padėtį Lietuvoje, įvertinant santykį su strateginio planavimo sistema centriniam ir vietos savivaldos lygmenyse ir įvertinti vietos savivaldos institucijų įtraukimo būdus ir galimybes taikyti dokumentų analizės ir struktūrizuoto interviu metodai. Empiriniam tyrimui suformuluota pagrindinė hipotezė: organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo Lietuvoje galima pasiekti įtraukiant vietos savivaldos institucijas.

Antroje disertacijos dalyje apibūdinama tyrimo etapas ir požiūrius grindžiant taikytiną tyrimo filosofiją, metodologiją, tyrimo metodus ir pasirinktą tyrimo

struktūrą. Pasirinkta kritinė teorija, pripažįstanti daugelio duomenų šaltinių ir perspektyvų vertę, skatinanti trianguliaciją bei siekianti konsensuso tarp skirtingų požiūrių. Žvalgomųjų ir aprašomųjų metodų naudojimas atliekant vienmomentinį tyrimą (angl. cross-sectional time dimension study) pasitelkus indukcinę logiką atspindi trianguliaciją. Pirminis analizės metodas kokybinis, remiasi normatyviniu diskursu. Duomenys renkami pirminių dokumentų analizės, struktūrizuoto interviu, stebėjimo, formalių ir neformalių susitikimų metodais.

Nustačius galimybę ĮSA vertybes integruoti į savivaldybių strategiją ir programas pasitelkiant SRS ir remiantis suformuotu koncepciniu modeliu, nustatytos pirminės organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo Lietuvoje sąlygos: pirma, savivaldybių žinios apie patvirtintą Nacionalinę įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2011 m. programą (toliau – Nacionalinė ĮSA Programa); antra, savivaldybių atstovų trijų dimensijų ĮSA supratimas; trečia, suinteresuotųjų, kurių vertybės integruotos strateginiame plane ir programose, identifikavimas; ketvirta, ĮSA idėjų plėtros ir įgyvendinimo skatinimo priimtinos formos.

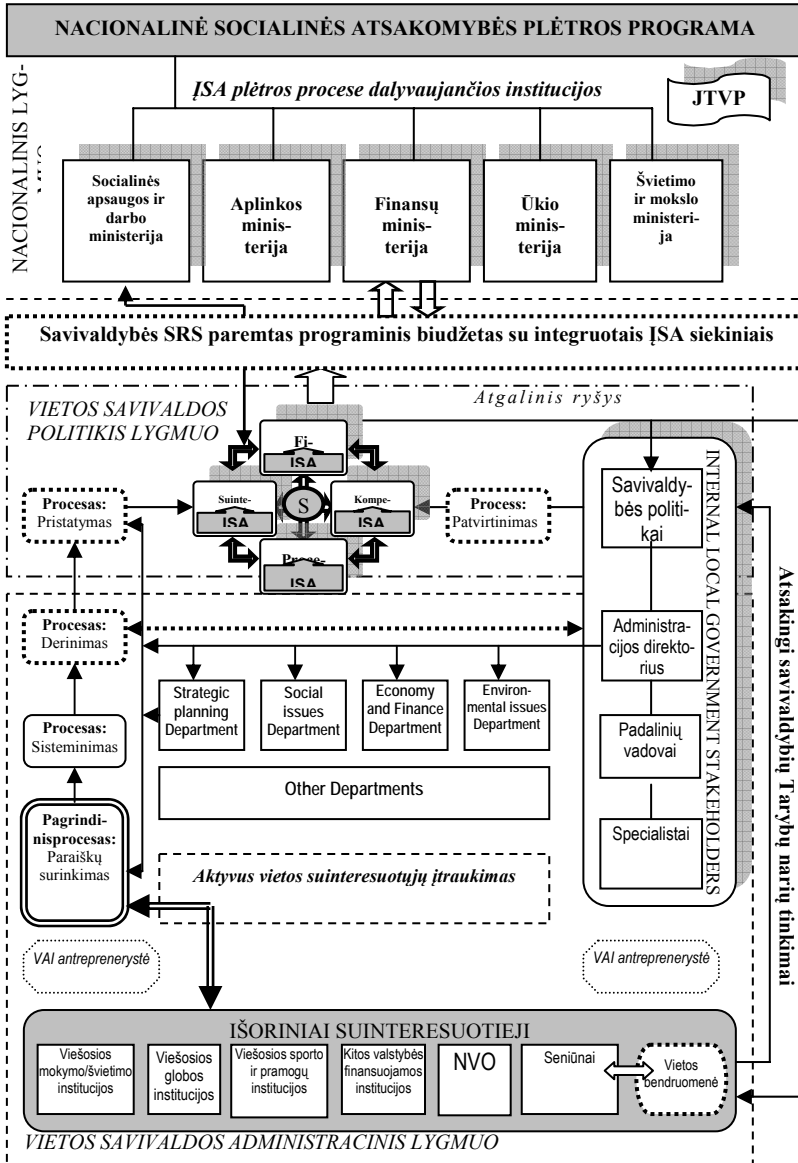
Trečiojo skyriaus pirmame skyrelyje atlikta dokumentų analizė leido suformuoti detalų strateginio planavimo sistemos nacionaliniu ir vietos savivaldos lygmeniu modelį ir nustatyti Nacionalinę ĮSA Programos padėtį šios sistemos atžvilgiu. Tyrimo metu nustatyta, jog Nacionalinė ĮSA Programa ir ją lydintys dokumentai yra vidutinės trukmės valstybės strateginio planavimo sistemos dokumentas, neturintis jokių sąsajų su savivaldybių strateginio planavimo sistema. Išanalizuotuose pirminiuose dokumentuose, susijusiuose su strateginiu planavimu ir programų (t.y. programinio biudžeto) rengimu nepavyko aptikti konkrečių nuorodų, adresuotų savivaldybėms, išskyrus Lietuvos Respublikos Biudžeto sandaros įstatymą (jame nurodoma, kad asignavimai naudojami pagal asignavimų valdytojų patvirtintas programas). Tačiau LR Vyriausybės nutarime dėl Nacionalinės ĮSA Programos 2009-2013 metų ir jos įgyvendinimo 2009-2011 metų priemonių plano nurodoma, jog savivaldybėms, šalia kitų suinteresuotųjų, rekomenduojama vykdyti šiuo nutarimu parvirtintos minėtos programos priemonių planą. Todėl būtina iširti savivaldybių atstovų žinias, susijusias su minėtais dokumentais.

Tyrimui pasitelktas struktūrizuoto interviu metodas. Interviuojamieji atrinkti pagal nustatytus kriterijus: pirma, ne mažesnė kaip trejų metų darbo patirtis savivaldybėje; antra, atsakomybės sritys tiesiogiai susijusios su strateginiu planavimu ir programinio biudžeto rengimu; trečia, užimama viena iš šių pozicijų savivaldybėje: savivaldybės politikas (tarybos narys, meras), savivaldybės administracijos direktorius, pavaduotojas; departamento vadovas, specialistas. Svarbiausi tyrimo rezultatai rodo, jog apklaustieji savivaldybių atstovai menkai susipažinę su minėtais dokumentais, dauguma jų sužinojo apie Nacionalinę ĮSA

programą ir jos įgyvendinimo priemonių planą interviu metu, todėl apie ją džiioji interviuojamųjų dalis nediskutavo savivaldybėse, ir tik aštuoni procentai identifikavo galimybę įtraukti programoje numatytų veiklų į savo planus. Todėl tampa akivaizdu, kad savivaldybės nėra įtrauktos į ĮSA plėtros procesus Lietuvoje ir negali prisidėti prie ĮSA plėtros veiksmingumo didinimo. Nepaisant to, savivaldybių atstovai identifikavo save kaip Nacionalinės ĮSA programos suinteresuotuosius. Tyrimo metu paaiškėjo, jog savivaldybės teiktų socialinės ir etinės veiklos ataskaitas tuo atveju, jei tai būtų reglamentuota teisės aktais. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, trečiosios dalies trečiajame skyrelyje suformuotas ir pagrįstas organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo Lietuvoje modelis įtraukiant vietos savivaldą (žr. 1 pav.) .

Įgyvendinant ketvirtąjį uždavinį, t.y. remiantis teoriniais ir empiriniais rezultatais, suformuoti ir pagrįsti socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo Lietuvoje modelį įtraukiant vietos savivaldos institucijas į socialinės atsakomybės diegimo procesus, pritaikyti analizės ir sintezės metodai.

Pirminė Organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo modelio kūrimo idėja susijusi su minėta LR Vyriausybės rekomendacija savivaldybėms tarp kitų suinteresuotųjų, t.y. asocijuotų verslo struktūrų, socialinių partnerių, nevyriausybinų ir tarptautinių organizacijų, pagal finansines (!) galimybes vykdyti įgyvendinimo priemonių planą. Tyrimo metu nustatyta, jog savivaldybės strateginių veiklos planų ir programinio biudžeto rengimui pasitvirtinusios vidinę tvarką, dažniausiai adaptuotą pagal Strateginio planavimo metodiką, nepritaikytą savivaldybėms. Tačiau apibendrinti strateginio veiklos planavimo ir programinio biudžeto rengimo procesai savivaldybėse apima: paraiškų surinkimą iš išorinių suinteresuotųjų; surinktų duomenų sisteminimas strateginiuose veiklos planuose ir programiniame biudžete; parengtų strateginių veiklos planų ir programinio biudžeto derinimas su vidiniais suinteresuotaisiais; parengto strateginio veiklos plano ir programinio biudžeto pristatymas savivaldybės Taryboje ir tvirtinimas. Identifikuoti strateginio veiklos planavimo ir programinio biudžeto rengimo procesai Lietuvos savivaldybėse suponuoja galimybę integruoti vietos bendruomenės ĮSA vertybes į savivaldybių strateginius veiklos planus ir programinį biudžetą nekuriant papildomos ĮSA diegimo veiksmingumą didinančios institucijos. Identifikavus svarbiausią kritinį vietos bendruomenės ĮSA vertybių integravimo pasitelkiant SRS į strateginius veiklos planus ir programinį biudžetą procesą, jis detalčiai išaiškintas ir pagrįstas; kiti procesai yra įprasti Lietuvos savivaldybių veikloje, todėl jiems ypatingas dėmesys neskirtas šiame tyrime.



1 Pav. Organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo įtraukiant vietos savivaldą modelis
Šaltinis: sudaryta autorės

Lietuvos savivaldybėse vykdomas strateginis veiklos planavimas ir rengiamas programinis biudžetas, todėl šie procesai savivaldybėse žinomi ir įgyvendinami. Lyginant su strateginiu veiklos planavimu ir programiniu biudžetu, pažangesnės SRS metodologijos taikymo praktikai pakanka specialių mokymų, kadangi SRS rengimo procesas taip prasideda nuo paraiškų, arba lūkesčių surinkimo iš išorinių suinteresuotųjų. Tačiau siekiant integruoti ĮSA vertybes į SRS paremtą savivaldybės strategiją, svarbiausias kritinis procesas priklauso nuo tarnautojų, atsakingų už paraiškų surinkimo procesą. Pirmiausiai šie tarnautojai turėtų identifikuoti trijų dimensijų, t.y. ekonomines, teises ir etines ĮSA vertybes. Todėl grindžiant modelio taikymo galimybes, atliktas atsakingų tarnautojų interviu. Apibendrinti tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog nepaisant to, kad ĮSA idėjos pakankamai naujos Lietuvoje, trijų dimensijų ĮSA suvokimas savivaldybėse pakankamas; todėl savivaldybių potencialas ĮSA diegimo veiksmingumo didinimui Lietuvoje neišnaudotas. Tai sudaro prielaidas įtraukti vietos savivaldos institucijas į ĮSA plėtros procesus Lietuvoje, tikslingai nukreipiant jų gebėjimus strateginio veiklos planavimo ir programinio biudžeto rengimo metu.

Sėkmingas paraiškų surinkimo procesas priklauso nuo teisingai identifikuotų suinteresuotųjų, kurie savivaldybių praktikoje paprastai apima tik iš biudžeto finansuojamas institucijas. Tačiau suformuoto modelio pagrindu savivaldybių strateginiuose veiklos planuose ir programiniame biudžete integruojamos bendruomenės ĮSA vertybės. Tai tampa įmanoma įtraukiant kuo platesnį ratą suinteresuotųjų savivaldybės atsakinga veikla. Todėl grindžiant modelio taikymo galimybes, atsakingų tarnautojų interviu metu prašyta nurodyti suinteresuotuosius atsakinga savivaldybės veikla. Apibendrinti tyrimo rezultatai rodo, jog dauguma interviuotųjų atpažįsta suinteresuotuosius, tačiau vietos verslininkai bei švietimo ir mokslo institucijos nebuvo identifikuoti kaip reikšmingi suinteresuotieji. Tai sudaro prielaidas manyti, jog šių suinteresuotųjų ĮSA vertybės vargiai ar bus atspindėtos savivaldybių strateginiuose veiklos planuose, jų interesų atstovavimas problematiškas. Todėl ypatingas dėmesys savivaldybėse turėtų būti skiriamas plėtoti aktyvius suinteresuotųjų įtraukimo metodus. Šiuo atveju pirmiausia reikalinga aiški paraiškų rinkimo forma pritaikyta suinteresuotųjų gebėjimams, ir antra, nuolatinės konsultacijos ir bendradarbiavimas, siekiant juos pripažinti reikšmingais savivaldybių strategijos rengimo dalyviais. Nutolusiuose savivaldybių regionuose seniūnai, kaip artimiausi tarpininkai tarp bendruomenės ir vietos valdžios, padėtų aktyvinti bendradarbiavimą.

