

VILNIAUS UNIVERSITETAS

JOVITA SEILIŪTĖ

**SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTVIRTINIMO
POTENCIALO VERSLO ORGANIZACIJOSE
VERTINIMAS**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2013

Disertacija rengta 2008 – 2012 metais Vilniaus universitete.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Danuta Diskienė

(Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

Konsultantas:

prof. habil. dr. Albinas Marčinskas

(Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

TURINYS

DARBE PATEIKTŲ PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
DARBE PATEIKTŲ LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS.....	7
ĮVADAS	8
1. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TEORIJOS TENDENCIJOS.....	17
1.1. Organizacijos socialinės atsakomybės koncepcijų raida	17
1.2. Verslo socialinės atsakomybės samprata ir turinys	26
1.3. Verslo ir viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės sampratos takoskyra	36
1.4. Verslo socialinės atsakomybės lygio nustatymo problematika	42
1.5. Socialinės atsakomybės vertinimo modeliai.....	48
2. VERSLO SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PRIEMONIŲ ĮVAIROVĖ.....	54
2.1. Socialinės atsakomybės integravimo į verslo organizacijos strategiją prielaidos ir modeliai	54
2.2. Vidiniai verslo socialinės atsakomybės diegimo ir įtvirtinimo įrankiai	66
2.3. Viešojo sektoriaus vaidmuo verslo socialinės atsakomybės skatinimo procesuose.....	75
2.4. Požiūris į verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimą ekonominio nuosmukio metu.....	86
2.5. Socialinės atsakomybės įtvirtinimo verslo organizacijoje teorinis modelis	90
3. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS	95
3.1. Tyrimų socialinės atsakomybės srityje tendencijų apžvalga	95
3.2. Tyrimo krypties pagrindimas.....	103
3.3. Tyrimo metodikos konceptualizavimas	106
3.4. Tyrimo teiginiai, prielaidos ir hipotezės	115
4. VERSLO SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTVIRTINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ	122
4.1. Verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir įtvirtinimo tendencijos Lietuvoje	122
4.2. Verslo socialinės atsakomybės būklės Lietuvoje ir Baltarusijoje lyginamoji analizė	138
4.3. Darbuotojų savybių, kaip verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo veiksnių, vertinimas.....	156
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	163
LITERATŪRA.....	170
PRIEDAI.....	191
1 priedas. Tyrimo anketa	191
2 priedas. Darbuotojų savybių ir verslo organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybės vertinimo duomenų aprašomoji statistika	199

DARBE PATEIKTŲ PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS:

- 1 pav. K. Davis ir A. Carroll socialinės atsakomybės rūšių sąsajos, 24 p.
- 2 pav. Socialinės atsakomybės suvokimo chronologija, 24 p.
- 3 pav. Socialinės atsakomybės pobūdžių ir tipų chronologija, 25 p.
- 4 pav. Esminiai verslo ir viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės skirtumai, 40 p.
- 5 pav. Socialinės atsakomybės sudedamųjų dalių piramidė, 44 p.
- 6 pav. Socialinės atsakomybės lygių spektro modelis, 46 p.
- 7 pav. Socialinio poveikio grandinė, 50 p.
- 8 pav. Integruotos strategijos struktūra, 62 p.
- 9 pav. Atsakingos strategijos modelis, 62 p.
- 10 pav. Socialinė atsakomybė organizacijos strategijos kontekste, 63 p.
- 11 pav. Verslo strategijos ir socialinės atsakomybės nesuderinimo priežastys ir pasekmės, 65 p.
- 12 pav. Viešojo sektoriaus dalyvavimo verslo socialinės atsakomybės skatinime loginė schema, 79 p.
- 13 pav. Verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo ciklas, 91 p.
- 14 pav. Socialinės atsakomybės įtvirtinimo verslo organizacijoje teorinis modelis, 93 p.
- 15 pav. Tyrimo loginė struktūra, 106 p.
- 16 pav. Populiacijos ir imties sąryšio diagrama, 110 p.
- 17 pav. Hipotezių loginė schema, 118 p.
- 18 pav. Verslo socialinės atsakomybės sandara (bendri vertinimai), 123 p.
- 19 pav. Verslo socialinės atsakomybės sandara (vertinimai pagal užimamas pareigas), 124 p.
- 20 pav. Verslo įmonių socialinės atsakomybės objektai, 125 p.
- 21 pav. Verslo įmonių socialiai orientuotos elgsenos priežastys, 126 p.
- 22 pav. Verslo įmonių socialinės atsakomybės formos, 128 p.
- 23 pav. Taikytinos socialinės atsakomybės priemonės priklausomai nuo įmonės dydžio, 130 p.
- 24 pav. Socialinės atsakomybės principų realizavimo trikdžiai (bendri vertinimai), 131 p.
- 25 pav. Socialinės atsakomybės principų realizavimo trikdžiai (vertinimai pagal įmonių dydį), 132 p.

- 26 pav. Socialinės atsakomybės politikos formavimas įmonėje (esama padėtis), 133 p.
- 27 pav. Socialinės atsakomybės politikos formavimas įmonėje (pageidautina padėtis), 134 p.
- 28 pav. Atsakingo profesinio elgesio suvokimas, 135 p.
- 29 pav. Verslo socialinės atsakomybės sandara (bendri vertinimai pagal šalis), 140 p.
- 30 pav. Verslo socialinės atsakomybės sandara (vertinimai pagal šalis ir užimamas pareigas), 141 p.
- 31 pav. Verslo įmonių socialiai orientuotos elgsenos priežastys (vertinimai pagal šalis ir įmonių dydį), 144 p.
- 32 pav. Verslo įmonių socialinės atsakomybės formos (vertinimai pagal šalis ir įmonių dydį), 146 p.
- 33 pav. Socialinės atsakomybės principų realizavimo trikdžiai (bendri vertinimai pagal šalis), 147 p.
- 34 pav. Socialinės atsakomybės principų realizavimo trikdžiai (vertinimai pagal šalis ir įmonių dydį), 148 p.
- 35 pav. Socialinės atsakomybės pobūdis (bendri vertinimai pagal šalis), 149 p.
- 36 pav. Socialinės atsakomybės politikos formavimas įmonėje (pageidautina padėtis pagal šalis), 150 p.
- 37 pav. Nuomonės dėl poreikio protingą žmogų pakeisti atsakingu žmogumi (vertinimai pagal šalis ir įmonių dydį), 151 p.
- 38 pav. Nuomonės dėl poreikio protingą žmogų pakeisti atsakingu žmogumi (vertinimai pagal šalis ir užimamas pareigas), 151 p.
- 39 pav. Atsakingo profesinio elgesio samprata (bendri vertinimai pagal šalis), 155 p.
- 40 pav. Socialiai atsakingo organizacijos darbuotojo atsakomybių tipai, 156 p.
- 41 pav. Socialiai atsakingo organizacijos darbuotojo savybės, 157 p.
- 42 pav. Darbuotojų savybių įtaka socialinės atsakomybės lygiui ir kokybei (koreliacinės analizės duomenys), 159 p.
- 43 pav. Darbuotojų savybių įtakos organizacijos socialinei atsakomybei modelis, 160 p.

DARBE PATEIKTŲ LENTELIŲ SĄRAŠAS:

- 1 lentelė. Argumentai už ir prieš verslo socialinę atsakomybę, 29 p.
- 2 lentelė. Organizacijos socialinės atsakomybės lygiai, 43 p.
- 3 lentelė. Pasaulinio susitarimo tikslų siekimo principai, 80 p.
- 4 lentelė. Lietuvos respondentų charakteristikos, 111 p.
- 5 lentelė. Prielaidos, įgalinančios verslo įmones įgyvendinti socialinę atsakomybę, 127 p.
- 6 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės pasireiškimo Lietuvoje būdai, 136 p.
- 7 lentelė. Aprašomoji socialinės atsakomybės lygio statistika, 137 p.
- 8 lentelė. Regresijos parametrai, 138 p.
- 9 lentelė. Verslo socialinės atsakomybės vieta santykiuose su visuomene, 139 p.
- 10 lentelė. Verslo įmonių socialinės atsakomybės objektas (vertinimai pagal šalis), 142 p.
- 11 lentelė. Verslo įmonių socialiai orientuotos elgsenos priežastys (vertinimai pagal šalis), 143 p.
- 12 lentelė. Verslo įmonių socialinės atsakomybės formos (vertinimai pagal šalis), 145 p.
- 13 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos darbuotojo atsakomybės tipai (bendri vertinimai pagal šalis), 152 p.
- 14 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos darbuotojo atsakomybės tipai (bendri vertinimai pagal šalis ir užimamas pareigas), 153 p.
- 15 lentelė. Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatai, 158 p.
- 16 lentelė. Hipotezių tikrinimo rezultatai, 160 p.
- 17 lentelė. 17 lentelė. Medianinio testo ir ranginės Kruskal-Wallis analizės rezultatai, 161 p.

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS:

Darni plėtra – sąvoka, apimanti visumą metodų, kuriais siekiama užtikrinti vystymąsi, tenkinantį žmonių gerovę dabartyje nesumažinant žmonių gerovės galimybių ateityje. Darni plėtra sujungia tris esminius požiūrius - ekonominį, aplinkos ir socialinį vystymąsi, kurie yra susiję tarpusavyje, o taip pat vienas kitą papildantys (Šimanskienė, Paužuolienė, 2011).

Etikos kodeksas – dokumentas, atspindintis moralės reikalavimus, profesines vertybes, tarnaujantis kaip tam tikras elgesio tipas. Etikos kodeksas vadinamas pagrindu, kuriuo privalo remtis kiekvienas darbuotojas (Palidauskaitė, 2001).

Filantropija – moralinių nuostatų ir veiksmų, skatinančių paramą socialiai neapsaugotiems žmonėms, visuma (Pruskus, 2003).

Interesų grupė – tai bet kuri identifikuojama grupė, nuo kurios priklauso organizacijos išlikimas ir kuri gali turėti įtakos organizacijos iškeltų tikslų įgyvendinimui (Pruskus, 2003).