Vidinių suinteresuotųjų identifikavimas susijęs su SRS metodologija pagrįsto strateginio veiklos plano ir programinio biudžeto projekto derinimu tarp savivaldybės padalinių. Identifikavus, jog šis procesas yra giminingas Lietuvos savivaldybių praktikoje įgyvendinamo veiklos plano ir programinio biudžeto projekto derinimo procesui, todėl disertacijoje nedetalizuojamas. Tačiau pabrė-

žiama, jog įtraukus savivaldybės išorinių suinteresuotųjų ĮSA vertybes į minėtus dokumentus, derinimo procesas tampa kritinis kitų procesų atžvilgiu, nes nuo atsakingų tarnautojų priklauso, ar šių vertybių pagrindu suformuoti veiklos tikslai liks tarp kitų strateginio veiklos plano ir programų tikslų; savivaldybių antrepreneriškumas identifiкуotas kaip šį procesą palaikantis veiksnys. Kaip rodo gerosios praktikos pavyzdžiai, viešojo administravimo įstaigų antreprenerystė skatina naujovių diegimą jose, tačiau tik egzistuojant aukščiausio lygmens vadovų palaikymui. Todėl antrepreneriškumas Lietuvos savivaldybėse sąlygotų aktyvenį bendradarbiavimą tarp vidinių ir išorinių suinteresuotųjų, rengiant ir įgyvendinant SRS metodologija pagrįstus strateginius veiklos planus ir programas, kartu užtikrintų veiksmingesnį ĮSA vertybių integravimą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, pabrėžtina, jog siekiant ĮSA plėtros veiksmingumo didinimo Lietuvoje, įtraukiant vietos savivaldą, būtina gerinti savivaldybių tarnautojų ĮSA suvokimą. Nors ĮSA idėjos ir pakankamai naujos Lietuvoje, savivaldybės neturėtų būti ignoruojamos ĮSA mokymuose, nes remiantis tyrimo rezultatais, stokoja informacijos ĮSA tematika. Vienas iš Lietuvos vietos savivaldos įstatymu nustatytų valstybės įsipareigojimų yra organizuoti ir remti savivaldybių tarnautojų mokymus, todėl savivaldybių tarnautojai, kaip ir kiti suinteresuotieji, turėtų būti informuojami ir konsultuojami valstybiniu mastu svarbiais klausimais. Tačiau Nacionalinės ĮSA programos įgyvendinimo priemonių plane 2009-2011 numatytuose mokymuose savivaldybių kaip vienos iš tikslinių grupių tarp verslo ir kitų suinteresuotųjų aptikti nepavyko. Tai sudarė prielaidas ištirti, ar savivaldybėms aktuali informacija ĮSA tematika ir kokios formos labiausiai priimtinos ĮSA idėjų sklaidai ir įgyvendinimo skatinimui. Ištyrus, jog savivaldybėms aktualios visos informavimo ĮSA plėtros tema formos, galima teigti, jog Lietuvos vietos savivalda pasirengusi ĮSA iššūkiams, tačiau reguliarius informavimas apie gerosios praktikos pavyzdžius kitoje Lietuvos savivaldybėse nurodytas kaip aktualiausia ĮSA idėjų sklaidos ir įgyvendinimo skatinimo forma. Kol tokia praktika dar nesusiformavusi Lietuvoje, atsiveria naujos veiklos galimybės mokslininkų ir praktikų bendradarbiavimui, siekiant didinti organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumą Lietuvoje, įtraukiant vietos savivaldybes.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Įvykdžius užsibrėžtus uždavinius ir pasiekus darbo tikslą, suformuluotos išvados ir rekomendacijos. Teorinės išvados ir rekomendacijos:

1. ĮSA koncepcija daugialypė, tai sąlygoja jos tyrinėjimų metodologinę problematiką, diskutuojamą nuo praėjusio amžiaus vidurio. Siekiant suvokti ĮSA prasmę ir reikšmę, kuriamos definicijos ir modeliai ĮSA tyrinėjimui. ĮSA tyrinėjimų metmenys keitėsi pastaraisiais dešimtmečiais, tačiau klasikinė ĮSA koncepcija, apimanti keturias ĮSA dimensijas, t.y. ekonominę, teisinę ir filantropinę, naudojama tyrimuose iki šių dienų. Filantropinė dimensija kritikuojama dėl jos savarankiškumo, argumentuojant, jog jos motyvai susilieja su likusiomis dimensijomis. ĮSA definicijų analizė rodo, jog naujai išvystyta aplinkosauginė dimensija sulaukė mažesnio palaikymo nei prieš tai minėtos. Todėl šalyse, kuriose ĮSA suvokimas tik pradedamas plėtoti, tiriant ĮSA suvokimą, siūloma vadovautis modifikuotu trijų dimensijų, t.y. ekonominiu, teisiniu ir etiniu, ĮSA požiūriu. Vėliau išvystytas suinteresuotųjų ĮSA modelis pripažino aplinką kaip vieną ĮSA suinteresuotųjų, kadangi išplėtotas suinteresuotųjų požiūris apima daugybę spęstinių problemų, susijusių su suinteresuotųjų vaidmenimis. Apibendrinant suinteresuotųjų identifikuotas problemas, jos tampa analizuojamo objekto turiniu. Šiuo atveju suinteresuotieji priklausomai nuo jų ryšio su tam tikra organizacija grupuojami į vidinius ir išorinius; teisingas suinteresuotųjų identifikavimas ir jų interesų derinimas yra veiksmingos organizacijų valdybos pagrindas. Todėl suinteresuotųjų teorija gali būti pasitelkiama kaip viena pagalbinių ĮSA strategijos formavimo priemonių.

2. Valstybei ĮSA diegimo skatinimo procesuose dažniausiai priskiriamas ĮSA politikos formavimo ir įgyvendinimo priemonių kūrėjos ir skatintojos vaidmuo. Mokslinėje literatūroje išskiriamos aplinkybės, sąlygojančios ĮSA diegimo veiksmingumą bet kurioje šalyje: valstybės ĮSA politika, vidinė vyriausybės ĮSA struktūra, ĮSA atsakomybių pasiskirstymas skirtinguose valdymo lygmenyse (taip pat ir vietos savivaldos) ir visuomenės bei verslo suinteresuotųjų ĮSA vertybių atstovavimas. Valstybės vaidmuo ĮSA plėtros procesuose dažniausiai analizuojamas normatyvinio diskurso pagrindu. Pripažįstamas didėjantis kitų suinteresuotųjų (visuomenių organizacijų ir kt.) vaidmuo ĮSA sąlygojo naujų metodologinių instrumentų, įgalinančių tyrinėti valstybės verslo ir visuomenės sąveiką, kūrimą. ĮSA sąveikos modelis išplėtotas gilėjant suvokimui apie reikšmingą valstybės įtaką ĮSA skatinimui. Nors ĮSA sąveikos modelis padeda identifikuoti ryšius tarp valstybės, verslo ir visuomenės, tačiau nenurodo kitų konkrečių instrumentų ĮSA diegimo veiksmingumo skatinimui, išskyrus ĮSA institucionalizaciją. Tačiau moksliniu požiūriu sąveikos modelis leidžia identifikuoti mažiausiai tyrinėtus sąveikas. Atliktų tyrimų analizė leidžia teigti, jog valstybės-visuomenės sąveika mažiausiai tyrinėta ĮSA atžvilgiu.

3. Vietos savivaldos įgalinimas įmonių vadovų požiūriu įvertintas tarp trijų svarbiausių ĮSA skatinimo veiksnių pereinamosios ekonomikos šalyse. Tačiau mokslinėje literatūroje pasigendama gilesnių ĮSA ir vietos savivaldos santykio diskusijų; valstybės ir ĮSA santykio tyrimai apibendrinami „valstybės“ konstruktu. Stokojant ĮSA ir vietos savivaldos sąveikos mokslinių tyrimų, nors atskirų šalių pavyzdžiai įrodo šios sąveikos egzistavimą tarpininkavimo tarp piliečių ir centrinės valdžios institucijų aspektu, prieita išvados, jog vietos savivaldos institucijų reikšmė ĮSA plėtros procesuose moksliniu teoriniu ir empiriniu požiūriais neiširta. Tačiau ĮSA sąveikos modelio pagrindu analizuojant ĮSA atsakomybių pasiskirstymą skirtinguose valdymo lygmenyse išryškėja ĮSA taikymo vietos savivaldos institucijose kaip viename iš valdymo lygmenų, problematika. Tyrimo metu vietos savivaldos institucijų neidentifikavus kaip ĮSA tyrimų objekto, šiame darbe išryškinta nauja ĮSA tyrinėjimų sritis.

4. Remiantis šiomis išvadomis, papildoma strateginio valdymo literatūros analizė leido identifikuoti strateginio valdymo įrankius, taikytinus ĮSA diegimo veiksmingumo didinimui. Pripažįstant, jog savivaldybių strateginiai veiklos planai atspindi vietos bendruomenės poreikius, savivaldybės šiame tyrime traktuojamos kaip artimiausi tarpininkais tarp vietos bendruomenės ir centrinės valdžios. Naujas metodologinis požiūris į ĮSA veiklos vertinimą išplėtė ĮSA vertybių integravimo į organizacijų strategiją galimybes panaudojant subalansuotą rodiklių sistemą, plačiai taikomą verslo organizacijose ir plėtojama viešajame sektoriuje. SRS pagrindu formuojamos ĮSA programos pritaikomos visuose sektoriuose kuriame sektoriuje ir veiklos srityse, modeliuojant jas pagal organizacijos veiklos specifiką, misiją ir disponuojamus išteklius. SRS metodologija suderinta su ĮSA vertybėmis ir visuotinės pasaulio atsiskaitomumo iniciatyvos rodikliais, orientuoja organizacijas ĮSA vertybių kryptimi. Tyrimai rodo, jog ĮSA netapusi organizacijos strategijos praranda savo prasmę. Todėl viešajame sektoriuje SRS laikytina pažangesne strateginio planavimo metodologija. Teoriškai darbe įrodyta, jog visuomenės ĮSA vertybių pagrindu suformuota SRS, suderinta su savivaldybių strategija, laikytina vietos savivaldos įtraukimo į organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo priemone. Tokiu būdu integruotos visuomenės ĮSA vertybės tampa apskaitomos, pamatuojamos, už jas atsiskaitoma ir užtikrinamas atgalinis ryšys.

5. Apibendrinat ĮSA ir antreprenerystės ryšį, pabrėžtina, jog plačiausiai ĮSA suprantama kaip veikla peržengianti pelno siekimą. Pavienės diskusijos apie ĮSA, filantropiją ir antreprenerystę išsiskiria plačiu neatskleistų aspektų spektru, nes pastaruoju metu vis dažniau pastebima, jog antrepreneriai linkę nukreipti savo gebėjimus socialinių pokyčių linkme. Pirminis socialinės atsreprenerystės uždavinys – teigiamai įtakoti socialinius ir aplinkosaugos pokyčius, todėl diskutuojama, jog ĮSA, filantropija ir antreprenerystė nurodo šiuolaikinių organizacijų lyderiams veiklos kryptis, kartu tobulinant organizacijos veiklą

socialine ir ekonomine prasme. Paraleliai pastebėta nauja antrepenerystės forma viešojo administravimo institucijose taip pat interpretuojama kaip galimybė veiksmingai įgyvendinti pokyčius.

6. Apibendrinant teorinės dalies išvadas galima teigti, jog nepaisant įvairių aspektų, jų ryšių su definicijų problemomis, kylančios ĮSA ir antrepenerystės diskusijos yra pastebėtų tradicinių organizacijų vadybos metodų trūkumų rezultatas. Neabejotinai pokyčiai ir inovacijos reikalingos siekiant kurti ir plėtoti tvarias organizacijas ir darnią aplinką ateičiai. Šiuo atžvilgiu viešojo administravimo institucijų antrepenerystė kaip tik atskleidžia būdus ir priemones šiems siekiniams įgyvendinti. Viešojo administravimo institucijų antrepenierių skatinamos ĮSA vertybės veiksmingiau integruojamos į organizacijų strategijas pasitelkiant SRS metodologiją, užtikrina jų įgyvendinimo finansavimą ir atskaitomybę, kartu prisideda prie nacionalinių organizacijų socialinės atsakomybės tikslų diegimo veiksmingumo. Tokiu būdu ĮSA vertybės tampa akivaizdžios, išmatuojamos, apskaitomos ir tvarios.

Atlikto empirinio tyrimo pagrindu formuluojamos tokios išvados ir rekomendacijos:

1. Nacionaliniai ĮSA tikslai Lietuvoj pradėti formuluoti remiantis ES nuostatomis dėl ĮSA skatinimo ir plėtojimo, atsižvelgiant į Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą ir Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją. Nacionalinėje strateginio planavimo sistemoje ĮSA plėtros programa priskiriama prie vidutinės trukmės tikslų, o jos įgyvendinimo priemonių planai – trumpalaikių tikslų. Nacionalinė strateginio planavimo sistema tampriai siejasi su biudžeto formavimu. Tačiau pirminių strateginio planavimo ir programinio biudžeto sudarymo dokumentų analizė leidžia teigti, jog šie dokumentai nepritaikyti savivaldybių veiklos strateginiam planavimui ir programinio biudžeto rengimui, išskyrus Biudžeto sandaros įstatymą. Vyriausybės vidutinės trukmės programos parastai derinamos su savivaldybėmis, tikintis sulaukti koregavimo pasiūlymų arba informavimo tikslais. Tačiau Nacionalinės ĮSA plėtros programos rengimo metu nustatyti komunikacijos sutrikimai. ĮSA plėtros tikslai susiję su veslo, visuomenės ir valstybės visuose valdymo lygmenyse suinteresuotaisiais, todėl rekomenduojama rengiant ir svarstant nacionalinės ĮSA reikšmės dokumentus, išplėtoti komunikacijos formas.

2. Išanalizavus institucinę ĮSA struktūrą Lietuvoje, pagrindinė identifiukuota problema yra už ĮSA įgyvendinimą atsakingų institucijų koncentracija centrinės valdžios lygmenyje ir ĮSA programos įgyvendinimo priemonių plane numatytų veiklų atsakingų vykdytojų funkcijų subalansavimas. ĮSA atsakomybės ir dauguma veiklų sukonzentruotos dviejose institucijose: Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ir Jungtinių Tautų vystymo programos Lietuvoje. Tuo

tarpu nė vienoje iš jų nėra tiesiogiai pagal funkcijas už ĮSA plėtrą atsakingų darbuotojų. ĮSA programos įgyvendinimo suinteresuotųjų analizė atskleidžia visų suinteresuotųjų atstovavimo ribotumus vietos savivaldos aspektu, todėl tampa akivaizdu, jog savivaldybės nėra įtrauktos į ĮSA plėtros procesus, tačiau joms rekomenduojama pagal finansines galimybes įgyvendinti Nacionalinės ĮSA plėtros 2009-2013 metų programos įgyvendinimo 2009-2011 metų plane numatytas veiklas. Todėl rekomenduojama rengiant minėtos programos įgyvendinimo priemonių planą artimiausiam programavimo periodui aktyviau įtraukti savivaldybes. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, savivaldybės gali prisidėti prie organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo skatinimo Lietuvoje.

3. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia menkas savivaldybių atstovų žinias apie patvirtinta nacionalinę ĮSA programą ir jos įgyvendinimo priemonių planą. Dauguma savivaldybių atstovų apie šią programą sužinojo interviu metu. Interviuojamieji, kurie teigė gavę ĮSA programos projektą derinimui, dažniausiai nepateikė jokių pastabų, argumentuodami, jog ĮSA problemos jiems visiškai naujos. Tačiau tyrimo metu detalizavus trijų dimensijų ĮSA suvokimą atskirais teiginiais, paaiškėjo, jog savivaldybių atstovai su jais sutinka, tačiau nacionalines ĮSA programos priemones vangiai identifikuoja kaip diskutuotinas strateginio veiklos plano ir programinio biudžeto rengimo metu. Tačiau savivaldybių atstovai identifikuoja save tarp kitų suinteresuotųjų ĮSA programa. Todėl tampa akivaizdu, jog savivaldybes būtina aktyviau įtraukti į ĮSA idėjų plėtros procesus.

4. Svarbus empirinio tyrimo rezultatai, susiję su normatyviniu ĮSA diskursu, atskleidžia, jog savivaldybių atstovai įgyvendintų ĮSA programos veiklas, jei tai reglamentuotų norminiai teisės aktai. Tačiau keletas interviuojamųjų teigė, jog jie ketina svarstyti ĮSA idėjas rengiant strateginius veiklos planus ir programinį biudžetą, o tai reikštų ĮSA operacionalizacijos pradžią Lietuvos savivaldybėse: į savivaldybių strateginius veiklos planus įtrauktos veiklos finansuojamos, įgyvendinamos, už jas atsiskaitoma ir užtikrinamas atgalinis ryšys. Tačiau nors ĮSA dažnai pripažįstama kaip savanoriška iniciatyva, dauguma savivaldybių atstovų patvirtino, jog norminiais teisės aktais nustatyti reikalavimai teikti socialinės ir etinės veiklos ataskaitas sąlygotų tokių ataskaitų rengimą savivaldybėse. Todėl galima teigti, jog siūlomas organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo skatinimo modelis Lietuvoje įtraukiant vietos savivaldą paskatintų ĮSA plėtrą Lietuvoje. Savivaldybių atstovams pripažįstant, jog ĮSA atskaitomybė pasiektina norminių teisės aktų įpareigojimų atveju, rekomenduojama sukurti unifikuatą SRS metodologija paremtą strateginio planavimo ir programinio biudžeto rengimo metodiką savivaldybėms. Rengiant metodiką reikėtų atkreipti dėmesį į kritinius procesus, t.y. paraiškų iš suinteresuotųjų surinkimą; ĮSA vertybėmis integruoto SRS metodologijos pagrindu pa-

rengto strateginio veiklos plano ir programinio biudžeto projekto derinimą su vidiniais suinteresuotais; parengto projekto pristatymas ir tvirtinimas savivaldybės taryboje.

5. Metodikoje būtini detalūs identifikuotų kritinių procesų aprašymai ir paraiškų rinkimo formų pavyzdžiai. Strateginis veiklos planavimo ir programinio biudžeto rengimo procesai įgyvendinami Lietuvos savivaldybėse jau keletą metų, todėl šie procesai nėra naujovė. Dauguma savivaldybių pasirengusios vidines strateginio veiklos plano ir programinio biudžeto rengimo tvarkas, todėl reikalingi tik tikslingi tobulinimai. Tačiau siūloma ypatingą dėmesį skirti pagrindiniam kritiniam procesui – paraiškų iš suinteresuotųjų surinkimui. Šio proceso veiksmingumui užtikrinti siūlomi aktyvūs išorinių suinteresuotųjų įtraukimo metodai, įgalinantys iškristalizuoti vietinės bendruomenės ĮSA vertybes, jas įtraukti į paraiškų formas ir tolesnius strateginio veiklos plano ir programinio biudžeto rengimo procesus. Šiam procesui reikalingos ne tik detalios rekomendacijos, tačiau moderuojami savivaldybių atstovų ypač tiesiogiai atsakingų už savivaldybės valdymo, administravimo, strateginio planavimo ir programinio biudžeto rengimo ir įgyvendinimo funkcijas, mokymai. Unifikuota, paremta ĮSA vertybėmis ir visuotinės atsiskaitomumo iniciatyvos rodikliais, plėtros strategija turėtų būti pagrįsta partneryste tarp vidinių ir išorinių suinteresuotųjų. Tokia strategija padėtų (re)formuluoti į ĮSA įgyvendinimą orientuotus tikslus ir viziją, talkintų formuojant visuomenės ĮSA vertybėmis paremtą SRS, ir galiausiai užtikrintų nacionalinių ĮSA plėtros tikslų įgyvendinimą ir atgalinį ryšį.

Apibendrinant teorinio ir empirinio tyrimo rezultatus, išdėstyti argumentai leidžia patvirtinti pagrindinę darbe formuluotą hipotezę, t.y. organizacijų didesnio organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo galima pasiekti į šiuos procesus įtraukiant vietos savivaldos institucijas.

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

Straipsniai recenzuojamuose Lietuvos ir tarptautiniuose moksliniuose leidiniuose:

1. Bernatonytė, Dalia; **Vilkė, Rita**; Keizerienė, Eglė. Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas university of technology. Kaunas : Technologija. ISSN 1822-6515. 2009, no. 14, p. 229-236.

2. Bernatonytė, Dalia; **Vilkė, Rita**; Volochovič, Andžej. Regional peculiarities of development of Lithuanian SME // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas university of technology. Kaunas : Technologija. ISSN 1822-6515. 2009, no. 14, p. 676-684.

3. Mačerinskienė, Irena; **Vilkė, Rita**. Entrepreneurship Research Dimensions // KSI Transactions on Knowledge Society / First international science conference "Knowledge society", II international science conference for young researchers "Technical science and industrial management". Sozopol, Bulgaria: Knowledge Society Institute. ISSN 1313-4787. Jan I, Vol. 3 (September), 2008, p. 163-167.

4. Vengrauskas, Vytautas; Mačerinskas, Jogaila; **Veličkaitė, Rita**. The role of small and medium-sized enterprises in the national economy // Trendy ekonomiky a managementu = Trends economics and management. Brno : Fakulta podnikatelská vysoké učení technické v Brně. ISSN 1802-8527. 2007, roč. 1, č. 01, p. 117-125.

Straipsniai, paskelbti recenzuojamuose tarptautinių konferencijų leidiniuose ir kituose moksliniuose žurnaluose

1. **Vilkė, Rita**. Corporate Social Responsibility initiatives' development in Lithuania // The Newsletter From the Social Responsibility Research Network. [elektroninis išteklius]. ISSN 1759-5886. 2010, No.1, p. 10-12.

2. **Vilkė, Rita**. National Network's of Responsible Business contribution to CSR development in Lithuania // The Newsletter From the Social Responsibility Research Network. [elektroninis išteklius]. ISSN 1759-5886. 2010, No.2, p. 7-12.

3. **Vilkė, Rita**. The Model of CSR Award in Lithuania // The Newsletter From the Social Responsibility Research Network. [elektroninis išteklius]. ISSN 1759-5886. 2010, No.3, p. 6-10.

4. **Vilkė, Rita**. Local government's attitudes towards socially responsible entrepreneurship in Lithuania // International scientific conference BMRA2010 „Innovation driven entrepreneurship“. Conference proceedings [elektroninis išteklius]. 2010, Vilnius: ISM University of Management and Economics. ISSN 2029-5448. 1 p.

5. Mačerinskienė, Irena; **Vilkė, Rita**. Entrepreneurial versus ordinary enterprise in the economy // The Problems of development of national economy :

49th International Scientific Conference of Riga Technical University, 9-13 October, 2008 Riga : Conference proceedings / Riga Technical university; Faculty of Engineering Economy : [elektroninis išteklius]. Riga : Riga technical university, 2008. ISBN 9789984325675. p. 1-8.

6. Mačerinskienė, Irena; **Vilkė, Rita**. The Methodology of SMB research at entrepreneurship approach // Novė trendy v manažmente : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : 26. a 27. november 2008 Trenčín Slovenská republika : [elektroninis išteklius]. Trenčín : Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, 2008. ISBN 9788080753702. p. 362-370.

7. Mačerinskienė, Irena; **Veličkaitė, Rita**. New challenges for future startups : entrepreneur in the economy // Материалы 6-й Международной научно-технической конференции "Наука - образованию, производству, экономике", 31 декабря-2 февраля 2008 г. [Минск] : [Белорусский национальный технический университет], 2008. ISBN 9789854798267. p. 156-163.

8. Baran, Dušan, **Veličkaitė, Rita**. Building the theoretical framework of entrepreneurship. // 5th international scientific conference "Business and management' 2008" : conference proceedings, 16-17 May, 2008 Vilnius, Lithuania [elektroninis išteklius]. Vilnius : Technika, 2008. ISBN 9789955282679. p. 21-30.

9. Baran, Dušan; **Veličkaitė, Rita**. Building the theoretical framework of entrepreneurship // 5th International Scientific Conference "Business and management'2008" : Selected papers, 16-17 May, 2008 Vilnius, Lithuania. Vilnius : Technika, 2008. ISBN 9789955283119. p. 18-27. [ISI Proceedings].

10. Mačerinskienė, Irena; **Veličkaitė, Rita**. Entrepreneurship education features in Lithuanian universities // Moderné prístupy k manažmentu podniku = Modern approaches to corporate management [elektroninis išteklius]: 6-7 September, 2007, Bratislava, Slovak Republic: proceedings of the 17th International Scientific Conference. Bratislava : Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2007. ISBN 9788022727501. p. 407-416.

11. Mačerinskienė, Irena; **Veličkaitė, Rita**. Entrepreneurship education substantiality in developing economy : previous experience and future approaches // Festive scientific conference on the occasion of 15th anniversary of the establishment of faculty of business and management of Brno university of technology :conference proceedings, 12-14 september 2007, Brno, Czech Republic [elektroninis išteklius]. Brno : Brno university of technology, 2007. ISBN 9788021434820. p. 1-10.

12. Vengrauskas, Vytatautas; Mačerinskas, Jogaila; **Veličkaitė, Rita**. The role of small and medium-sized enterprises in the national economy // Moderné prístupy k manažmentu podniku = Modern approaches to corporate management [elektroninis išteklius]: 6-7 September, 2007, Bratislava, Slovak Republic: proceedings of the 17th International Scientific Conference. Bratislava : Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2007. ISBN 9788022727501. p. 654-664.

13. **Veličkaitė, Rita**. Variation tendencies of small and medium-sized enterprises : Lithuanian approach // Ekonomika, financie a manažment podniku i. [elektroninis išteklius]: pozvánka na vedeckú konferenciu doktorandov Fakulty

podnikového manažmentu EU v Bratislave: November 15, 2007, Bratislava. Bratislava : Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2007. ISBN 9788022524179. p. 1-7.

Disertacijoje analizuojamos problemos pristatytos šiose mokslinės konferencijose:

1. Local Government's Attitudes Towards Socially Responsible Entrepreneurship in Lithuania / International scientific conference BMRA2010 „Innovation driven entrepreneurship“ (2010 10 14-16). Vilnius: ISM Ekonomikos ir vadybos universitetas, Lietuva.