Konkurencinis pranašumas – įmonės išskirtinumas bei unikalumas konkurentų atžvilgiu. Konkurencinis pranašumas sudaro ilgalaikio įmonės gyvavimo pagrindą (Ragelskienė, Korsakienė, 2011).

Organizacijos kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų (Patapas, Labenskytė, 2011).

Pilietinė visuomenė – tobulai save organizuojanti bendruomenė, susitelkusi laisvanoriškos ir laisvos individų sąveikos būdu (Laurėnas, 2003).

Socialinis teisingumas – tam tikras efektyvumas, kurio kriterijus yra visuomenės, sociumo agreguota/bendra trumpalaikė arba ilgalaikė nauda (Guogis, Ruževskis, 2010).

IVADAS

Temos aktualumas. Pastaruoju metu, pasaulyje vyraujant ekonominiam nuosmukiui, įvairūs valdymo klausimai tampa vis aktualesni. Tačiau diskutuojant apie įvairaus lygio organizacijų valdymą, būtina diskutuoti ir apie jų socialinę atsakomybę, kadangi jau kuris laikas pripažįstama, kad pelno siekis nepaneigia organizacijų atsakomybės prieš įvairias interesų grupes, kaip, pavyzdžiui, darbuotojus ar visuomenę.

Didėjant socialinės atsakomybės svarbai verslo procesuose, verslo organizacijoms reikia iš naujo apibrėžti jų vaidmenį, misiją ir pakeisti savo veikimo būdus. Socialinė atsakomybė gali būti panaudota kaip kūrybinis verslo atsakas į naujas problemas ir iššūkius (Henderson, 2004). Socialinės atsakomybės įgyvendinimas yra itin svarbus atsižvelgiant tiek į organizacijos veikiančią išorinę aplinką, tiek į visuomenės moralės būklę. Juk socialinė atsakomybė numato savanorišką organizacijų atsiliepimą ir prisiėmimą pareigos spręsti tam tikras socialines problemas (Davis, Newstrom, 1985; Daft, 2003; Certo, Certo, 2006), kurių šiandienėje visuomenėje yra labai daug ir jų mąstai sparčiai didėja. Apie organizacijų (strateginio) valdymo sąsajas su socialine atsakomybe būtina nuolatos diskutuoti, o taip pat būtina ieškoti galimybių į organizacijų valdymą ir strategiją įtraukti socialinės atsakomybės elementą (Lantos, 2001) bei organizacijose įtvirtinti socialinės atsakomybės principus.

Strategines problemas spręsti ir strateginius tikslus pasiekti galima tik susikoncentruojant ties naujų strateginių galimybių įžiūrėjimu ir nuosekliu jų realizavimu (Marčinskas, Smilga 1996), o tam būtina sąlyga – konstruktyvi sąveika su aplinka ir įvairiomis interesų grupėmis (Mellahi, Frynas, Finlay, 2005; Ситхович, 2011). Todėl organizacijos, atsižvelgdamos į interesų grupių nuomonę ir poreikius bei socialinius pokyčius, turėtų savo strategijoje numatyti ir socialinius tikslus.

Šiandieninėje prisotintoje rinkoje organizacijų išlikimui ir sėkmingai veiklai ypatingai svarbūs tampa išskirtiniai konkurenciniai pranašumai

(Sūdžius, 2002; Fernandez-Kranz, Santalo, 2010), todėl būtina visapusiškai pasinaudoti socialinės atsakomybės teikiamais privalumais siekiant strateginių tikslų (Porter, 2003; Branco, Rodrigues, 2008), ypač įvertinant tai, kad socialinės atsakomybės principų diegimas ir įtvirtinimas organizacijose, be kitų naudų, ilgalaikėje perspektyvoje užtikrina finansinių rodiklių pasiekimą ir pelningumo didėjimą (Drucker, 1984; Pivato ir kiti, 2008).

Be to, šiuolaikiniam verslui globalizacijos procesuose peržengiant valstybių sienas ir veikiant tarptautinėje rinkoje, įvairius verslo aspektus ir sėkmės faktorius svarbu vertinti tarptautinėje perspektyvoje, ypač kaimyninių valstybių atžvilgiu. Lietuvos, kaip Europos Sąjungos valstybės-narės, būklė įvairiais verslo aspektais dažniausiai vertinama Europos Sąjungos kontekste, todėl neretai nepaliesti lieka verslo klausimai, tame tarpe susiję su verslo socialine atsakomybe, kitų Lietuvos kaimyninių valstybių kontekste.

Problemos ištyrimo laipsnis. Nors nuo 2006 metų Lietuvoje tyrimų aktualių ir reikšmingų socialinės atsakomybės srityje daugėja (Gudonienė, Leipuvienė, 2007; Ruževičius, 2007; Marčinskas, Seiliūtė, 2008; Ruževičius, Mėlynytė, 2008; Bernatonytė ir kiti, 2009; Česynienė, Neverkevič, 2010; Šimanskienės, Paužuolienės, 2010; Simanavičienė ir kiti, 2011; Česynienė ir kiti, 2011; Ruževičius, Žekienė, 2012), tačiau dažnai tyrimai orientuoti į esamos situacijos identifikavimą, konstatavimą ir apibūdinimą. Tokių tyrimų rezultatų paskelbimas prisideda prie socialinės atsakomybės ir jos principų žinomumo didinimo, tačiau mažai prisideda prie socialinės atsakomybės koncepcijų vystymo ir inovatyvaus požiūrio į socialinę atsakomybę plėtojimo.

Užsienio šalių autoriai didelį dėmesį skiria socialinei atsakomybei ir pateikia plačias, išsamias teorinio lygmens mokslines diskusijas bei empirinių tyrimų (dažniausia siauros srities) rezultatus socialinės atsakomybės tematika. Vis dar nemažai dėmesio skiriama socialinės atsakomybės sąvokos ir turinio nagrinėjimui (Drucker, 1984; Carroll, 1999; Freeman ir kiti, 2006; Frederick; 2006; Campbell, 2007; Dalhsrud, 2008; Hess, Warren, 2008; Carroll, Shabana, 2010; Rahman, 2011). Vis didesnio įvairių autorių ir tyrėjų dėmesio susilaukia valstybės (viešojo sektoriaus) vaidmuo verslo organizacijų socialinės

atsakomybės įgyvendinimo srityje (Fox ir kiti 2002; Bichta, 2003; Zappala, 2003; Moon, 2004; Nidasio, 2004; Ward, 2004; Albareda ir kiti, 2008) ir socialinės atsakomybės vertinimo problematika (Emerson, 2003; Tulchin, 2003; Clark ir kiti 2004; Elkington, 2004; Henriques, 2004; Richardson, 2004; Chatterji ir kiti, 2009).

Socialinės atsakomybės ir organizacijos strategijos (O'Brien, 2001; Благоев, 2004; Katsoulakos, Katsoulakos, 2007; Galbreath, 2009; Galbreath, Benjamin, 2010) sąsajų nagrinėjimas išlieka aktualus, nes nuolat besikeičiančioje aplinkoje būtina laiku reaguoti į pokyčius. Taip pat aptariami socialinės atsakomybės ryšiai su atskirais organizacijų elementais - pelningumu (Aupperle ir kiti, 1985; Prior ir kiti, 2008; Surocaa ir kiti, 2010; Schwartz, Saiia, 2012), organizacijos kultūra (Bondy ir kiti, 2008; Alas, Ūbius, 2009; Galbreath, 2010), konkurencija (Kramer, Porter, 2006; Fernandez-Kranz, Santalo, 2010), įvaizdžiu (Maneet, Sudhi, 2010), prekės ženklo verte (Melo, Galan, 2011) ir kitais aspektais. Be to, pastaruoju metu užsienio šalių autoriai apžvelgia socialinės atsakomybės tendencijas ekonominio sunkmečio metu (Souto, 2009; Karaibrahimolu, 2010).

Nors socialinės atsakomybės tematika ir problematika mokslinėje literatūroje plačiai, įvairiapusiai ir išsamiai tiriama ir aptariama (Shuili ir kiti, 2009), tačiau pasigendama tyrimų ir diskusijų apie socialinės atsakomybės įgyvendinimo, įtvirtinimo ir plėtros priemones (Maon ir kiti, 2010), o ypač apie organizacijų darbuotojus, kaip organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir įtvirtinimo pagrindinį įrankį. Dažniausia organizacijų personalas aptiriamas tik kaip socialinės atsakomybės interesų grupė (Aguilera ir kiti, 2007), neišryškinant jo, kaip pagrindinės socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir įtvirtinimo priemonės, reikšmės. Be to, retai kompleksiskai diskutuojama socialinės atsakomybės įtvirtinimo proceso ir pagrindinių priemonių tematika. Taip pat Lietuvos ir užsienio tyrėjų tyrimuose itin mažai dėmesio skiriama lyginamajai socialinės atsakomybės įgyvendinimo skirtingose šalyse analizei.

Socialinės atsakomybės įtvirtinimo problematikos nagrinėjimas leistų

atkreipti dėmesį į tai, kad svarbu ne vien diegti ir įgyvendinti socialinę atsakomybę, tačiau siekiant sėkmingo socialinės atsakomybės elemento integravimo organizacijoje ir norint pasinaudoti visais jo teikiamais pranašumais ir nauda, būtina sistemiškai užtikrinti socialinės atsakomybės principų įtvirtinimą organizacijose.

Darbo struktūra. Šio darbo **tikslas** – remiantis socialinės atsakomybės koncepcijų ir įtvirtinimo priemonių teorijų bei darbuotojų vertinimų analizėmis, atskleisti socialinės atsakomybės įgyvendinimo būklę Lietuvos verslo įmonėse ir, lyginant su jos būkle Baltarusijoje, identifikuoti naujas galimybes socialinės atsakomybės įtvirtinimui.