2. Social Responsibility Institutionalization in Lithuania: Modern Attitudes Towards Social Cohesion or Modern Political Slogans? / International Conference of Young Scientists “Comparative Aspects of Recent Legal Research in Eastern and Central Europe” (2010 05 26). Mykolo Romerio Universitetas ir Vroclavo Universitetas (Lenkija), Vilnius, Lietuva.

3. Nacionaliniai socialinės atsakomybės tikslai ir apskričių reforma: ar pakanka reformos, kad valdžia atsakingai priartėtų prie žmogaus? / Paprojekčio „Savivaldybės tarybos narių gebėjimų stiprinimas“ forumas „Regionų plėtra – kas naujo?“ (2010 04 23). Valstybės tarnautojų mokymo centras, Druskininkai, Lietuva.

4. Socialinė atsakomybė Lietuvoje: tik verslas turi būti socialiai atsakingas? Praktinė-mokslinė konferencija „Efektyvumas viešajame sektoriuje: kuo vadybos teorijos gali pasitarnauti ir ką praktikai gali patarti? ‘2010“ (2010 04 08). Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, Lietuva.

5. Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys (2009 04 23). Tarptautinė mokslinė konferencija „Ekonomika ir vadyba ‘2009“. Kauno technologijos universitetas, Kaunas, Lietuva.

6. Building the Theoretical Framework of Entrepreneurship / International Scientific Conference “Business and management ‘2008” (2008 05 17). VGTU, Vilnius, Lietuva.

7. Entrepreneurship Education Features in Lithuanian Universities / „17th International Scientific Conference “Modern approaches to corporate management” (2007 09 06). Bratislava, Slovakija.

CURRICULUM VITAE

ASMENINĖ INFORMACIJA

Vardas, Pavardė
E-paštas

RITA VILKĖ
rita.vilke@mruni.eu; rita.vilke@gmail.com

IŠSILAVINIMAS

2007 - 2011

Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra Vadybos ir administravimo krypties (03S) doktorantė

2003– 2005

Kauno Technologijos Universitetas, Socialinių mokslų fakultetas; Viešojo administravimo magistras (diplomo Nr.0004211)

1999 – 2003

Kauno Technologijos Universitetas, Socialinių mokslų fakultetas; Viešojo administravimo bakalauro kvalifikacinis laipsnis (diplomo Nr. 0002307)

DARBO PATIRTIS

2010-2011

Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros lektorė;

2007-2008

Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto Ekonomikos katedros lektorė; (terminuotos darbo sutartys); Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

2008 – 2011

Sporto edukologijos fakulteto Turizmo, rekreacijos ir sporto vadybos katedros lektorė (terminuotos darbo sutartys dėstomų dalykų laikotarpiui); Lietuvos kūno kultūros akademija, Sporto 6, LT-44221 Kaunas

2007 - 2009

Viešoji įstaiga „Baltijos ekonomikos ir technologijų institutas“, prezidentė, ateities g. 9 , LT-52317 Kaunas, Lietuva

2005 – 2007

Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vyresnioji specialistė; Jonavos rajono savival-

dybės administracija, Žeimių g.13, LT-55158
Jonava

2004 – 2005

Infrastruktūros ir eksploatacijos skyriaus viršininkė; Kauno medicinos universiteto Kardiologijos institutas, Sukilėlių pr. 17, LT-50009
Kaunas

STAŽUOTĖS

2010 m. rugsėjo mėn. **Organizacijų valdymo tyrimų centras**, De Montforto universitetas, Lesterio verslo mokykla, Lesteris, Didžioji Britanija. Mokslinis vadovas prof. David Crowther. Lietuvos Mokslo Tarybos parama doktorantų stažuotėms užsienio mokslo centruose.

2003 m. vasario mėn. **Lietuvos Respublikos Seimo Biudžeto ir finansų komitetas**, Vilnius Lietuva. Stažuotės vadovas biudžeto ir finansų komiteto vyresnysis patarėjas Gediminas Morūnas.

NARYSTĖ ORGANIZACIJOSE

Tarptautinio socialinės atsakomybės mokslinių tyrimų tinklo „**Social Responsibility Research Network**“ narė (nuo 2009 m.);
Tarptautinės aplinkosaugos ir išteklių ekonomistų asociacijos „**European Association of Environmental and Resource Economists**“ narė (nuo 2008 m.);
Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjungos narė (nuo 2002 m.).

KVALIFIKACIJOS
TOBULINIMAS
2009

(SERTIFIKUOTAS)

Edukacinės kompetencijos plėtojimo kursai „**Šiuolaikinio universiteto mokymo ir mokymosi sistemos**“ (2009 02-05; 28 akad. val., sertifikatas). Kauno technologijos universitetas, Kaunas.

- 2008 Mokymai „**Mokslinių tyrimų kokybiniai ir kiekybiniai metodai**“ (2008 03 14; 8 akad. val., sertifikatas). UAB „EIP Vilnius“, Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
- 2007 Doktorantų vasaros mokykla “**Creative Business Environment: Possibilities of Research**”, Workshop “Challenges of Research: Theory and Practice” (2007 08 20-22; 2 ECTS, sertifikatas). Riga Technical University, Ryga, Latvija.
- Seminarų ciklas pgl. Jungtinių Tautų vystymo programos projektą „**Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas Lietuvoje: Viešųjų paslaugų teikimo gerinimas stiprinant partnerystės ryšių kūrimo ir tinkamo finansų valdymo gebėjimus**“ (2007 02-04; 48 akad. val., sertifikatas). KTU savivaldos mokymo centras, Kaunas.
- 2006 Kvalifikacijos tobulinimo seminaras „**Savivaldybių veiklos plano ir biudžeto pagal programas rengimas**“ (2006 06 13; 8 akad. val., sertifikatas). Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultavimo centras, Kaunas.
- 2004 Kvalifikacijos tobulinimo seminaras „**Viešieji pirkimai: teisinis reguliavimas bei pirkimų vykdymo praktika**“ (2004 10 12; sertifikatas). A. Mozerio individuali įmonė “Ultima ratio”, Vilnius.
- Kursai „**Projektų valdymas**“ (2004 03-04; 80 akad. val., sertifikatas). KTU Distancinio mokymo centras ir CEP, Kaunas.
- 2003 Kursai „**Public administration and management systems**“ (2003 01-05; sertifikatas). Kauno technologijos universitetas ir CEP, Kaunas. (REGISTRUOTAS)

- 2010 Seminaras „**Privačios įmonės socialinė atsakomybė**“ (2010 04 24). Kanagawa universiteto (Japonija) prof. K. Oyama. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
- 2009 Seminaras „**Etikos institucionalizacija universitetuose ir komandinio darbo prielaidos**“ (2009 10 29). MRU prof. N. Vasiljevienė. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
- Seminaras „**Europos mokslo fondas: veiklos galimybės**“ (2009 05 15). Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas, Vilnius.
- Seminaras „**Dvišalio ir trišalio mokslinio bendradarbiavimo programos**“ (2009 02 13). Tarptautinių mokslo ir technologijų plėtros programų agentūra, Vilnius.
- 2008 Metinė įmonių socialinės atsakomybės konferencija „**Energetinė dabartis ir ateitis: Įmonių socialinė atsakomybė ir aplinkosauginė atsakomybė**“ (2008 11 25). Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, Vilnius.
- Seminarai „**Galimybės pradedantiesiems mokslininkams ES 7-ojoje bendrojoje programoje (7BP)** (2008 10 28); „**7BP programos „Pajėgumai“ ir „Žmonės**“ (2008 11 27). Tarptautinių mokslo ir technologijų plėtros programų agentūra, Vilnius.
- 2007 Seminaras „**Socialinių mokslų sričių doktorantūros studijų organizavimo procesų kokybės užtikrinimo aspektai**“ (2007 11 30). Mykolo Romerio universitetas, Švietimo ir mokslo ministerija, Vilnius.
- 2006 Konferencija „**Turizmo forumas: žvilgsnis į ateitį Kauno regiono turizmo verslo plėtros perspektyvos verslininkų ir valdžios atstovų**“

akimis“ (2006 11 23). Kauno regiono plėtros agentūra, Kaunas.

Forumas „**Regioninės ir vietos plėtros strategijos, programinis biudžetas: biurokratiniai reikalavimai ar efektyvaus valdymo priemonės?**“ (2006 04 27-28). KTU savivaldos mokymo centras, Kaunas.

Seminaras „**Miestų plėtros perorientavimas į darnią energetiką pasinaudojant struktūrinių fondų finansavimu**“ (2006 03 31). Lietuvos energetikos institutas, Kaunas.

2005

Tarptautinė konferencija „**Finansiniai ir ekonominiai energijos taupymo aspektai bendrosios socialinės atsakomybės (BSA) taikymo kontekste**“ (2005 12 14). ES, ESCOBALT, SENET, Lietuvos energetikos institutas, Kaunas.

Seminarai projektų vykdytojams (ES finansuojamų projektų paraiškų rengimo, įgyvendinimo priežiūros, ataskaitų bei finansinių dokumentų rengimo ir kt. aktualijos) (2005-2007). Lietuvos verslo paramos agentūra, Aplinkos projektų valdymo agentūra, Vilnius.

2008

Building the theoretical framework of entrepreneurship. Tarptautinė mokslinė konferencija “Business and management ‘2008” (2008 05 17). VGTU, Vilnius.

2007

Entrepreneurship education features in Lithuanian universities. Tarptautinė mokslinė konferencija „17th International Scientific Conference “Modern approaches to corporate management” (2007 09 06). Bratislava, Slovakija.

ASMENINIAI GEBĖJIMAI IR KOMPETENCIJOS

*GIMTOJI KALBA
UŽSIENIO KALBOS*

SOCIALINĖS KOMPETENCIJOS

INTERESŲ SRITYS

APDOVANOJIMAI, PADĖKOS

**LIETUVIŲ KALBA
ANGLŲ KALBA
RUSŲ KALBA**

Komandinis darbas, tarpkultūrinis bendradarbiavimas

Socialinė atsakomybė, organizacijų valdymas; strateginis planavimas, antreprenerystė, smulkus ir vidutinis verslas, projektų valdymas, kokybės vadyba ir auditas, turizmo ekonomika, prognozavimo metodai

Lietuvos mokslo tarybos stipendija stažuotei pagal projekto „Studentų mokslinės veiklos skatinimas“ dalį „Doktorantų stažuotės užsienio mokslo centruose“ (De Montfort universiteto Lesterio verslo mokykla, Didžioji Britanija, 2010 m.; 1-as mėnuo);
Lietuvos mokslo tarybos paskatinamoji stipendija doktorantams (2010 m.; 1-iems metams);
Vardinė paskatinamoji stipendija pirmosios pakopos studijoms (Anykščių rajono savivaldybė, 1999 m.; 4-iems metams);
Garbės raštai už gerą mokymąsi ir pavyzdingą elgesį; padėkos už aktyvią mokslinę ir kultūrinę veiklą (1990-1999 m.).

Rita Vilké

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IMPLEMENTATION
EFFECTIVENESS IMPROVEMENT IN LITHUANIA:
MODEL OF LOCAL GOVERNMENT INVOLVEMENT**

Summary

Abbreviations:

CSR – corporate social responsibility

BS – balanced scorecard

EU – European Union

Rationale and Motivation for the research. The antithesis between economic and social firm's objectives existed for a long time, but the current modern worlds' construct refuted these concept in economic terms and have highlighted the social, ethical and environmental values, taking into account definite quality options for everyone - public sector, non-governmental organizations (NGOs) and society - with greater expectations to act in a socially responsible way, composing higher standards towards socially responsible behaviour.

CSR issues in developed countries are discussed for more than half of the century. These discussions encompass broad questions about the changing relationship between business, society and government, environmental issues, corporate governance, the social and ethical dimensions of management, stakeholder debates, shareholder and consumer activism, changing political systems and values, and the ways in which organizations can respond to new social imperatives. Depending on the context CSR conception varies in different countries, business area and fragments of social performance (e.g. corporate governance, corporate social performance, organizational governance and social responsibility, stakeholder management, corporate citizenship, values management, etc.)

European and American scientists had been taking a long debate on CSR issues since the second half of the 20th century, mainly focusing on business challenges with perceived profit under social welfare, long term sustainability newly arising social needs (Bowen, 1953; Chamberlain 1973; Friedman 1968, 1970, 1989; Chrisman and Carroll 1984; Freeman 1984; Gaski 1985; Moser 1986; Ahratt and Sacks 1988; Buchholz 1990; Bhide and Stevenson 1990; Wood 1991; Samli 1992; Quazi 1993, 1994, 1997; Quazi and Cook 1996; Quazi and O'Brien 1996, 2000; Carroll 1979, 1991, 1999; Steiner and Steiner 1997; Elkington, 1997; Zadek 2001; Marrewijk 2003, 2004; Perrini 2005; Schwab 2008; Freeman, Edward and Velamuri, 2008; Crane, Matten and

Spence, 2008; Lee, 2008; Zu, 2009; Crowther 1999-2010; Crowther and Aras, 2008, 2009, 2010; etc.). CSR in its level of analysis gradually moved from broadly macro-social to the organizational level; theoretical orientation changed from ethical-obligatory towards managerial; the ethical trends in CSR moved from explicit to more implicit insight.

While highlighting the role of the public sector in this context may seem paradoxical, but still emerging CSR theories elucidate significant public sector role in CSR. Recent research (Aaronson and Reeves, 2002; Fox et al., 2002; Zappal, 2003; Joseph, 2003; Moon, 2004; Lepoutre et al., 2004; Nidasio, 2004; Middtun, 2005; Matten and Moon, 2005; Roome, 2005; Albareda et al., 2006, 2007, etc.) and best practice examples in advanced European countries show that properly formed by state, adapted to current conditions, systematically implemented, monitored and improved reflective CSR promotion policy becomes effective for the long-term sustainable development goals. EU set the target of making Europe an example of corporate social responsibility. Communication (2006) explores an interest in the concept of social responsibility in business organizations and provides recommendations for public sector roles in promoting CSR, creating CSR friendly environment and predictable context of CSR development and implementation in public sector.

The understanding CSR is often simplified in Lithuania, depending on its frequently used translation, which directly guide towards business issues. However CSR in this research focus not particularly on business, but wider business-society-government relations and is understood as the way organizations [any sector] act under community CSR values-based strategy concerning economic, legal and ethical responsibilities, thus becoming accountable to values' providers. This way CSR values become accountable, provided with resources and processes and accordingly organizations become CSR strategy oriented; CSR is expressed holistically.

Recently CSR issues are increasingly recognized by Lithuanian scholars. Research basically focuses business' CSR issues. Several relevant works on CSR issues were published during the last decade by V. Pruskus (2003), D. Štreimikienė and N. Vasiljevienė (2004), R. Pučėtaitė (2004-2009), S. Žirgutenė (2005), N. Vasiljevienė and A. Vasilijevus (2005-2009), V. Juščius (2007, 2008, 2009), J. Ruževičius and D. Serafinas (2007), D. Štreimikienė and R. Kovaliov (2007), J. Ruževičius and O. Mėlynytė (2008); Ž. Simanavičienė and D. Bernatonytė (2008), R. Ginevičius and V. Petraškevičius (2008), V. Juščius and V. Snieška (2008), D. Bagdonienė and E. Paulavičienė (2010). However public sector roles in CSR promotion and local government attitudes towards CSR development in Lithuania are still quite minor researched and lacks particular attention. A. Guogis ir D. Gudelis (2009) analyzed CSR issues from public administration and business management integration perspectives

through public-private interaction model. Lately performed short seminal study by D. Štreimikienė and R. Pušinitė (2009) elucidates Lithuanian local public bodies' attitudes towards CSR development.

Despite the growing attention on governments' soft roles, the emerging problem of local government involvement in effective CSR development seems to be unexplored both in foreign and national research. However, under The World Bank's initiative seminal research in six transitional countries (e.g. Baltic States, Hungary, Poland and Slovakia) was implemented several years ago (2004-2005). Research results show, that local government empowerment was recognized between the three CSR top-promoting factors in all countries.

Research problem. CSR issues are frequently addressed towards business sector, while governments play significant role in CSR development; however the potential of local governments, as intermediaries between central government and citizens, in CSR implementation effectiveness improvement is unexplored.

RESEARCH OBJECTIVE, TASKS AND RESEARCH METHODS

Research objective. The main objective of this research is to analyze government role in CSR development and to develop CSR development effectiveness improvement model in Lithuania through local government involvement.

Research tasks. Following the research objective for which this dissertation is intended, and based on the gap of knowledge identified through the review of relevant literature and practical experience the following research tasks are stated to guide the research:

- To analyze CSR concept, theories and models, government role in CSR development and to elucidate and justify the crucial role of local governments in CSR development effectiveness.
- To analyze and justify ways and tools for CSR effectiveness improvement through local government involvement on the basis of structured CSR approaches, strategic management and supplementary tools and develop a conceptual framework.
- To research and describe current conditions of CSR development in Lithuania by evaluating relation towards strategic planning system at national and local government levels and to determine possibilities and ways to involve local governments in CSR implementation effectiveness improvement.
- To develop and justify the model of CSR implementation effectiveness improvement in Lithuania through local government involvement based under the implemented theoretical and empirical research results.

Mixed research methodology was applied to reach the research objective:

- *Scientific literature review* - CSR concepts, definitions, theories and attitudes, relation between governments and CSR, elucidating the reasons for CSR implementation, and parallel strategic management and entrepreneurship attitudes towards CSR effective implementation at national and local government level;

- *Benchmarking studies* of various foreign countries, CSR implementation systems and evaluating their experience in line with Lithuanian conditions;

- *Analysis and synthesis* to systemize scientific literature of CSR and related attitudes, current CSR development problems and model building for CSR development effectiveness improvement through local governments.

- *Document analysis* – aiming to evaluate CSR development conditions in Lithuania, CSR policy relation towards strategic management and program budgeting system at national and local government levels and to identify critical processes of CSR development effectiveness improvement;

- *Structurized interview* aiming to identify Lithuanian local government awareness of CSR, stakeholder identification, National CSR Programme-related problems and recommendations for CSR development effectiveness improvement through local government involvement;

- *Statistical data analysis* - empirical studies of data processing, analysis and evaluation.

Major hypothesis: CSR implementation effectiveness could be improved through local government involvement.

SCIENTIFIC NOVELTY AND PRACTICAL APPLICATION OF RESEARCH RESULTS

Scientific novelty. CSR issues in scientific literature and practice are often addressed to while recently emerged important public sector roles in CSR development. However, the lack of scientific research related to government roles in CSR development at different governance levels is observed. Implemented theoretical research of CSR concepts, theories and models theoretically elucidate crucial relation between governments and CSR. Theoretically summarized roles of government in CSR development disclose critical CSR policy formation and implementation processes and identifies the importance of CSR responsibilities' distribution at different levels of government in relation towards effective CSR development. The new scientific research field emerge in this context, i.e. possibilities and tools for local governments, as the lowest organizational level of decentralized government, involvement in CSR development effectiveness improvement. In this research the possibility of to integrate CSR values into local government's strategic and action planning system was identified with serve of particular strategic planning methodology, i.e. balanced

scorecard, developed by Kaplan and Norton (1992) for business sector and adapted to public sector. This way local government activity becomes community CSR values-driven. This research justifies how balanced scorecard methodology in line with supplementary civic entrepreneurship help create CSR based strategic plans and program budget. CSR values become accountable, provided with resources and processes, monitored and feed backed; local governments become CSR values driven and responsible for CSR values providers in local community. Following the explored logics, CSR values become part of daily activity in the lowest organizational level of decentralized government, therefore – part of national CSR goals. From this perspective was composed the model of local government involvement in CSR development effectiveness improvement. Research of relationship between CSR, corporate governance and entrepreneurship provide additional insights for further research, focusing on civic entrepreneurship, least researched but successfully employed in fragmentary practice.

Practical application of results. Practical application of theoretically developed model of CSR implementation effectiveness improvement through local government involvement is explored by analyzing its integration into existing strategic planning and program budgeting system in Lithuania. From practical perspective, the proposed logics of strategic plan and program budgeting improvement help focus on critical CSR implementation effectiveness processes and this way the research may serve as a supportive framework for local governments while improving CSR oriented strategic planning and program budgeting manual and arranging trainings. The analysis of national CSR development programme 2009-2013 and its Action plan 2009-2011 highlighted several problems and relevant recommendations are provided for the forthcoming action plan development, practical recommendations are provided. The developed and empirically tested framework encompass three-domain CSR and stakeholder identification instrumentarium for CSR awareness diagnostics in local governments and can be applied to longitude tests.

GENERAL REVIEW OF THE CONTENT AND RESEARCH FINDINGS

The dissertation is comprised of Introduction, three chapters with sections and subsections, (i.e. Literature review, Research methodology, Research findings and discussion), Conclusions and recommendations, List of references (218 resources, 28 legal acts and leading documents) and 9 appendixes. There are 22 tables and 17 figures composed in the dissertation.

Following the first research task, i.e. to analyze CSR concept, theories and models, government role in CSR development and to elucidate and justify

the crucial role of local governments in CSR development effectiveness, scientific literature analysis and synthesis, previously implemented research analysis and benchmarking methods were applied. As far as the first keyword in this dissertation is CSR, first of all theoretical overview of CSR concept, theories, attitudes and existing CSR models are examined at the beginning of first chapter. Summarizing the overviewed CSR theories, particular attention in CSR research from business, society and government relation perspectives is paid towards integrative theories with its particular intension to:

- management issues, stating the importance of corporate response to social and political aspects;
- public responsibility, related to law and existing public policy process as a reference for social performance;
- stakeholder management, addressed to balance organization's stakeholder interests;
- corporate social performance in search for legitimacy and processes to give appropriate responses to social issues.

These are the primary identified dimensions, addressed to solve government, business and civil society CSR issues. Analysis of scientific literature reveals that CSR definitions, theories and various approaches are discussed under particular models. Therefore trying to identify the appropriate CSR model or develop new model for this research, analysis of socio-economic model, stakeholder model, triple bottom line model and conceptual understanding of CSR in Europe developed by D. Matten and J.Moon (2004) was implemented. In this summary only relevant models for this research are summarized. One of socio-economic models, i.e. four-domain CSR (hierarchical structure: economic, legal, ethical and philanthropic responsibilities; philanthropic category is subsumed under the ethical and/or economic domains, reflecting the possible differing motivations for philanthropic activities), developed by American scholar Archie B.Carroll (1979, 1983, 1991) and its particular modifications (interesting CSR constraint: Jones 1980, 1983; Schwartz, Carroll 2003; concentric-circle constraint: Geva, 2008) under the same terminology represents different meanings and different approaches to CSR. This model is successfully used in CSR research for about thirty years. Therefore this four-domain (recently used three-domain modification) CSR model helps evaluate CSR awareness at individual level rather clearly and simply. These are the reasons to use this model for research in those countries, where CSR is quite new paradigm.

The stakeholder model of CSR was developed mainly by management scholars (pioneered by Edward R. Freeman, 1984) who were frustrated by the lack of practicality of the previous theoretical models. The stakeholder model solved the problem of measurement and testing by more narrowly identifying

the actors and defining their positions and function in relation to one another. Therefore it is supposed to use stakeholder model for stakeholder identification and management in any organization, including public sector.

As the central theme of the dissertation are the roles that public sector plays in CSR development, the second section of first chapter examines the role of government in CSR development. Implemented research reveals, that during the past decade government-CSR sparing scientific research revealed several trends:

- basic government functions in CSR development process are addressed to the legal system development (soft policy approach) in order to promote responsible, socially oriented and sustainable business practices;
- persistent cooperation between government and business determine to create more flexible normative basis and thus to promote CSR development;
- some studies point to the development of CSR in relation to the development of multi-stakeholder dialogues as an aspect of relationship building and organizational change, for national and global issues solving.

This way developed international initiatives (e.g. Global Reporting Initiative; Global Compact) encourage the development of CSR ideas and CSR-oriented societal governance. In this context cultural differences between American and European CSR understanding become evident: active American interest groups encourage voluntary bottom-up explicit CSR while European CSR focus on top-down implicit CSR, based on CSR policy development at highest governance level. Therefore the core challenge for public sector bodies become the identification of priorities and incentives that are meaningful in the local and national context and to build it on existing initiatives and capacities. In this sense, governments have been involved in a new type of political relationship with businesses and civil society stakeholders to promote responsible and sustainable business practices. New methodological tools are being developed to analyze these relations. One of them, relational CSR, developed by L.Albareda et al. (2006, 2007) encompass four relationships: CSR in governments (CSR public policies developed by governments to improve their own social responsibility, leading by example); CSR in government-business relationships (CSR public policies designed to improve business CSR practices); CSR in government-society relationships (CSR public policies designed to improve civil society stakeholders' awareness); relational CSR (CSR public policies designed to improve collaboration between governments, businesses and civil society stakeholders). This model helped identify least researched relations, i.e. government-civil society CSR. Analysis of CSR public policy in these relations highlights the conditions of CSR programmes and instruments at different levels of governance: cross-cutting policies; regional/decentralized government and local government.

As the main objective of this dissertation is to compose CSR development effectiveness improvement model through local government involvement those most relevant concepts are explained, i.e. regional/decentralized government and local government. Politically decentralized government from CSR perspective enable local community give feedback to local government authorities under implemented CSR activities through council members' elections. Fiscal decentralization help provide financial resources for and reach greater accountability of incorporated community CSR values into local government's programs. Therefore it is summarized, that from the normative discourse, the qualitative analysis of CSR government policies, internal government CSR structure, CSR responsibilities at different levels of government, including local governments, scope of CSR policy and CSR role of other organizations serve as CSR development effectiveness evaluation construct both from the horizontal comparative perspective between countries or from in-depth vertical CSR evaluation perspective in particular country. As far as major objective of this research is to develop CSR implementation effectiveness improvement model in Lithuania through local government involvement, further analysis focus on CSR responsibilities at different levels of governance. Under implemented theoretical analysis of CSR concepts, theories, models and the relation between governments and CSR, particular combination of theoretical models was developed, i.e. to research CSR awareness three-domain CSR could be used in transitional countries; stakeholder model supply methodology to evaluate relevant stakeholder recognition in particular organization. However, adaptation of CSR theories and examination of CSR responsibilities at different levels of governance only explore actual situation, but does not provide any tools to improve its effectiveness. Therefore supplementary strategic management literature and particular supplementary tools were revisited.