Atitinkamai išskirti darbo **uždaviniai**:

- susisteminti pagrindines socialinės atsakomybės teorijas, išskiriant esminius jų principus ir požiūrius;
- apibrėžti verslo socialinės atsakomybės sąvoką ir turinį, atskiriant ją nuo viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės, ir išskirti jos teikiamus privalumus ir trūkumus;
- identifikuoti verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo priemones organizacijose;
- nustatyti socialinės atsakomybės lygio, kokybės ir poveikio organizacijai bei interesų grupėms vertinimo problemas;
- įvertinti socialinės atsakomybės įgyvendinimo būdus, priemones, lygį ir įtvirtinimo galimybes Lietuvoje ir Baltarusijoje;
- atskleisti darbuotojų savybių įtakos organizacijos socialinės atsakomybės įtvirtinimui potencialą.

Darbe ginami **teiginiai**:

1. Darbuotojų teigiamos asmeninės ir profesinės savybės turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybei ir jos principų įtvirtinimui.
2. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybės Lietuvoje vertinimas priklauso nuo savo organizacijos priimtų socialinės atsakomybės vertinimo.

Taip pat darbe analizuojami socialinės atsakomybės suvokimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo Lietuvoje ir Baltarusijoje panašumai ir skirtumai, siekiant patvirtinti prielaidas:

1. Socialinės atsakomybės suvokimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo galimybių būklę Lietuvoje paaiškina naujausios socialinės atsakomybės teorijos.
2. Socialinės atsakomybės suvokimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo galimybių būklę Baltarusijoje paaiškina M. Friedmano ir jo pasekėjų socialinės atsakomybės teorijos.

Darbo objektas – verslo įmonių socialinės atsakomybės įtvirtinimas.

Darbas remiasi kiekybinio tyrimo duomenų įvairiapuse analize. Kiekybinio tyrimo duomenims rinkti pasirinktas anketinės apklausos (internetu) metodas, kadangi tokiu būdu gauti duomenys vėliau galėjo būti apdorojami įvairiais statistiniais metodais. Rengiant darbą buvo naudojami įvairūs tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, metaanalizė, apklausos metu gautų duomenų analizė ir lyginamoji analizė. Siekiant išsiaiškinti ryšius tarp kintamųjų, atskleidžiančių socialinės atsakomybės įtvirtinimo galimybių aspektus, tyrimo metu buvo atliekamos koreliacinė, dispersinė, regresinė ranginė Kruskal-Wallis analizės ir medianinis testas.

Siekiant užsibrėžto tikslo ir uždavinių įgyvendinimo, šis darbas, kuriame panaudoti 218 literatūros šaltinių lietuvių, anglų, rusų ir lenkų kalbomis, yra atitinkamai logiškai padalintas į struktūrinius skyrius.

Pirmajame skyriuje atskleidžiama socialinės atsakomybės samprata ir aptariamas jos turinys, apibūdinama socialinės atsakomybės koncepcijų raida, išryškinant požiūrių į socialinę atsakomybę skirtumus jos evoliucijos metu, atskiriamos verslo ir viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės sąvokos ir jų turinys. Taip pat aprašomi organizacijos priimtose socialinės atsakomybės lygmenys, atskleidžiant jų ir socialinės atsakomybės poveikio sau ir interesų grupėms vertinimo problematiką.

Antrajame skyriuje dėmesys koncentruojamas į socialinės atsakomybės diegimo ir įtvirtinimo instrumentus. Šiame skyriuje apibūdinamas verslo

socialinės atsakomybės ryšys su organizacijos strategija, pateikiami ryšių modeliai kartu su jų interpretacijomis. Taip pat apibūdinami įvairūs socialinės atsakomybės diegimo ir įtvirtinimo įrankiai. Be to, aptariamas viešojo sektoriaus vaidmuo verslo socialinės atsakomybės skatinimo procesuose ir diskutuojama socialinės atsakomybės įgyvendinimo tematika ekonominio sunkmečio laikotarpiu.

Trečiajame skyriuje trumpai apibūdinami socialinės atsakomybės srityje Lietuvoje ir užsienio šalyse atlikti tyrimai ir aptariami bei kritiškai įvertinami jų metu gauti rezultatai, aprašyta tyrimo metodologija, apibūdinant ir pagrindžiant pasirinktą tyrimo metodiką. Taip pat šiame skyriuje aptariami tyrimo ribojimai ir tyrimo eiga.

Ketvirtajame skyriuje pateikti pasirinktais tyrimo metodais atliktų tyrimų metu gauti rezultatai. Remiantis tyrimo metu gauta informacija, įvertinama verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo būklė, ją lyginant su socialinės atsakomybės būkle Baltarusijoje ir apibūdinamos jos įgyvendinimo ir įtvirtinimo galimybės Lietuvoje. Taip pat atliktas darbuotojų savybių poveikio organizacijos socialinės atsakomybės lygiui ir kokybei įvertinamas.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos. Išvados daromos ir rekomendacijos pateikiamos remiantis išnagrinėtais mokslinės literatūros šaltiniais, autorės ir kitų atliktų tyrimų bei analizių rezultatais ir autorės susiformavusia nuomone.

Mokslinis naujumas ir reikšmingumas. Disertacijos mokslinis naujumas ir reikšmingumas pasižymi keliais aspektais:

- Naujų socialinės atsakomybės įtvirtinimo priemonių paieškos metu apžvelgtos ir kritiškai bei konceptualiai įvertintos organizacijų socialinės atsakomybės teorijos, koncepcijos, požiūriai, principai ir procesai. Naujų socialinės atsakomybės įtvirtinimo priemonių paieška buvo atliekama orientuojantis ne į tradicinę kiekybės, o kokybės užtikrinimo aspektą.
- Ženkliai giliau ir išsamiau išanalizuota organizacijos prisiimto socialinės atsakomybės lygio ir socialiai atsakingos elgsenos poveikio

organizacijai ir jos interesų grupėms vertinimo problematika.

- Atskleisti konceptualūs verslo ir viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės skirtumai ir įvertintas viešojo sektoriaus vaidmuo verslo socialinės atsakomybės įtvirtinime ir plėtroje.
- Apklausa fokusuojant ne tiek į organizacijų statistinių darbuotojų, kiek į verslo įmonių savininkų, įvairaus lygio vadovų ir ekonomikos (finansų srities) specialistų - organizacijų darbuotojų, atsakingų už įvairių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą organizacijose, nuomones, jų pagrindu atskleista Lietuvos verslo socialinės atsakomybės būklė ir įgyvendinimo tendencijos.
- Lietuvos verslo organizacijų socialinės atsakomybės būklė paryškinta per Lietuvos ir Baltarusijos verslo organizacijų socialinės atsakomybės turinio ir įgyvendinimo vertinimus.
- Skirtingai nei remiantis „tradiciniu“ požiūriu į socialinės atsakomybės įtvirtinimą, socialinės atsakomybės įtvirtinimo organizacijose aktualumas atskleistas išryškinant organizacijos darbuotojų vaidmens svarbą ir potencialą šioje srityje.
- Pasirinkta tyrimo metodologija įgalino įvertinti darbuotojų asmeninių ir profesinių savybių svarbą organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui bei suformuoti darbuotojų savybių įtakos organizacijos socialinės atsakomybės įtvirtinimui modelį. Teorinių išvalgų ir empirinio tyrimo pagrindu suformuota darbuotojų savybių įtakos organizacijos socialinės atsakomybės įtvirtinimui modelis – postūmis socialinės atsakomybės teorijos ir empirinių tyrimų vystyme.

Praktinė darbo reikšmė. Praktinė disertacijos reikšmė labiausiai pasireiškia galimybe, naudojant darbe išryškintas verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo priemones organizacijose, įtvirtinti verslo socialinės atsakomybės principus, kurių taikymas savo ruožtu įgalina verslo organizacijas susikurti konkurencinius pranašumus bei užsitikrinti finansinį stabilumą bei saugumą rinkoje. Ypač kai ekonominio sunkmečio laikotarpiu organizacijų išgyvenimo klausimai yra labai aktualūs ir skatinantys organizacijas ieškoti

naujų strateginių galimybių. Be to, be darbuotojų savybių poveikio socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygiui ir kokybei, atskleistos esminės poveikio priemonės, kuriomis viešasis sektorius galėtų inspiruoti didelį postūmį tiek verslo socialinės atsakomybės prisiėmimo, tiek įtvirtinimo ir įgyvendinimo apimčių ir kokybės srityse.

Lietuvos organizacijų įvairaus lygio vadovų ir ekonomikos (finansų srities) specialistų nuomonių pagrindu atskleista Lietuvos verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo būklė, kurio pagrindu Lietuvos organizacijos gali įsivertinti savo padėtį bendrame kontekste. Lietuvos ir Baltarusijos socialinės atsakomybės įgyvendinimo būklės įvertinimas ir palyginimas suteikia praktinę informaciją ir žinias verslo atstovams, vystantiems ryšius su Baltarusijos organizacijomis ar turintiems ketinimų žengti į Baltarusijos rinką.

Tyrimo apribojimai. Reikėtų išskirti keletą šio tyrimo apribojimų. Tyrimas buvo vykdomas tik Lietuvoje ir šio tyrimo rezultatus galima palyginti su analogiško Baltarusijoje atlikto tyrimo rezultatais, tačiau negalima palyginti su kitose šalyse atliktais tyrimais, todėl tyrimo išvadų nėra galimybės vertinti platesniame tarptautiniame kontekste. Be to, tyrime dalyvavo visų dydžių ir ūkio šakų įmonių savininkai, įvairaus lygio vadovai ir ekonomikos (finansų srities) specialistai, kurių apibendrintos nuomonės atspindi bendras tendencijas, tačiau platesnis organizacijų specialistų spektras galėtų papildyti gautus tyrimo rezultatus.

Disertacijos pagrindu paskelbtų publikacijų sąrašas:

1. Drūteikienė G., Seiliūtė J. *The stand of social responsibility within the strategy of business organization.* - Research papers of Wrocław university of economics. No 59: Global challenges and policies of the European Union - consequences for the "new member states" / edited by Maria Piotrowska, Lech Kurowski. Wrocław: Publishing house of university of economics, 2009, p. 109-118.