Following the second research task, i.e. to analyze and justify ways and tools for CSR effectiveness improvement through local government involvement on the basis of structured CSR approaches, strategic management and supplementary tools and develop a conceptual framework, scientific literature analysis and synthesis, and benchmarking methods were applied. Greater expectations of government in all levels of governance, with increased accountability to stakeholders and requirements for increased efficiency and effectiveness in government operations, have also increased the focus on performance measurement; performance measurement and programme evaluation have been recognized as central drivers for a more efficient, effective and accountable public sector.

It was recognized, that strategic management approach towards CSR is an integral element in the organization's overall strategic management. This insight becomes highly evident when organization adopts a balanced scorecard

(further – BS) approach to their overall strategic management methodology. The other benefit of a strategic management approach to CSR is that organization become well informed on community needs, much in the same manner as business organization undertakes to be fully informed on the market and competitive conditions for its goods or services. Taking a strategic management approach to CSR requires excellence in the organization's internal reviews and external environmental scanning, to assess all the dimensions of the organization's impact in the community. Consequently, this scanning includes internal and external stakeholders, their CSR values and needs which form multiple objectives. Therefore these objectives are compiled with strategy and put into short-term performance plans. This way performance measurement system is developed in and organization.

Multi-dimensional performance measurement systems are particularly relevant to public sector organizations mainly because performance of these organizations cannot be adequately measured using conventional measures of performance. While measures of economy and efficiency present no particular conceptual difficulty, and can be measured in financial terms such as costs and productivity, effectiveness can be assessed only in relation to the specific objectives of organizations. Therefore, where multiple objectives with varying attributes, such as financial and non-financial, long-term and short-term, and internal and external focus, are emphasized, the use of the BS as a potential performance measurement system for local councils is seen as an effort at reform to overcome the deficiencies often attributed to more traditional performance measurement systems that are largely financial based.

There was recognized in this research that methodological framework proposed by Panayiotou et al. (2009) is based on the combined use of the BS and the GRI performance indicators repository in order to incorporate CSR into strategy, define CSR measures of strategic importance, measure and control the results. The suggested framework permits the development of corporate CSR programmes adapted to the unique characteristics of each sector and company, emphasizing on different stages according to organizational activities, missions and the resources that can be utilized. As far as the need for BS adoption in the public sector has arrived from both theoretical and practical implications and started to be adopted largely by different organizational and governmental bodies in the public sector, this approach was taken as a basis to develop CSR development effectiveness improvement through local government involvement. However CSR integrated BS for public sector has not been introduced yet by any literature. Only through the review of best practice examples of BS in local governments (e.g. State of Victoria, Australia) it was identified possibility to develop local council strategy based under community CSR values using BS.

There exist several inconsistencies between the traditional approaches to

performance, adopted by the public bodies, versus a desired strategic oriented performance approach that resembles that of a BS methodology. Public organizations strategic plans consists of a list of programs and initiatives articulated on the organizational mission and vision, but no outcome are defined. As far as achieving financial success is not the primary objective for public organizations, citizens or contributors perspective is much more important and represent the primary focus. This being the case, the BS perspectives can be adapted, in a structure that best fits the strategic interests of public organizations and its stakeholders CSR values.

Usually local government performance plans reflect community focus with the strategic imperative being related to satisfying community needs only in those best practice examples. Therefore, as the same best practice show, through extensive community consultation and collaboration it could be implemented more effectively and help achieve effectiveness of outcomes. However, through the implemented research additional instruments were recognized which could be employed to achieve effectiveness in collaboration with community (external local government stakeholders) and internally between civil servants (internal council stakeholders at administrative and political level). Seminal form of entrepreneurship, i.e. civic entrepreneurship, has been identified as the means by which public administration is recognised for being entrepreneurial and innovative. Its emergence in Australian local government top management teams was a key objective of the 1993 nationwide legislation. The whole seminal work "Civic Entrepreneurship" (UK) by Leadbeader and Goss (1998) is devoted to highlight the importance of entrepreneurship in local government institutions. Scholars evidently explore how entrepreneurship revitalised local public administrations.

Under the basis of implemented literature review, conceptual model of local government involvement in CSR development targets was developed. Its applicability to Lithuanian conditions was checked through implementing empirical research.

Following the third research task, i.e. to research and describe current conditions of CSR development in Lithuania by evaluating relation towards strategic planning system at national and local government levels and to determine possibilities and ways to involve local governments in CSR implementation effectiveness improvement, document analysis and structurized interview methods were applied. Major empirical research hypothesis was developed: corporate social responsibility implementation effectiveness in Lithuania could be improved through local government involvement.

The second chapter of dissertation comprises different stages and approaches by discussing adopted philosophy, applied methodology, research methods, techniques and design selected for this research. It was recognized,

that critical theory recognizes the value of using multiple sources of data and perspectives, supports triangulation and requires consensus between different viewpoints. Research methodology focus on triangulation approach, as a mixture of exploration and description, with a cross-sectional time dimension and inductive reasoning was applied. The primary method of analysis and recording is qualitative, arranged under normative discourse, using data collection methods from analysis of documents, structured interviews, observation, formal and informal meetings.

Recognizing the essence of CSR to be incorporated in local government strategy and program budget through BS, under developed theoretical model, there were identified several conditions under which CSR development effectiveness could be improved through local government involvement in Lithuania: firstly, local government acquaintance with approved National CSR programme; secondly, local government awareness of three-domain CSR; thirdly, correctly identified local government stakeholders, which values shall be reflected through BS in strategic plan and program budget; and finally, CSR ideas development and implementation through accepted forms.

Further analysis, implemented in the first section of third chapter, helped develop a detailed model of existing strategic planning system at national and local governance levels in Lithuania, which is based under national budget composition, and define contribution of National Corporate Social Responsibility Development Programme 2009-2013 (further – National CSR Programme) towards it. It was recognized, that National CSR Programme and its leading documents is a mid-term goal document of Lithuanian national strategic planning system and has no any contribution to strategic planning system in level of local governance. Moreover, the research of original documents, related to strategic planning and program budgeting, show, that they does not provide any concrete references to local governments' strategic planning and program budgeting, except the Law on Budget Structure. However, in the preface of Government Resolution on National CSR Programme and its Actions Plan 2009-2011 approvement, it is recommended to local governments, between other stakeholders, implement it. Therefore it was essential to measure local government representatives' acquaintance with approved CSR Programme. It was implemented, by interviewing targeted local government representatives. Target interviewees were selected under several important criteria: firstly, the interviewee has at least three-year work experience in municipality; secondly, the interviewees' responsibility area directly relates strategic planning and program budgeting process; thirdly, interviewee hold one of the following positions in the municipality: municipality's politician/councillor; head of municipal administration/deputy; head of municipal department; municipality's professional. Most relevant research results show that interviewed local govern-

ment representatives are poorly acquainted with approved CSR Programme, most of them learned about it from the implemented interviews, consequently major share of them had not discussed this CSR Programme in their municipalities, and even eight percent would think to include main provisions in action plan.

Therefore, it becomes evident that local governments are not involved in CSR development in Lithuania and obviously, can't help improve CSR implementation effectiveness under current conditions; despite it local government representatives recognize their self as relevant CSR Programme stakeholders. It was clarified that local governments would report their social and ethical performance by major share on mandatory basis. Therefore the model of local government involvement in CSR development effectiveness improvement in Lithuania was developed and justified in the second part of the third chapter (see the figure 1).

Following the last research task, i.e. to develop and justify the model of CSR implementation effectiveness improvement in Lithuania through local government involvement based under the implemented theoretical and empirical research results, analysis and synthesis methods were applied.

The starting point for model composition was the seminal recommendation issued in the preface of CSR Programme, i.e. local governments, which were between those other interested parties, namely, associated business structures, social partners, NGOs and international organizations, recommended under their financial (!) abilities to implement the CSR programme's Action plan. As it was recognized, that local governments implement strategic planning and program budgeting under their own approved rules, usually developed under strategic planning methodology of the Republic of Lithuania, generalized processes of strategic performance planning and program budget preparation are similar: the application collection from external stakeholders; aggregation of collected data into strategic performance plan and budget programs; articulation draft municipal strategic performance plan and program budget with internal stakeholders; defence and approvement of local governments' strategic action plan and program budget in municipal council. Due to the identified processes of strategic performance planning and program budgeting, the model for community CSR values incorporation into municipality's strategic plans and program budget without composing any additional structure for CSR development effectiveness improvement in Lithuania was composed. As far as it was recognized, that major critical process for community CSR values incorporation into BS based strategic performance plan and program budget, this process is justified in detail, while other processes are quite regular in Lithuanian local governments' activity and are not paid with particular attention in this research.

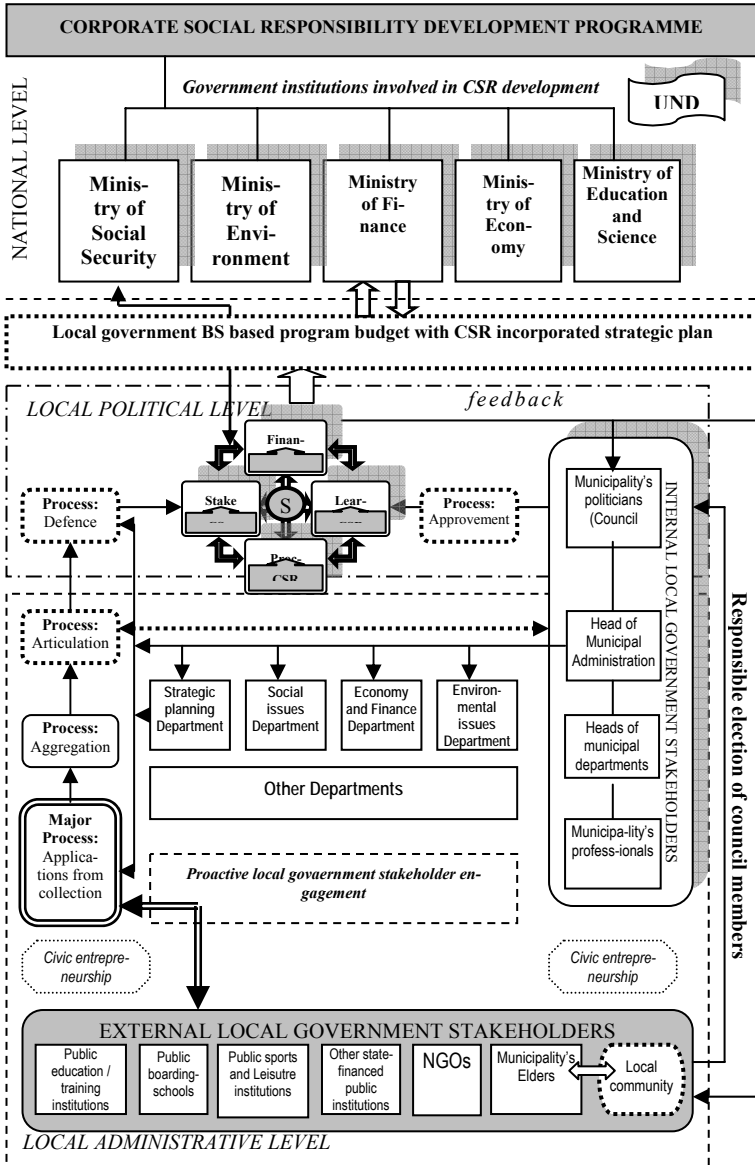


Figure 1. Model of CSR implementation effectiveness improvement in Lithuania through local government involvement
Source: created by author

As strategic performance planning and program budgeting is being implemented in Lithuanian municipalities, its processes are recognized and examined by local government representatives. Therefore, the advanced, comparing with strategic performance planning and program budgeting, BS methodology could be incorporated through particular trainings. The BS preparation process begins with the same as program budget application form collection process from external local government stakeholders. Aiming to incorporate community CSR values into municipal strategy oriented BS the critical role is played by those representatives, who organize implement application form collection process. Therefore first of all those representatives should recognize CSR economic, legal and ethical responsibilities. Aiming to investigate local government representatives' awareness of three-domain CSR, the interview method was applied. Summarizing the research results, it should be stated, that Lithuanian local governments representatives, despite CSR being quite new issue in Lithuania, recognize the three-domain CSR under explored statements. However, this recognition does not supply any attitude towards effective CSR development, as the recognition stay unexploited. This is the reason to involve local government representatives in active CSR development process in Lithuania, as their CSR recognition can be targeted focused through all strategic planning and program budgeting process.

Successful application collection process depends on correctly identified stakeholders. As the proposed model incorporate local community CSR values, it is vital to organize application collection process proactively, by involving all relevant stakeholders. Therefore there was developed the purpose to investigate local government representatives, involved in strategic planning and program budgeting process capacities to identify their relevant stakeholders. Aggregated results show, that local government representatives recognize their stakeholders by major share of answers, however those relevant external stakeholder groups, i.e. local businessman, and even educational and training institutions with their CSR values can hardly appear in strategic plans and program budget as are poorly recognized as relevant external stakeholders. Consequently, their CSR issues cannot be represented. Therefore particular attention in municipalities should be paid to proactive stakeholder engagement techniques in proposed CSR values incorporated BS based strategic planning and program budgeting process. Proposed proactive stakeholder engagement techniques first of all should start from clarifying the application form and adapting it to stakeholder capacities, trying to make them significant actors in local government strategic planning process. Both external and internal stakeholders should be provided with targeted consultations how to fill in the application forms. The extensive community consultation should be performed in municipal administrative units

with help of municipality's Elders, who are the closest intermediaries between distanced municipal units and local government.

Internal stakeholder recognition is crucial for further critical processes, i.e. articulation of draft BS based strategic plan and program budget, as all aggregated data should be compiled with all internal local government stakeholders. As far as there exists rules how to implement it in municipalities, it will be only stated here, that those community CSR values should be carefully defended by responsible employees, otherwise they will be excluded from BS. However the successful CSR values incorporation in BS highly depend on civic entrepreneurship. As foreign practice success examples show, civic entrepreneurship help accelerate new ideas in public institutions, however these new ideas are accelerated by senior managers. Therefore it become vital to spread the entrepreneurial spirit in Lithuanian local governments, which would provide better BS quality and greater forms of communication between stakeholders.

Summarising the implemented research, it should be stated, that better CSR values recognition and endorsement by local government representatives should be improved. As far as CSR ideas are quite new in Lithuania, local governments should not be excluded from CSR oriented training activities as target group, as far as local government representatives feel the lack of information. As far as one of the obligations of Government under the Law on Local Self-government is to support local authorities in training, improving and retraining municipal civil servants, local government representatives should be informed and consulted at the State institutions on all issues concerning local authorities. Despite a contribution in CSR Programmes' Action Plan 2009-2011 to implement training for business enterprises and other stakeholders, local governments are not even mentioned under these activities. Accordingly, it becomes important to find out if there is no any interest from local governments towards CSR training issues. Research results on CSR ideas' development and implementation acceptance by local government representatives' show, that lack of information related to CSR implementation is observed. Municipalities accept all information forms of CSR development and implementation and this way demonstrate that they are ready to meet CSR challenges. However the most accepted form is regular information about good CSR practice in other Lithuanian municipalities. As such kind of practice is not developed yet, there is a huge arena to work for scientists and practitioners in collaboration, aiming to improve corporate social responsibility implementation effectiveness through local government involvement.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Theoretical conclusions and recommendations:

1. As CSR is a very wide-ranging concept, it causes problems with measuring its uptake and impact. That is why complex of methodological problems arise as over the past half century and many different definitions and models have been set out of what CSR really means and how to understand it. Many authors argue, but at the end slightly agree that motives arise from corporate governance. Therefore the concepts of corporate engagement into society go through CSR. Consequently classical CSR conception stands vitally till nowadays, as the combination of economic, legal, ethical and philanthropic domains of responsibilities are quite easily understandable and permanent. However, philanthropic responsibilities are provided with critique as being responsibilities itself; they are often incorporated in CSR under the rest three domains. The analysis of CSR definitions reveals that the environmental dimension received a significantly lower dimension ratio than the other dimensions. Therefore it is suggested to use modified three-domain classical CSR approach to diagnose CSR awareness in transitional economies, were CSR issues emerge with some delay comparing with western world. After stakeholder model evolvement, environment was regarded as one of non-market stakeholders, because a fully developed approach towards stakeholders involves mapping range of issues with which they are concerned in their role as stakeholders. Taking all issues identified by all stakeholders together, they can be analyzed as the content of concern. At this level stakeholders can be grouped as internal and external according to their relation to particular organization. Thus the correct identification of stakeholders play critical role in effective organizational management. Therefore it is suggested to use stakeholder theory as part of CSR strategy development.

2. Governments are widely recognized as enablers and drivers of CSR. The literature review allows concluding that there exist particular conditions to develop CSR effectively in any country, i.e. government CSR policy, internal government CSR structure, CSR responsibilities at different government levels, including local governments and representation structures of CSR values from civil society and business stakeholders. Government role in CSR is often examined from normative discourse. However, there has been increasing recognition of the role of other actors such as civil organizations within CSR framework. This has called for a new set of relationships between government, business and civil society. The new relational state CSR model was developed with emerging deeper understanding of the role of government in promoting CSR. The relational state CSR model explores the relationships between government, business and civil society; still, it does not supply any concrete tool despite

institutionalization and processes to be employed in CSR development effectiveness improvement. However the relational state CSR model encompasses the emerging relationships, thus serving to identify the least researched relations. The review of literature and research in transitional countries show, that business-government relations and business-civil society relations seems to be paid with great attention by scholars. Therefore government-civil society relations are minor researched from CSR perspective.

3. Local government empowerment by business executives is recognized between three CSR top promoting factors in transitional countries. Oppositely scientific literature slightly provides any deep discussion or research related to CSR and local governments; research and discussions concerning CSR and governments are generalized into “government” as an umbrella construct in CSR development. Consequently observed gap in the CSR research in terms of local governments, which under the seminal practice in several counties act as the closest intermediaries between state (central) government and citizens, determine to come to a conclusion that the role of local governments in CSR development neither scientifically nor empirically is unexplored. However, under relational state CSR framework within CSR responsibilities at different levels of government, local governments are emphasized as one stage of CSR application. Still, local government is not yet recognized as object in CSR research and this way the new direction is elucidated with currently implemented research.

4. Following the previous conclusions, the supplementary strategic management literature review helped deepen CSR development effectiveness improvement research with strategic management tools. Local governments were recognized as potential intermediaries between government and civil society with this research, as usually local governments’ strategic performance plans reflect community’s values and needs. A new methodology approach for measuring corporate social responsibility performance provided supplementary knowledge of CSR values incorporation through widely recognized tool in business and public sector strategic management – balanced scorecard. The suggested framework permits the development of CSR programmes adapted to the unique characteristics of any sector, emphasizing on different stages according to organisational values, activities, missions, resources that can be utilised and stakeholders’ values. BS approach, integrated with a compatible GRI CSR repository, support CSR orientation of organizations in the future, establishing it as a strategic horizontal process “running” across the processes. The main finding of the proposed methodological framework was that CSR has no real meaning for any organization if it is not an important constituent of its strategy. Therefore, BS for public sector serve as an advanced program budgeting tool compiled with institutions’ strategy. Therefore, theoretically, community CSR values based and GRI incorporated BS may serve as a potential tool of local

government involvement in CSR development effectiveness improvement, as this way CSR values become accountable, measurable, reported, and feed-backed.

5. Concluding on the relationship between CSR and entrepreneurship, it should be stated, that most commonly it is agreed on the core principle of CSR being responsibilities beyond profit maximization, through examining the traditional sets of factors, which are meeting criticism by some authors. Quite new discussion on the connection between CSR, philanthropy and entrepreneurship looks like having a tremendous potential for exploration as increasingly entrepreneurs are using their entrepreneurial principles to organize, create, and manage organization aiming to make social change. As the primary objective of social entrepreneurship is to make beneficial social and environmental impacts, it is argued that social responsibility, philanthropy and entrepreneurship offer direction to organizations' leaders who want to increase social and economic performance; parallel several studies show, that seminal form of entrepreneurship, i.e. civic entrepreneurship in public institutions can serve as a critical supplement to make change in effectiveness improvement.

6. The discussions leads to a broad conclusion that despite the set of various factors, interconnectivity issues between them and definitional problems, the emerging discussion on CSR and entrepreneurship is a result of observed weaknesses of the traditional methods of corporate management. Subsequently, changes and innovative initiatives are needed trying to create better, more sustainable organizations and environment for future. Therefore civic entrepreneurship is a means by which governments are changing along with a greater range of responsibilities and fiscal restraints. Civic entrepreneurship requires greater innovation and leadership in public administration. CSR values accelerated by civic entrepreneurs through stakeholders' proactive engagement could be more effectively integrated into BS with provided financing and accountability, therefore - into performance plans and strategies, consequently – into national sustainability targets. Through this process CSR values become evident, measurable, accountable and sustainable.

Implemented empirical research leads to the following conclusions and recommendations:

1. National CSR targets were composed into institutional agenda since the request from EU headquarters through strategic planning process in Lithuania under mid-term goals, contributing to major long-term Economic Development Strategy vision, National Sustainable Development Strategy and short-term goals, i.e. action plans. The whole national strategic planning system in Lithuania is based under national budget composition. However, the research of related strategic planning and program budgeting original documents does not

provide any concrete references to local governments' strategic planning and program budgeting, except the Law on Budget Structure. Government mid-term development programmes are usually adjusted with local governments for suggestions, corrections or even informative purposes; however it performed communication disruptions in particular case of CSR Programme arrangement. Therefore it is recommended national top-importance CSR issues provide by wider communication forms, as its stakeholders are widespread society, business and government at all governance levels.

2. Focusing the institutional CSR structure, the most relevant observed problem is the concentration of CSR responsibility and implementation activities at State level and the balance between activities taken by State institutions involved in CSR implementation process. CSR responsibilities and range of activities are majorly concentrated within two institutions in Lithuania: Ministry of Social Security and Labour and UNDP; however none of them hold employees directly responsible for CSR. Mapped stakeholders involved in CSR implementation process explore the close-ended representativeness in CSR from local government perspective. It is evident that local governments are not involved in any CSR development activities up to date in any context; despite it they get top-down recommendations to implement CSR activities according to their financial capacities. Therefore it is recommended to involve local governments in the forthcoming short-term CSR development planning more actively, as local governments had been recognized as important CSR effective development accelerators.

3. Accordingly, empirical findings elucidate poor local government representatives' acquaintance with approved CSR Programme. Aggregated data shows, that major share of interviewees have learned about CSR Programme from the implemented interviews. Even those who have received the draft CSR Programme, poorly reacted to it, as CSR issues are quite new for them. Under detailed structurized basis, local government representatives recognize three-domain CSR, while CSR Programme activities were poor recognized as important to respond, or to discuss during the CSR programme acquisition process. Accordingly, local governments recognize CSR programme stakeholders and also declare their self as its stakeholders. Thus it becomes evident, that local governments should be more actively involved in CSR ideas development processes.

4. Almost one third of interviewees would implement the CSR Programme as far as mandatory law enforcement. Nevertheless a few interviewees have highlighted, that they are going to include main provisions in the municipal strategic action plan and it seems to be the beginning of CSR operationalization, as activities, included in local governments' action plans are provided with resources, managed, reported and feedbacked. However, despite CSR

being a voluntary initiative, its mandatory empowerment is recognized as a condition under which the CSR reporting activities would come into action at local government level. Therefore the proposed model for CSR implementation effectiveness improvement in Lithuania through local government involvement would accelerate CSR development in Lithuania. As far as local governments would report CSR activities under mandatory basis, there should be developed unified methodology for BS based strategic planning and program budgeting at local government level, which would guide through the process of strategic plan and program budget preparation with adapted BS methodology, focusing on the identified critical processes, i.e. application collection from external stakeholders; articulation draft CSR incorporated BS with municipal strategic performance plan, program budget and internal stakeholders; defence and improvement of local governments' BS based program budget with CSR incorporated strategic plan in municipal council.

5. The detailed description should be prepared focusing on those identified critical processes with complementary draft forms. As far as strategic planning and program budgeting are implemented by Lithuanian local governments for several years, these processes are more or less recognized and implemented, majority of municipalities had prepared their own internal manuals on strategic planning and program budgeting and only improvements are needed. However it is suggested that major focus should be paid to the first critical process, i.e. application form filling. This process could be based under proactive local government external stakeholder engagement techniques which empower CSR values to be integrated in application form and up-wards the following process. This process should be developed under detail recommendations and also provided with guided training for local government representatives, namely responsible for the whole municipality governance, strategic planning and program budgeting. Unified CSR and GRI integrated development strategy should be prepared not by local governments alone, but based on local partnerships between local government and its external and internal stakeholders. This strategy may be primarily used for (re)establishing CSR goals and visions, afterwards - for arranging community CSR values integrated BS, and finally - for implementation, monitoring and feedback.

Concluding on theoretical and empirical findings solid arguments force to approve the major hypothesis of the dissertation, i.e. corporate social responsibility implementation effectiveness could be improved through local government involvement.

LIST OF PUBLICATIONS AND PROCEEDINGS

Articles published in Lithuanian and international reviewed scientific journals:

5. Bernatonytė, Dalia; **Vilkė, Rita**; Keizerienė, Eglė. Economic crisis impact directions concerning corporate social responsibility in Lithuanian SMEs (source language - Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys) // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [electronic resource] / Kaunas university of technology. Kaunas : Technologija. ISSN 1822-6515. 2009, no. 14, p. 229-236.

6. Bernatonytė, Dalia; **Vilkė, Rita**; Volochovič, Andžej. Regional peculiarities of development of Lithuanian SME // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [electronic resource] / Kaunas university of technology. Kaunas : Technologija. ISSN 1822-6515. 2009, no. 14, p. 676-684.

7. Mačerinskienė, Irena; **Vilkė, Rita**. Entrepreneurship Research Dimensions // KSI Transactions on Knowledge Society / First international science conference "Knowledge society", II international science conference for young researchers "Technical science and industrial management". Sozopol, Bulgaria: Knowledge Society Institute. ISSN 1313-4787. Jan I, Vol. 3 (September), 2008, p. 163-167.

8. Vengrauskas, Vytautas; Mačerinskas, Jogaila; **Veličkaitė, Rita**. The role of small and medium-sized enterprises in the national economy // Trendy ekonomiky a managementu = Trends economics and management. Brno : Fakulta podnikatelská vysoké učení technické v Brně. ISSN 1802-8527. 2007, roč. 1, č. 01, p. 117-125.