2. Drūteikienė G., Seiliūtė J. *The stand of social responsibility within the strategy of business organization.* - Ekonomika, 2009, Nr. 88, p. 130-143.

3. Diskienė D., Seiliūtė J. *The benefits of integration of the social responsibility into the strategy of organization*. – Proceedings of Conference “The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries”, 2010, p. 41-46.

4. Diskienė D., Seiliūtė J. *Corporate social responsibility: comparative analysis of state of play in Lithuania and Belarus*. - *Ekonomika*, 2012, Nr. 91 (3), p. 129-146.

5. Marčinskas A., Seiliūtė J. *Viešojo sektoriaus vaidmuo verslo socialinės atsakomybės plėtroje ir įtvirtinime: Lietuvos atvejis*. – *Viešasis administravimas*, 2012, Nr. 3.

Pranešimai tarptautinėse mokslinėse konferencijose:

1. Drūteikienė G., Seiliūtė J. *The stand of social responsibility within the strategy of business organization*. Tarptautinė mokslinė konferencija „Global challenges and policies of the European Union - consequences for the "new member states“, Vroclavas, Vroclavo ekonomikos universitetas, 2009 m. rugsėjo 25-26 d.

2. Diskienė D., Seiliūtė J. *The benefits of integration of the social responsibility into the strategy of organization*. Tarptautinė mokslinė konferencija „The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries“, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2010 m. rugsėjo 16-17 d.

Kita informacija:

Konkurso būdu laimėta Lietuvos valstybinio mokslo ir studijų fondo mokslinių tyrimų (doktorantų) stipendija 2011 metais.

1. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TEORIJOS TENDENCIJOS

1.1. Organizacijos socialinės atsakomybės koncepcijų raida

Socialinės atsakomybės koncepcija turi ilgą vystymosi raidą. Ji atsirado 19 – 20 amžių sandūroje. Pirmiausiai šios idėjos paplito tarp amerikiečių inžinierių, kurie socialinės atsakomybės demonstravime matė būdą savo profesijos prestižui pakelti. Netrukus šią koncepciją pradėta sieti su verslu (Pruskus, 2003).

Nors dažniausiai socialinės atsakomybės koncepcijos raidos pradžia laikomas 20 amžiaus šeštasis dešimtmetis, tačiau nuorodos į socialinės atsakomybės interesus randamos 20 amžiaus ketvirtojo ir penktojo dešimtmečių literatūros šaltiniuose (Carroll, 1999). Socialinės atsakomybės koncepcijos pradininku iš esmės galima laikyti Andrew Carnegie (1835 – 1919) - vieną didžiausių savo laikų plieno magnatų, verslininką, filantropą. 1888 metais savo knygoje „Turto evangelija“ (angl. „The Gospel of Wealth“) A. Carnegie išdėstė klasikinius socialinės atsakomybės principus, kuriais pats vadovavosi savo veikloje (Carnegie, 1998):

- *Labdaros principas* – tai socialinės atsakomybės doktrina, reikalaujanti, kad turtingesni padėtų tiems visuomenės nariams, kuriems prasčiau sekasi.
- *Priežiūros principas* – tai biblinė doktrina, reikalaujanti, kad verslininkai ir turtingi asmenys jaustųsi savo turto priežiūrėtojais ar valdytojais ir naudotų jį teisingai visuomenės labui.

Laikui bėgant atsirado nemažai kritikuojančių A. Carnegie iškeltas idėjas, ypač „socialinės atsakomybės“ sąvoką. Kritikai pabrėžė, kad A. Carnegie tiksliai neapibrėžia socialinės atsakomybės įsipareigojimų masto ir socialinės atsakomybės svorio kitų organizacijos atsakomybių kontekste.

Atsižvelgiant į 20 amžiaus trečiojo dešimtmečio įvykius, įmonių socialinės atsakomybės koncepcija plėtojosi nuo asmeninės verslininkų veiklos link organizacijų atsakomybės, susietos su jų tikslais panaudojant turimus

ištekliai (Hoffman, 2007). Nors tuo laikotarpiu įmonių filantropija, socialinio atsako filosofija, paslaugos bendruomenei, elgesio kodeksai gyvavo Jungtinių Amerikos Valstijų verslo cikluose, tačiau pirmasis sėkmingai visus socialinius impulsus į bendrą visumą – įmonių socialinę atsakomybę, apjungė verslo mokyklos dekanas Howard Bowen 1953 m. knygoje “Verslininkų socialinė atsakomybė” (Garriga, Mele, 2004; Frederick, 2006). Įmonių socialinę atsakomybę jis apibūdino kaip verslininkų įsipareigojimus vykdyti politiką, priimti sprendimus arba laikytis veiksmų kryptingumo, kurie yra pageidautini visuomenės vertybių ir tikslų kontekste (Carroll, 1999). Šios socialinės atsakomybės koncepcijos pagrindą sudarė parama švietimui, geri santykiai darbo vietoje, visuomeninė filantropija, harmoningi santykiai su valdžios institucijomis, produkcijos tobulinimas, ekonominio stabilumo siekis, išteklių tausojimas, kuriantys kompanijos reputaciją (Frederick, 2006).

20 amžiaus septintajame dešimtmetyje žymų indėlį į socialinės atsakomybės koncepcijos raidą įnešė Keith Davis, socialinę atsakomybę apibūdinęs kaip verslininkų sprendimus ir veiksmus, kurių tikslas yra bent iš dalies nesusijęs su įmonės tiesioginiais ekonominiais arba techniniais interesais. K. Davis taip pat pažymėjo, kad įmonių socialinė atsakomybė yra miglotai apčiuopiamas dalykas, tačiau turi būti taikoma verslo kontekste (Carroll, 1999). Šiuo laikotarpiu Williams C. Frederick taipogi buvo įtakingas socialinės atsakomybės koncepcijos plėtotojas, kuris pabrėžė, kad socialinės atsakomybės esmė yra tame, kad verslininkai turi prižiūrėti ekonominės sistemos operacijas taip, kad jos patenkintų visuomenės lūkesčius (Rahman, 2011).

Korporacinis socialinis atsiliepimas – tai socialinės atsakomybės teorija, greičiau akcentuojanti, kaip organizacijos reaguoja į socialinius klausimus, o ne kaip jos bando apibrėžti savo ultimatyvią socialinę atsakomybę. Šios teorijos pradininkas Robert Ackerman pirmasis pasiūlė, kad organizacijos socialinių pastangų tikslas turi būti atsiliepimas. Jis teigė, kad organizacija turi atsiliepti į problemą pirmiau nei ją tą padaryti pradeda versti valdžios organizacijos ar pati visuomenė. Taip organizacija galėtų susikurti ir išsaugoti

teigiamą įvaizdį visuomenėje ir įgyti bei išlaikyti jos pasitikėjimą. R. Ackerman pažymėjo, kad į problemas reikia reaguoti kai tik jos užsimezga, o socialinis atsiliepimas gali sukurti stabilius ryšius su pasitikinčia visuomene, kurie sudarytų įmonei ilgalaikes perspektyvas (Ackerman, 1975).

Remiantis R. Ackerman teorija, yra 2 tyrimų kryptys, kurios analizuoja, kaip organizacijos reaguoja į socialinius klausimus (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005):

- 1) kaip pavienės organizacijos reaguoja į socialinius klausimus;
- 2) nagrinėjamos jėgos, kurios nulemia klausimus, į kuriuos organizacija turėtų reaguoti.

20 amžiaus aštuntajame ir devintajame dešimtmečiuose susiklosčiusios aplinkybės privertė iš naujo pažvelgti į socialinės atsakomybės sąvoką. Klasikinės socialinės atsakomybės teorijos remiasi Adam Smith idėjomis, kurių esminė - pelno didinimo siekis yra socialiai atsakingas elgesys, nes stiprina ekonomiką, o laisvos rinkos sąlygomis „nematoma ranka“ veda link visuomenės gerovės didinimo (Boone, Kurtz, 1987). Prie šios koncepcijos šalininkų priskirtinas ekonomistas, monetarizmo teorijos pradininkas, keinsistinės teorijos kritikas, 1976-ųjų metų Nobelio ekonomikos premijos laureatas profesorius Milton Friedman (1912 – 2006), iškėlęs mintį, jog „tiesioginė verslo atsakomybė yra didinti savo pelną“. 1970 metais „The New York Times Magazine“ žurnale buvo publikuotas M. Friedman straipsnis „Verslo socialinė atsakomybė yra pelno didinimas“ (angl. „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“). Jame ekonomistas pabrėžia, kad „verslas turėtų efektyviai gaminti prekes ir teikti paslaugas, o socialinių problemų sprendimą reiktų palikti tuo besirūpinantiems asmenims ar vyriausybės agentūroms“, tai pagrįsdamas argumentais (Friedman, 1970):

1. Verslo organizacijos yra atsakingos akcininkams kaip savininkams. Todėl pirmiausia organizacijos privalo tenkinti akcininkų interesus, siekdamas gauti maksimalų pelną.
2. Socialinių sąlygų gerinimo programas turi vykdyti ne verslo organizacijos, o atitinkamos institucijos ar individualūs asmenys.

3. Verslo organizacija, nusprendusi skirti dalį pelno socialinėms programoms vykdyti, menkina savo autoritetą ir skriaudžia savo akcininkus, atimdama iš jų pelno dalį.
4. Socialinių programų sąnaudos yra perkeliamos į produkcijos ir paslaugų kainas, o tai reiškia, kad socialiai atsakingos verslo organizacijos veikla prieštarauja vartotojų ir akcininkų interesams.

Šis požiūris nėra populiarus, tačiau organizacija iš dalies teisi sakydama, kad ji savo įsipareigojimą visuomenei vykdo gamindama prekes ir teikdama paslaugas bei gaudama pelną. M. Friedman nuomone, socialinės atsakomybės įgyvendinimas teisingai paskirstant išteklius visuomenės poreikių tenkinimui yra viešojo sektoriaus prerogatyva ir neturėtų būti primetamas rinkos mechanizmomams. Jo teigimu, verslo organizacijos moka mokesčius, kurie yra naudojami ir valstybės socialinių programų įgyvendinimui. Lėšų skyrimas socialinės atsakomybės įgyvendinimui ne tik sumažintų įmonės pelną, tačiau taip pat sumažintų įmonės konkurencingumą bei iškreiptų konkurencines sąlygas rinkoje. Be to, savininkai ir vadovai gali užsiimti labdara asmeniškai, o verslo organizacija į „socialiai atsakingas“ veiklas turi įsitraukti tik tokiu atveju, jeigu tai yra pelninga (Friedman, 1970; Schwartz, Saiia, 2012).

Po kurį laiką trukusios socialinės atsakomybės koncepcijos vystymosi krizės, naujai į socialinės atsakomybės sąvoką 1985 metais vėl pažvelgė Keith Davis kartu su John W. Newstrom, kurią aiškino per „švento“ savanaudiškumo sąvoką – organizacijos suvokimą, kad jų pačių labai geriausia laikytis tų veiklos būdų, kuriuos visuomenė laiko socialiai atsakingais. K. Davis ir J. W. Newstrom teigimu, organizacija, prisiimanti socialinę atsakomybę tik esant spaudimui, nėra socialiai atsakinga. Organizacija turi laikytis įsipareigojimo ginti ir gerinti organizacijos ir visuomenės gerovę (Davis, Newstrom, 1985). Šią organizacijos socialinės atsakomybės teoriją sudaro 5 teiginiai (Certo, Certo, 2006):

1. *Socialinė atsakomybė kyla iš socialinės galios.* Jis pagrįstas tuo, kad organizacijos turi didelę įtaką tokiems kritiniams reiškiniams kaip, pavyzdžiui, bedarbiystė ar aplinkos tarša, tačiau organizacijos

taip pat turi galią susitvarkyti su socialinėmis problemomis, sudaryti geresnes gyvenamąsias sąlygas žmonėms.

2. *Organizacija turi veikti dviejų krypčių judėjimo atviroje sistemoje.* Organizacijos turi įsiklausyti, kas turi būti padaryta, kad užtikrinti ir padidinti visuomeninę gerovę. Savo ruožtu, visuomenė turi įsiklausyti į organizacijų teikiamą informaciją apie jų įgyvendinamą socialinę atsakomybę. Tarp organizacijų ir visuomenės turi vykti nuolatinis atviras dialogas, jei tikrai siekiama kurti ir didinti visuomeninę gerovę.
3. *Prieš priimant sprendimą, svarbu tiksliai numatyti socialinę šio sprendimo naudą visuomenei.* Techninės galimybės ir ekonominis naudingumas neturi būti vieninteliai veiksniai, įtakojuojantys organizacijų sprendimų priėmimą. Organizacijos turi numatyti savo sprendimų galimas įvairias pasekmes visuomenei ir jos gerovei dar prieš juos priimdami.
4. *Socialinės problemos sprendimo sąnaudas padengia vartotojai.* Negalima tikėtis, kad organizacijos visiškai finansuos veiklas, kurios yra socialiai naudingos, bet nenaudingos ekonomiškai. Socialinių programų ir veiklų sąnaudos perkeliama vartotojams per aukštesnes prekių ir paslaugų kainas.
5. *Organizacijos, kaip pilietinės institucijos, yra atsakingos už tam tikras socialines problemas, išskylančias už jų veiklos ribų.* Tai reiškia, kad organizacijos turėtų spręsti socialines problemas, net jei nėra tiesiogiai su jomis susijusios, nes organizacijos turi padėti visuomenei spręsti jos problemas, kadangi pačios yra visuomenės dalimi.

K. Davis ir J. W. Newstrom toliau vystė socialinės atsakomybės koncepciją pateikdami idėją, kad „geležinis socialinės atsakomybės dėsnis teigia, kad tie, kurie visuomenės manymu naudojami savo valdžia neatsakingai, ilginiui gali ją prarasti“ (Davis, Newstrom, 1985). Taigi, organizacija turėtų laikytis įsipareigojimų ginti ir gerinti organizacijos ir visuomenės gerovę, nes

prisiminti socialinę atsakomybę tik esant spaudimui nėra socialiai atsakinga.

Michael Hopkins 1998 metais apibrėždamas įmonių socialinę atsakomybę pabrėžė etišką arba atsakingą elgesį su organizacijų vidinėmis ir išorinėmis interesų grupėmis. Pasak M. Hopkins interesų grupės egzistuoja tiek organizacijos viduje, tiek išorėje, ir atsakingas elgesys jų atžvilgiu prisideda prie žmonių socialinės raidos organizacijoje ir už jos ribų (Rahman, 2011).

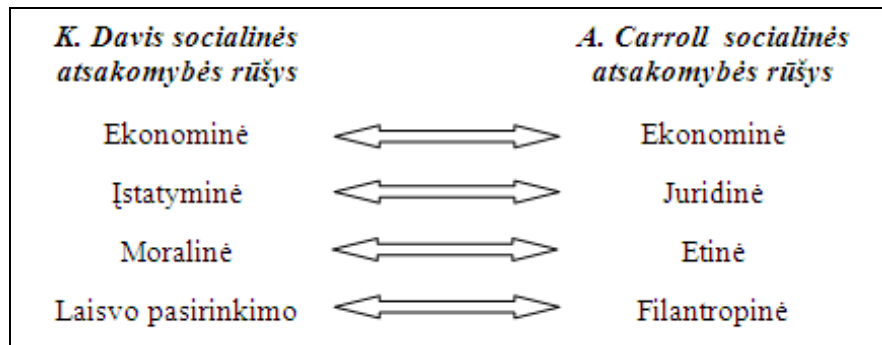
Vieną populiariausių socialinės atsakomybės modelių sukūrė R. Daft. Jo modelyje išskiriamos 4 glaudžiai tarpusavyje susijusios atsakomybės rūšys, o socialinė atsakomybė yra organizacijos atsakomybių pagrindas (Daft, 2003):

1. *Ekonominė organizacijos atsakomybė.* Ši organizacijos atsakomybė yra svarbiausia, kadangi organizacijų paskirtis dažniausiai yra tam tikrų prekių gamyba ar paslaugų teikimas. Be ekonominio pobūdžio veiklos nebūtų pagrindo socialinės atsakomybės susidarymui.
2. *Įstatyminė organizacijos atsakomybė.* Iš organizacijų tikimasi, kad jos vykdys savo veiklą nenusižengdamos įstatymams ir kitiems teisės aktams.
3. *Moralinė organizacijos atsakomybė.* Šios veiklos srities įstatymai ir kiti teisės aktais nereglamentuoja, tačiau iš organizacijų tikimasi, kad jos veiklą vykdys teisingai, sąžiningai, dorai ir nedarys žalos visuomenei ir gamtai.
4. *Laisvo pasirinkimo organizacijos atsakomybė.* Iš organizacijų tikimasi savanoriško prisidėjimo prie bendruomenių ir visuomenės gerovės kūrimo.

R. Daft modelyje akcentuojamas pelno siekis ir pelno ryšys su organizacijos prisiimtos atsakomybės laipsniu. Taip pat šiame modelyje pabrėžiama, kad sąžiningas ir moralus vadovavimas ir elgesys su darbuotojais teigiamai veikia darbuotojų našumą, o atitinkamas darbuotojų elgesys kuria gerą psichologinį klimatą organizacijoje, kuris sukelia pasitenkinimą darbu ir sąlygoja geresnius darbo rezultatus (Vyšniauskienė, Kundrotas, 2003).

Archie Carroll apjungė socialinės atsakomybės idėjas ir teorijas į vieną vieningą teoriją, pavadintą korporaciniu socialiniu veiklumu, apimančią socialinius principus, procesus ir politikas. A. Carroll išskyrė 4 glaudžiai tarpusavyje susijusias socialinės atsakomybės rūšis (Carroll, Buchholtz, 2006):

1. *Ekonominė atsakomybė* - gauti pelno (tai visų kitų atsakomybių pagrindas).
2. *Juridinė atsakomybė* - laikytis įstatymų.
3. *Etinė atsakomybė* - įsipareigoti daryti tai, kas yra teisinga, sąžininga ir dora.
4. *Filantropinė atsakomybė* - įnešti didelį indėlį į bendruomenės gyvenimą, gerinti gyvenimo kokybę.



1 pav. K. Davis ir A. Carroll socialinės atsakomybės rūšių sąsajos (sudaryta autorės)

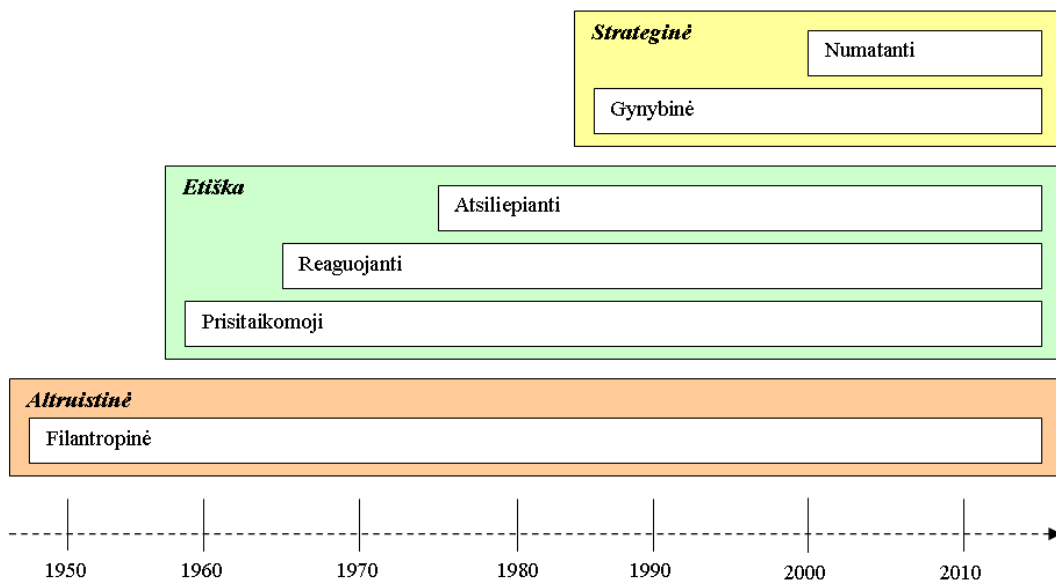
Pagal savo modelį A. Carroll numatė, kad organizacijos sprendimai ir politika, socialinės atsakomybės atžvilgiu gali būti (Stoner ir kiti, 2005):

- 1) *reaguojanti* – organizacija tik atsiliepia į socialinę problemą po to, kai ji meta iššūkį organizacijos tikslams;
- 2) *gynybinė* – organizacija veikia, kad apsigintų nuo jai metamo iššūkio;
- 3) *prisitaikomoji* – organizacija veikia pagal valdžios (viešojo sektoriaus) reikalavimus ir visuomenės nuomonę;
- 4) *numatanti* – organizacija numato poreikius, kurie dar nėra išreikšti.