Articles published in reviewed proceedings of international conferences and other scientific journals

1. **Vilkė, Rita**. Corporate Social Responsibility initiatives' development in Lithuania // The Newsletter From the Social Responsibility Research Network. [electronic resource]. ISSN 1759-5886. 2010, No.1, p. 10-12.

2. **Vilkė, Rita**. National Network's of Responsible Business contribution to CSR development in Lithuania // The Newsletter From the Social Responsibility Research Network. [electronic resource]. ISSN 1759-5886. 2010, No.2, p. 7-12.

3. **Vilkė, Rita**. The Model of CSR Award in Lithuania // The Newsletter From the Social Responsibility Research Network. [electronic resource]. ISSN 1759-5886. 2010, No.3, p. 6-10.

4. **Vilkė, Rita**. Local government's attitudes towards socially responsible entrepreneurship in Lithuania // International scientific conference BMRA2010 „Innovation driven entrepreneurship“. Conference proceedings [electronic resource]. 2010, Vilnius: ISM University of Management and Economics. ISSN 2029-5448. 1 p.

5. Mačerinskienė, Irena; **Vilkė, Rita**. Entrepreneurial versus ordinary enterprise in the economy // The Problems of development of national economy :

49th International Scientific Conference of Riga Technical University, 9-13 October, 2008 Riga : Conference proceedings / Riga Technical university; Faculty of Engineering Economy : [electronic resource]. Riga : Riga technical university, 2008. ISBN 9789984325675. p. 1-8.

6. Mačerinskienė, Irena; **Vilkė, Rita**. The Methodology of SMB research at entrepreneurship approach // Nové trendy v manažmente : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : 26. a 27. november 2008 Trenčín Slovenská republika : [electronic resource]. Trenčín : Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, 2008. ISBN 9788080753702. p. 362-370.

7. Mačerinskienė, Irena; **Veličkaitė, Rita**. New challenges for future start-ups : entrepreneur in the economy // Материалы 6-й Международной научно-технической конференции "Наука - образованию, производству, экономике", 31 декабря-2 февраля 2008 г. [Минск] : [Белорусский национальный технический университет], 2008. ISBN 9789854798267. p. 156-163.

8. Baran, Dušan, **Veličkaitė, Rita**. Building the theoretical framework of entrepreneurship. // 5th international scientific conference "Business and management' 2008" : conference proceedings, 16-17 May, 2008 Vilnius, Lithuania [electronic resource]. Vilnius : Technika, 2008. ISBN 9789955282679. p. 21-30.

9. Baran, Dušan; **Veličkaitė, Rita**. Building the theoretical framework of entrepreneurship // 5th International Scientific Conference "Business and management'2008" : Selected papers, 16-17 May, 2008 Vilnius, Lithuania. Vilnius : Technika, 2008. ISBN 9789955283119. p. 18-27. [ISI Proceedings].

10. Mačerinskienė, Irena; **Veličkaitė, Rita**. Entrepreneurship education features in Lithuanian universities // Moderné prístupy k manažmentu podniku = Modern approaches to corporate management [electronic resource]: 6-7 September, 2007, Bratislava, Slovak Republic: proceedings of the 17th International Scientific Conference. Bratislava : Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2007. ISBN 9788022727501. p. 407-416.

11. Mačerinskienė, Irena; **Veličkaitė, Rita**. Entrepreneurship education substantiality in developing economy : previous experience and future approaches // Festive scientific conference on the occasion of 15th anniversary of the establishment of faculty of business and management of Brno university of technology :conference proceedings, 12-14 september 2007, Brno, Czech Republic [electronic resource]. Brno : Brno university of technology, 2007. ISBN 9788021434820. p. 1-10.

12. Vengrauskas, Vytatautas; Mačerinskas, Jogaila; **Veličkaitė, Rita**. The role of small and medium-sized enterprises in the national economy // Moderné prístupy k manažmentu podniku = Modern approaches to corporate management [electronic resource]: 6-7 September, 2007, Bratislava, Slovak Republic: proceedings of the 17th International Scientific Conference. Bratislava : Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2007. ISBN 9788022727501. p. 654-664.

13. **Veličkaitė, Rita**. Variation tendencies of small and medium-sized enterprises : Lithuanian approach // Ekonomika, financie a manažment podniku i. [electronic resource]: pozvánka na vedeckú konferenciu doktorandov Fakulty

podnikového manažmentu EU v Bratislave: November 15, 2007, Bratislava. Bratislava : Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2007. ISBN 9788022524179. p. 1-7.

Dissertation concerning issues were presented in the following scientific conferences:

1. Local Government's Attitudes Towards Socially Responsible Entrepreneurship in Lithuania / International scientific conference BMRA2010 „Innovation driven entrepreneurship“ (2010 10 14-16). Vilnius: ISM University of Management and Economics, Lithuania.

2. Social Responsibility Institutionalization in Lithuania: Modern Attitudes Towards Social Cohesion or Modern Political Slogans? / International Conference of Young Scientists “Comparative Aspects of Recent Legal Research in Eastern and Central Europe” (2010 05 26). Mykolas Romeris University and Vroclav University (Poland), Vilnius, Lithuania.

3. The National Goals of Social Responsibility and County Reform: is it Sufficient to Implement the Reform in Order to Get Local Government Responsibly Closer to the Citizen? / Sub-project "Local council members' capacity building"; Forum "Regional development - what's new? "(2010 04 23). Civil Servants' Training Center, Druskininkai, Lithuania.

4. Social Responsibility in Lithuania: Only the Business Should Be Socially Responsible? / Practical-scientific conference "Public Sector Effectiveness: How management theory can serve and what practices can recommend?" '2010' (2010 04 08). Mykolas Romeris University, Vilnius.

5. Economic Crisis Impact Directions Concerning Corporate Social Responsibility in Lithuanian SMEs (2009 04 23); Intra-Industry Trade and Export Specialization: Lithuanian Case (2009 04 24) / International Scientific Conference „Economics and Management '2009“. Kaunas Technological University, Kaunas, Lithuania.

6. Building the Theoretical Framework of Entrepreneurship / International Scientific Conference “Business and management '2008” (2008 05 17). VGTU, Vilnius, Lithuania.

7. Entrepreneurship Education Features in Lithuanian Universities / „17th International Scientific Conference “Modern approaches to corporate management” (2007 09 06). Bratislava, Slovakia.

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

Name, Surname
E-mail

RITA VILKĖ
rita.vilke@mruni.eu; rita.vilke@gmail.com

EDUCATION

2007 - 2011

Mykolas Romeris University, Department of Management, Vilnius, Lithuania; PhD student of Social sciences, Management and administration (03S)

2003– 2005

Kaunas Technological University, Social Sciences Faculty, Kaunas, Lithuania; Public administration Master Degree (undergraduate) (Diploma No.0004211)

1999 – 2003

Kaunas Technological University, Social Sciences Faculty, Kaunas, Lithuania; Public administration Baccalaureate (graduate) (Diploma No. 0002307)

WORK

EXPERIENCE

2010 – 2011

Faculty of Politics and Management lecturer at Department of Management, lecturer (time-limited contracts);

2007 – 2008

Faculty of Economics and Finance Management, lecturer at Department of Economics, lecturer (time-limited contracts);
Mykolas Romeris University, Ateities st. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania

2008 – 2011

Faculty of Sports Education, Department of Recreation and Sports Management, lecturer (time-limited contracts); Lithuanian Academy of Physical Education, Sporto st. 6, LT-44221 Kaunas, Lithuania

2007 - 2009

Public institution „Baltic Economics and Technology Institute“, President; Ateities st. 9, LT-52317 Kaunas, Lithuania

2005 – 2007	Department of Strategic planning and investments, vice specialist; Jonava district municipality, Žeimiai st.13, LT-55158 Jonava, Lithuania
2004 – 2005	Lithuanian University of Health Sciences, Institute of Cardiology; Head of Infrastructure and exploitation department; Sukilėlių pr. 17, LT-50009 Kaunas, Lithuania
INTERNSHIPS	<p>September, 2010. Centre for Research into Organisational Governance, Leicester Business School at De Montfort University, Leicester, UK. Scientific mentor: Professor of Corporate Social Responsibility David Crowther. Award for Internship from Research Council of Lithuania.</p> <p>February, 2003. Seimas of the Republic of Lithuania, Budget and Finance Committee, Vilnius, Lithuania. Guiding leader Gediminas Morkūnas, Vice mentor of Budget and Finance Committee.</p>
ACTUAL MEMBERSHIP	<p>Member of International „Social Responsibility Research Network“ (since 2009);</p> <p>Member of international „European Association of Environmental and Resource Economists“ (since 2008);</p> <p>Member of Lithuanian Young Scientists Organization (since 2002 m.).</p>
QUALIFICATION DEVELOPMENT	<i>(CERTIFIED)</i>
2009	Educational competence development courses „ Modern university teaching and learning systems “ (2009 02-05; 28 acad. h., certificate). Kaunas Technological University, Kaunas, Lithuania.
2008	Course „ Quantitative and Qualitative Methods in Scientific Research “ (2008 03 14; 8 acad. h., certificate). UAB „EIP Vilnius“, Vilnius, Mykolas Romeris University and EU Sponsorship Program, Vilnius, Lithuania.

- 2007 PhD Summer School “**Creative Business Environment: Possibilities of Research**”,
Workshop “Challenges of Research: Theory and Practice” (2007 08 20-22; 2 ECTS, certificate). Riga Technical University, Riga, Latvia.
- Training under United Nations Development Programme Project „**Local Development Strategy Implementation in Lithuania**“ (2007 02-04; 48 acad. h., certificate). The Municipal Training Centre, Kaunas, Lithuania.
- 2006 Competence development seminar „**Municipality Performance Plan and Program Budget Arrangement**“ (2006 06 13; 8 acad. h., certificate). The Municipal Training Centre, Kaunas, Lithuania.
- 2004 Competence development seminar „**Public Procurement: Legal Regulation and Practice**“ (2004 10 12; certificate). A.Mozeris individual company “Ultima ratio”, Vilnius, Lithuania.
- Course „**Project management**“ (2004 03-04; 80 acad. h., certificate). KTU Distance Education Centre and CEP, Kaunas, Lithuania.
- 2003 Course „**Public administration and management systems**“ (2003 01-05; certificate). KTU Distance Education Centre and CEP, Kaunas, Lithuania.
(REGISTERED)
- 2011 Regional CSR Conference “**CSR Performance Measurement in the EU**” (2011 02 25). United Nations Development Programme, Vilnius, Lithuania.
- 2010 Seminar „**Corporate Social Responsibility of Private Enterprise**“ (2010 04 24). Kanagawa University (Japan) prof. K. Oyama. Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania.
- 2009 Seminar „**Institutionalization of Ethics in Universities and Team Working Assumptions**“ (2009 10

- 29). MRU prof. N. Vasiljevienė. Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania.
- 2009 Seminar „**European Science Foundation: Research Opportunities**” (2009 05 15). Lithuanian State Science and Studies Foundation, Vilnius, Lithuania.
- Seminar „**Bilateral and Trilateral Cooperation in Scientific Programmes**“ (2009 02 13). Agency for Science, Innovation and Technology, Vilnius, Lithuania.
- 2008 Annual CSR Conference „**Energy Present and Future: Corporate Social Responsibility and Environmental Responsibility**“ (2008 11 25). United Nations Development Programme, Vilnius, Lithuania.
- Seminars „**Opportunities for Young Researchers in the EU 7th Framework Programme (FP7)**(2008 10 28); „**FP7 Programmes „People“ and „Capacities“**“ (2008 11 27). Agency for Science, Innovation and Technology, Vilnius, Lithuania.
- 2007 Seminar „**Scientific activity organization process quality insurance in Social sciences**“; (2007 11 30). Mykolas Romeris University and EU Sponsorship Program, Vilnius, Lithuania.
- 2006 Forum „**Regional and Local Development Strategies, Programme Budget: Bureaucratic Request versus Effective Way of Management?**“ (2006 04 27-28). The Municipal Training Centre, Kaunas, Lithuania.
- Seminar „**Redirecting urban areas development towards sustainable energy using structural funds**“ (2006 03 31). Kaunas Regional Energy Agency, Kaunas, Lithuania.
- 2005 International conference „**Financial and Economical Energy Saving Aspects in the Context of Common Social Responsibility Point**“ (2005 12 14). ES,

ESCOBALT, SENET, Kaunas Regional Energy Agency, Kaunas, Lithuania.

Seminars for Project Executives (Project application form filling, Project implementing observation, report and other financial document preparation, Public procurement organization, Publicizing, etc.) (2005-2007). Lithuanian Business Support Agency, Environmental Projects Management Agency, Vilnius, Lithuania.

**PERSONAL SKILLS
AND ABILITIES**

NATIVE LANGUAGE
FOREIGN
LANGUAGES

**LITHUANIAN
ENGLISH RUSSIAN**

SOCIAL ABILITIES
AND SKILLS

Team work, international collaboration, creativity

**FIELDS OF
INTEREST**

Corporate social responsibility; Corporate governance; Strategic planning; Entrepreneurship; Small and medium business development; Project management; Quality management and audit; Tourism economics; Forecasting methods.

**PERSONAL
AWARDS**

Internship Awarded by Research Council of Lithuania. (**Centre for Research into Organisational Governance**, Leicester Business School at De Montfort University, Leicester, UK);
Lithuanian Research Council Personal Achievements' scholarship scholarship for PhD students (2010, for 1 year);
Personal Achievements' scholarship from regional municipality for graduate studies (2010, for 4 years).