Atsižvelgiant į ankstesnes socialinės atsakomybės koncepcijas, A. Carroll išskirtus socialinės atsakomybės tipus būtų galima papildyti *filantropine* ir *atsiliepančia* socialine atsakomybe (2 pav).

Bėgant laikui į socialinę atsakomybę buvo vėl pažvelgta naujai, reikalaujant iš organizacijų vis didesnės duoklės visuomenei. Geoffrey Lantos, diskutuodamas socialinės atsakomybės tematika, pažymėjo, kad galimi 3 įmonių socialinės atsakomybės tipai (Lantos, 2001; Lantos, 2002):

1. Altruistinė įmonių socialinė atsakomybė – tikras savanoriškas rūpestis, netgi aukojant asmeninius ar organizacinius interesus;
2. Etiška įmonių socialinė atsakomybė – tai reikalavimas įmonėms būti moraliai atsakingoms siekiant išvengti traumų ir žalą, kurią gali sukelti jų veikla;
3. Strateginė įmonių socialinė atsakomybė – įsipareigojimas imtis tam tikrų rūpinimosi bendruomene paslaugų veiklų, kurios prisideda prie strateginių verslo tikslų.

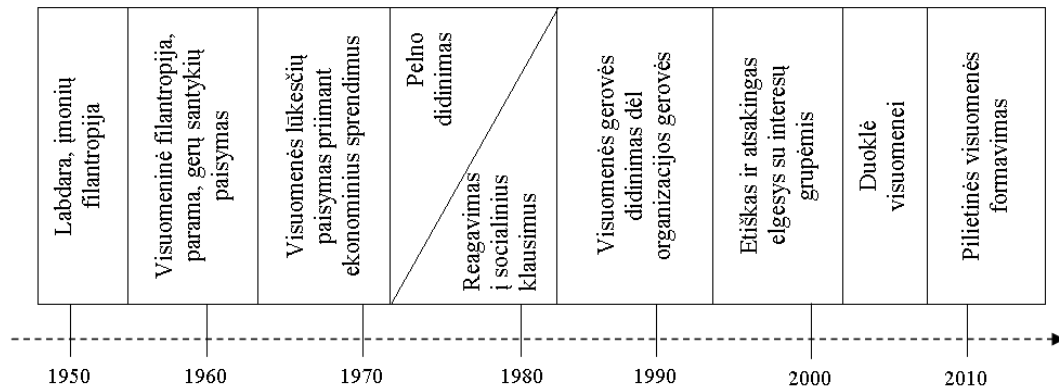


2 pav. Socialinės atsakomybės pobūdžių ir tipų chronologija (sudaryta autorės)

Tačiau socialinės atsakomybės koncepcija teoretikų ir praktikų, atsižvelgiant į globalizacijos procesus ir verslo aktualijas, vystoma toliau. Edward Freeman (2006) išreiškė idėją, kad socialinė atsakomybė jau išgyvendino savo naudingumo laikotarpį ir yra klaidinga dviem atžvilgiais. Pirma klaidinga nuostata, kad verslo ir socialiniai klausimai gali būti nagrinėjami atskirai, taip iškeliant destruktivią mintį, kad verslo struktūros yra negeros ar moraliai neutralios. Antrasis trūkumas – dėmesys sutelkiamas į

verslo organizacijos. Socialinė atsakomybė turi būti taikoma ne tik verslo organizacijoms, bet visoms organizacinėms formoms. E. Freeman pasiūlė naują požiūrį - suinteresuotųjų šalių požiūrį, kaip atskirą socialinės atsakomybės koncepciją. Įmonių suinteresuotųjų šalių atsakomybė, kurioje pripažįstamas tarpusavyje susijusių ekonominių, politinių, socialinių ir etinių klausimų pobūdis - nauja galimybė organizacijoms vystytis (Freeman ir kiti, 2006).

Socialinės atsakomybės suvokimas bėgant laikui stipriai keitėsi, nuo socialinės atsakomybės identifikavimo su vien labdara ir filantropija iki nuomonės, kad socialinė atsakomybė – vienas esminių pilietinės visuomenės formavimo ir palaikymo įrankių (3 pav).



3 pav. Socialinės atsakomybės suvokimo chronologija (sudaryta autorės)

Šiai dienai visuomenė iš organizacijų tikisi vis daugiau, todėl ir organizacijos privalo prisitaikyti, siekdamas sėkmingai veikti. Darni organizacija – tai socialiai atsakinga organizacija, kuri formuojama subalansuojant etines vertybes ir ekonominius pasiekimus. Šiuolaikinė organizacija turi ilgalaikės perspektyvas tik tikslingai subalansuodama 3E elementus: efektyvumas (t.y. pelningumas, konkurencingos prekės ir paslaugos, valdymo efektyvumas, finansinės rizikos valdymas, tiekimo patikimumas ir kita), ekologija (veiklos poveikis aplinkai, ekologinės rizikos valdymas, taršos mažinimas, aplinkosauginių teisės aktų laikymasis ir rodiklių stebėjimas, procesų tobulinimas ir kita) ir etika (rūpinimasis darbuotojų gerove, darbuotojų motyvacijos sistemos palaikymas, vartotojų informavimas,

rūpinimasis visuomenės poreikiais, dialogas su interesų grupėmis ir kita) (Idowu ir kiti, 2010; Rahman, 2011; Hidayati, 2011, Vilke 2011). Remiantis šia idėja - socialinė atsakomybė yra ne tik duoklė visuomenei, bet ir pilietinės visuomenės susiformavimo priemonė. Socialinė atsakomybė tampa ne tik indėliu visuomenei, bet ir sėkmingos organizacijos strategijos dalimi, taip pat rūpesčiu siekiant tiek ekonominių, tiek socialinių tikslų (Imonių socialinės atsakomybės vadovas, 2006).

Socialinių iniciatyvų reikšmingumas priklauso nuo jų veiksmingumo ir efektyvumo tenkinant visuomenės poreikius. Visuomenė tikisi, kad organizacijos įgyvendins tas socialines iniciatyvas, kurios iš tikrųjų naudingos visuomenei, o ne tas, kurios suteikia didžiausią naudą pačioms organizacijoms (Hess, Warren, 2008). Verta pažymėti, kad socialinės atsakomybės apibrėžimai neapibūdina optimalios socialiai atsakingos veiklos arba kaip šios veiklos poveikiai turėtų būti subalansuoti sprendimų priėmimo procese - jie apibūdina procesus, kuriais jie gali būti nustatyti (Dalhsrud, 2006).

1.2. Verslo socialinės atsakomybės samprata ir turinys

Atsakomybė – dorovinių, pareiginių ir teisinių reikalavimų paisymas, o *socialinis* – susijęs su visuomenės gyvenimu, visuomeninis (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000). Iš to seka, kad bendriausia prasme, socialinė atsakomybė yra įvairių reikalavimų, susijusių su visuomenės gyvenimu, paisymas.

Iš esmės socialinė atsakomybė – sąmoningai formuojamų ekonominių, politinių, dorovinių santykių tarp organizacijos ir visuomenės, įvairių jos struktūrų forma; pasirengimas atsakyti už savo poelgius ir veiksmus; gebėjimas atlikti pareigą ir prisiimti sau visuomenės sankcijas, esant tam tikromis teisingumo arba kaltumo sąlygoms (Leonavičius, 1993).

Formaliai socialinė atsakomybė reiškia organizacijos įsipareigojimą priimti sprendimus ir imtis veiksmų, kurie patenkintų visuomenės ir pačios

organizacijos poreikius, interesus ir kurtų gerovę. Iš principo organizacija turi gebėti skirti gerą nuo blogo ir daryti gerus dalykus (Daft, 2003).

Įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į savo bendras veiklas ir ryšius su interesų grupėmis. Pabrėžiama, kad šiuolaikinio verslo orientacija į socialiai atsakingą veiklą lemia tendencijos, kuomet verslo dalyviai suvokia ir prisiima atsakomybę prieš visus, kuriuos gali įtakoti verslo veiklos pasekmės (Įmonių socialinės atsakomybės vadovas, 2006)

Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais.¹

Socialinė atsakomybė taip pat apibrėžiama kaip organizacijų politika ir praktika, kuriomis jos ne tik laikosi įstatymų, tarptautinių sutarčių ir etikos standartų, bet ir laisvanoriškai integruoja socialinius, aplinkosauginius ir skaidraus verslo principus vidiniuose ir išoriniuose santykiuose bei kartu su socialiniais ir vyriausybiniais partneriais vysto inovatyvius sprendimus socialiniams, aplinkosauginiams ir ekonominiams iššūkiams spręsti (Pušinaitė, Štremeikienė, 2009).

Neginčijama, kad įmonių socialinė atsakomybė valdymo praktikoje ir akademinėje arenoje užima svarbią vietą (Melo, Garrido-Morgado, 2012), o įmonių socialinės atsakomybės sąvokos apibrėžimų yra begalės, kurie didele dalimi yra panašūs, tarpusavyje atitinkantys (Dahlsrud, 2008). Nepaisant daugybės pastangų, siekiant sukurti vieną, aiškų ir nešališką socialinės atsakomybės apibrėžimą, vis dar yra painiavos, kaip įmonių socialinė atsakomybė turėtų būti apibrėžiama.

Apibendrinant verslo socialinę atsakomybę siūlytina apibrėžti kaip *priemonių visumą, kurias į savo prigimtines veiklas, tikslus ir sprendimų*

¹ Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Apie įmonių socialinę atsakomybę. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-440078204>

priėmimo procesus įtraukia organizacija, kurdama konstruktyvius santykius su interesų grupėmis ir paisydama jų poreikių, siekiant prisidėti prie bendros visuotinės gerovės.

Verslas yra atsakingas už įvairius socialinius reikalus ir socialinių problemų egzistavimą visuomenėje, todėl socialinė verslo atsakomybė susijusi su tuo, kaip verslo organizacijos prisiima ir vykdo įvairius įsipareigojimus visuomenės atžvilgiu, kaip verslo siekiai derinasi su visuomenėje priimtomis nuostatomis ir koku mastu jis prisideda prie visuotinės gerovės gausinimo. Ypač įvertinant tai, kad verslo atsakomybę formuoja ir apibrėžia visuomenės nuomonė. Ji stebi, ar verslo organizacijos vykdo socialinės atsakomybės įsipareigojimus, ir netoleruoja jų nepaisymo. Jei verslas nepaiso jam priskirtos socialinės atsakomybės, visuomenė atitinkamai į tai reaguoja. Nejaučiantys atsakomybės verslininkai gali ne tik įtakoti pablogėjusį žmonių gyvenimą, bet ir sužlugdyti savo verslą.

Šiuolaikiniame pasaulyje yra 2 pagrindiniai požiūriai į verslo socialinę atsakomybę (Pruskus, 2003; Schwartz, Saiia, 2012):

1. *Organizacijų veikla turėtų būti nukreipta tik pelnui maksimizuoti.* Vykdydamos savo pagrindinę veiklą organizacijos duos naudos visai visuomenei ir kurs maksimalią socialinę naudą, suteikdamos darbo vietas, mokėdamos mokesčius. Šis požiūris remiasi klasikinėmis socialinės atsakomybės teorijomis, kurios pagrįstos M. Friedman argumentais.
2. *Organizacijos turėtų būti socialiai jautrios išorinės aplinkoms reikmėms.* Nors verslas ir teikia pirmenybę pelnui, tačiau jis turi būti ir socialiai reaguojantis, turi padėti visuomenei spręsti ją jaudinančias problemas: teikti labdarą, plėsti sveikatos draudimo programas ir kita. Verslas ne tik teikia prekes ir paslaugas vartotojams, tačiau stipriai prisideda prie socialinių problemų kūrimo. Todėl visuomenė savo ruožtu iš verslo reikalauja teisingumo, o ne labdaros. Visuomenė tik siekia, kad verslo institucijos išspręstų socialines problemas, kurias sukuria savo

veikla. Tačiau tai nereiškia, kad verslo organizacijos, prisiimdamos socialinę atsakomybę, turi atsisakyti savo ekonominių tikslų siekimo, ir tapti mažiau pelningomis ar konkurencingomis rinkoje.

Įvairios teorijos išskiria nemažai verslo socialinės atsakomybės teikiamų privalumų ir naudos tiek pačiai įmonei, tiek visuomenei, o argumentų už verslo socialinę atsakomybę esama daugiau nei jai prieštaraujančių argumentų (1 lentelė). Svarbu suprasti, kad visuomenės poreikiai pakito, o tai reiškia, kad pasikeitė ir visuomenės poreikiai verslo atžvilgiu. Atsižvelgiant į tai, verslo organizacijos turi suvokti, kad geriau užkirsti kelią socialinių problemų susidarymui ir patenkinti visuomenės lūkesčius, nes priešingu atveju galima prarasti žmogiškuosius išteklius, reputaciją, pelną (Pučėtaitė, Vasiljevas, 2005; Shuili ir kiti, 2009).

1 lentelė. Argumentai už ir prieš verslo socialinę atsakomybę (sudaryta autorės remiantis Vyšniauskiene, Kundrotu (1999), Pruskumi (2003), Pučėtaite, Vasiljevu (2005), Carroll, Shabana (2010), Lundgren (2011), Schwartz, Saiia (2012))

	<i>Organizacijų veikla turėtų būti nukreipta tik pelnui maksimizuoti (argumentai prieš verslo socialinę atsakomybę)</i>	<i>Organizacijos turėtų būti socialiai jautrios išorinės aplinkoms reikmėms (argumentai už verslo socialinę atsakomybę)</i>
Ryšys su socialinės atsakomybės teorijomis	Argumentai koreliuoja su klasikinių socialinės atsakomybės teorijų (M. Friedman) argumentais.	Argumentai koreliuoja su naujausių, šiuolaikinių socialinės atsakomybės teorijų teiginiais.
Pagrindiniai argumentai	<p><u>1. Pelno didinimo principo paneigimas.</u> Pelno dalies skyrimas socialinėms problemoms spręsti prieštarauja įmonės ekonominiams interesams ir verslo prigimčiai. Socialinės atsakomybės prisiėmimas ne tik neleistų didinti pelno, tačiau sukurtų ir papildomas išlaidas, kurios būtų perkeliamos ant pirkėjų pečių, padidinant prekių ir paslaugų kainas, o tai reikštų ne tik pirkėjų, bet ir visuomenės gerovės sumažinimą.</p> <p><u>2. Įsitraukimo į socialinę sritį išlaidos.</u> Įgyvendindamos socialinės atsakomybės programas organizacijos patiria trejopo pobūdžio išlaidas – socialinės atsakomybės projektų</p>	<p><u>1. Sukuriamos palankios verslui ilgalaikės perspektyvos.</u> Šiais laikais socialiai neatsakinga įmonė neišsilaikytų rinkoje dėl didelio itin reiklios visuomenės spaudimo. Socialinės atsakomybės deklaravimas ir įgyvendinimas sukuria verslui palankias ilgalaikes perspektyvas, nes socialiai sėkmingoje visuomenėje verslui yra geresnės sąlygos.</p> <p><u>2. Visuomenės poreikių ir lūkesčių pasikeitimas.</u> Daugelio socialinių problemų be verslo nepavyktų išspręsti. Globalizacijos procesuose itin išaugęs įmonių vaidmuo skatina jas įsitraukti į socialinių problemų sprendimą, kurių dalis yra globalizacijos sukurtos. Visuomenė tikisi didesnio verslo organizacijų</p>

	<p>įgyvendinimo tiesiogines išlaidas, vykdomų socialinės atsakomybės projektų viešinimo interesų grupėms išlaidas bei išlaidas, susijusias su socialinės atsakomybės projektų finansavimu, atidedant pagrindinių veiklų finansavimą didesne apimtimi.</p> <p><u>3. Nepakankamas atsiskaitomybės visuomenei lygis.</u> Viešojo sektoriaus valdytojai yra renkami visuomenės ir turi tarnauti visuomenės labui, o štai verslo įmonių vadovų visuomenė nerenka, todėl teoriškai negali ir reikalauti atsakomybės. Kadangi nėra sukurta vieningai veikianti socialinės atsakomybės sistema, kurios dalyviai turėtų aiškias teises, pareigas ir atskaitomybę, todėl sunku reikalauti, kad įmonės dalyvautų socialiniuose procesuose, už kuriuos jos nesijaučia atsakingos.</p> <p><u>4. Gebėjimo spręsti socialines problemas stygius.</u> Net padarius prielaidą, kad socialines problemas turėtų spręsti verslo organizacijos, jų personalas neturi patirties, įgalinančios užsiimti socialinių problemų sprendimu. Paprastai įmonių personalas būna gerai pasirengęs veikti tam tikroje sferoje siekiant įmonės tikslų.</p>	<p>atsako į socialines problemas. Be to, nuolat augant verslo įtakai visuomenės gyvenimui, be verslo įsitraukimo socialinių problemų sprendimas tampa praktiškai neįmanomas.</p> <p><u>3. Išteklių turėjimas ir jų skyrimas sprendžiant socialines problemas.</u> Verslas disponuoja pakankamai dideliais ištekliais ir gali dalį jų skirti socialinių problemų sprendimui. Be to, verslui ypač naudinga investuoti į socialinių problemų sprendimą ir visuomenės interesų tenkinimą dėl to, kad visuomenė yra verslo išteklių ir galios šaltinis. Pavyzdžiui, žmonės yra ne tik visuomenės nariai, bet ir įmonių žmogiškieji ištekliai. Nereikėtų pamiršti to, kad šiais laikais itin svarbus įmonei yra intelektualinis kapitalas, inovacijos, kūrybiškumas, o socialinė atsakomybė yra motyvaciją stiprinantis faktorius bei veiksnys, įgalinantis pritraukti aukštos kvalifikacijos darbo jėgą.</p> <p><u>4. Moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą.</u> Verslo organizacijos yra visuomenės dalis ir aplink save turi kurti aplinką, turinčią stiprius moralės pagrindus. Verslo socialinė atsakomybė yra ne tik duoklė visuomenei, bet ir pilietinės visuomenės formavimo priemonė, todėl įmonės turi siekti visuomenėje įtvirtinti padorumo ir teisingumo principus.</p>
Papildomi argumentai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socialinė atsakomybė gali būti nelegali. Pavyzdžiui, įmonė finansškai remia darbuotojus, tačiau tai daro būdais, kurie prieštarauja įstatymams; 2. Socialinė organizacijos veikla negali būti pamatuota; 3. Socialinė atsakomybė silpnina organizacijos pirminius tikslus; 4. Organizacijoms ir taip suteikiama per daug galios. Verslo organizacijoms prisiimant socialinę atsakomybę, dar labiau išaugtų jų įtaką visuomenei; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Didžiausias organizacijų interesas – didinti visuomenės, kurioje organizacija veikia, gerovę. 2. Socialiai atsakinga veikla yra morali, etiška veikla. 3. Socialinė atsakomybė gerina organizacijos įvaizdį. 4. Organizacija egzistuoja dėl to, kad yra naudinga visuomenei, o socialinės atsakomybės prisiėmimas didina naudą visuomenei. 5. Socialinė atsakomybė būtina, norint išvengti Vyriausybės reguliavimo. Socialiai atsakinga

	<p>5. Organizacijos neturi pakankamai ryšio su visuomene, todėl negali spręsti jos problemų;</p> <p>6. Visuomenė nepakankamai remia verslo organizacijas, vykdančias socialinės atsakomybės programas.</p>	<p>organizacija atrodo labiau patikima ir valdžios institucijų požiūris į tokias organizacijas yra palankesnis.</p> <p>6. Socialinės atsakomybės iš organizacijos reikalauja sociokultūrinės normos.</p> <p>7. Verslo organizacijos gali išspręsti socialines problemas, kurių negali išspręsti Vyriausybė.</p> <p>8. Socialinė atsakomybė patenkina akcininkų lūkesčius, nes didina akcijų kainą.</p> <p>9. Verslo organizacijos gali išspręsti socialines problemas arba užkirsti joms kelią, kol jos netapo per didelės.</p>
--	--	---

Verslas disponuoja nors ribotais, tačiau gan gausiais ištekliais, o jų panaudojimas turi didelę įtaką verslo aplinkai, tame tarpe ir visuomenei. Neteisingas išteklių naudojimas gali sukelti neigiamas pasekmes visuomenės gyvenimui. Tai suformuoja verslininkų atsakomybę už savo veiklą ir jos tiek teigiamas, tiek neigiamas pasekmes.

Didėjant verslo įtakai visuomenės gyvenimui, imta skirti daugiau dėmesio tam, kad įtraukti verslą į socialinį gyvenimą. Vien ekonominis ir finansinis gamybos ir paslaugų plėtojimas versle negali užtikrinti efektyvios visuomenės raidos, nes dėl tokio vienpusiškumo nukenčia šiandienos ir rytdienos visuomenės raidos kokybė, todėl atsiranda būtinumas derinti finansinius verslo tikslus su visuomenės raidos socialiais tikslais (Pruskus, 2003).

Deja, yra 2 priežastys, lemiančios mažą praktinę socialinės atsakomybės naudą. Pirma, plačiam spektrui socialinių veiklų ir bendruomenių programų skiriama maža ir fiksuota biudžeto lėšų dalis, kurią reikia joms paskirstyti, todėl realų poveikį sudėtinga įvertinti. Antra, socialiniams projektams skiriami piniginiai ištekliai, neišnaudojant įmonių nefinansinio turto privalumų ir neįvertinant realaus socialinių projektų poveikio verslo tikslų pasiekimui (O'Brien, 2001).

Be to, dar viena sunkinanti aplinkybė yra ta, kad verslui įsidiegti įmonės socialinės atsakomybės standartus nėra privaloma (Melo, Galan, 2011). Pagal

dabartinius Lietuvos ir Europos Sąjungos teisės aktus, socialinė atsakomybė verslui – rekomenduotina veikla, kuri skatinama įvairiomis valdžios institucijų iniciatyvomis. Verslo socialinė atsakomybė numato savanorišką (už įstatymų, valdžios organų ir kitokio pobūdžio reikalavimų ribos) organizacijos atsiliepimą ir prisiėmimą pareigos spręsti tam tikras socialines problemas. Atsižvelgiant į tai, verslo organizacijos, šiuolaikinėje visuomenėje turinčios didelę ekonominę galią, gali pasirinkti ir išreikšti joms palankų socialinės ir ekologinės atsakomybės diskursą (Burchell, Cook, 2006; Branco, Rodrigues, 2006).

Iš kitos pusės, socialinės atsakomybės prisiėmimas ne tik numato socialinių tikslų pasiekimą ar socialinių problemų sprendimą, tačiau teikia apčiuopiamą naudą organizacijos veiklos kokybei, jos konkurencingumui bei sudaro palankesnes sąlygas tiesioginių užsibrėžtų tikslų pasiekimui. Verslo organizacijas diegti socialinę atsakomybę skatina reali nauda, kurią jos gali patirti įgyvendindamos socialiai atsakingas veiklas. Pagrindiniai motyvai diegti socialinę atsakomybę yra:

1. *Galimybė geriau patenkinti vartotojų poreikius.* Socialinės atsakomybės įdiegimas įgalintų įmonę susikurti lojalių klientų ratą ir pritraukti naujus vartotojus, kurių dėka būtų galima padidinti prekių ar paslaugų pardavimo apimtį, o tai sudarytų prielaidas didinti savo pelną (Įmonių socialinės atsakomybės vadovas, 2006).
2. *Suformuoti gerą vardą, firmos ženklą, patikimos įmonės reputaciją.* Socialinės atsakomybės deklaravimas ir įgyvendinimas padėtų sukurti ir palaikyti gerus, pasitikėjimu pagrįstus ryšius su visuomene, valdžios institucijomis ir kitomis interesų grupėmis, o tai būtų naudinga didinant savo įmonės ir jos produkcijos konkurencingumą. Be to, socialine atsakomybe gali remtis įmonės reklama, taip padėdama susokurti reputaciją ir ją apsaugoti (Įmonių socialinės atsakomybės vadovas, 2006; Prior ir kiti, 2008; Goworek, 2011).

3. *Sumažinti veiklos išlaidas.* Įgyvendindamos socialinę atsakomybę, organizacijos imasi diegti naujas, aplinkai nekenksmingas technologijas, naudoja atsinaujinančius energijos šaltinius ir vykdo kitas priemones, kurios ne tik didina veiklos efektyvumą, tačiau taip pat mažina veiklos išlaidas (Goworek, 2011).

Be to, socialinės atsakomybės realizavimas įgalintų padidinti darbuotojų motyvaciją, sumažintų streikų ir ginčų tikimybę bei sukurtų geresnes darbo sąlygas, padidintų darbo našumą, sumažėtų darbuotojų kaita ir pagerėtų darbuotojų sveikata, o tai leistų sumažinti darbuotojų paieškos ir samdos išlaidas (Fitjar, 2010). Be to, sąmoningas socialinės atsakomybės principų integravimas į įmonės veiklą bei organizacinės kultūros kūrimas gali padėti sutvirtinti įmonės santykius su darbuotojais, užtikrinti jų lojalumą ir sustiprinti norą gerai atlikti savo darbą (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010). Taipogi, socialinės atsakomybės įtraukimas į įmonės filosofiją ir praktiką daro teigiamą poveikį socialiai atsakingo elgesio skatinimui rinkoje ir jos aplinkoje (Goworek, 2011).

Pagrindiniai veiksniai motyvuojantys vadovus imtis socialinės atsakomybės - 1) vadovai patys vertina tokią veiklą; 2) vadovai tiki, kad tokia elgsena pagerins finansinius rodiklius; 3) interesų grupės, ypač bendruomenės ir vartotojai, daro spaudimą organizacijoms elgtis socialiai atsakingai (Campbell, 2007).

Konkurencinėje kovoje itin svarbu susikurti ir veiksmingai išnaudoti visus įmonės išskirtinumus ir privalumus (Sūdžius, 2002). Šiuo atveju socialinės atsakomybės deklaravimas padeda įmonėms susikurti reputaciją, kuri yra svarbus veiksnys didinant organizacijos patrauklumą vartotojams bei užsitikrinant saugumą rinkoje. Tačiau svarbu suvokti, kad aktyvus socialinės atsakomybės įgyvendinimas suteikia didesnes ekonomines galimybes didesnėms įmonėms, nes mažos įmonės turi tik nežymią įtaką aspektams, susijusiems su aplinkosauga ir socialine sritimi (Williamson ir kiti, 2011), ypač įvertinant tai, kad socialinė atsakomybė yra nukreipta į visuomenę bendrąją prasme, arba, kitaip tariant, į kiekvieną asmenį ir supančią aplinką.

Visus socialinės atsakomybės objektus galima suskirstyti į tam tikras interesų grupes (angl. stakeholders). Interesų grupės gali būti labai įvairios (Daft, 2003; Frye, Nelling, Webb, 2006): visuomenė, bendruomenės, profesinės sąjungos, pirkėjai, akcininkai, savininkai, tiekėjai, prekybininkai, darbuotojai, valdžios institucijos, investuotojai, partneriai, kreditoriai ir kitos interesų grupės tiek vietinėje aplinkoje, tiek užsienyje.

Kalbant apie socialinės atsakomybės objektus tikslinga juos skirstyti į vidinius ir išorinius (Barnea, Rubin, 2010) priklausomai nuo to, ar poveikis atitinkamoms interesų grupėms yra tiesioginis ar netiesioginis. Vidiniai socialinės atsakomybės objektai, arba, kitaip tariant, naudos gavėjai yra (Donnelly, Gibson, 1992; Rahman 2011):

- 1) *Klientai*. Šiuo atveju atsakomybė pasireiškia per aspektus, kurie liečia produkcijos charakteristikas, pavyzdžiui, kokybę, produktų saugumas, įpakavimas ir kitos.
- 2) *Darbuotojai*. Nors šioje srityje minimalūs reikalavimai yra nustatyti įstatymais ir kitais teisės aktais, tačiau organizacijos atsakomybė yra pasirūpinti darbo vietos sąlygomis, teisingu atlygiu už darbą ir kitais darbuotojų gerovės aspektais organizacijoje.
- 3) *Akcininkai ir savininkai*. Tai reiškia visos teisingos ir tinkamos informacijos pateikimo būtinumą, kuri leistų priimti teisingus ir kokybiškus sprendimus.

Išoriniai socialinės atsakomybės objektai yra (Donnelly, Gibson, 1992):

- 1) *Specifiniai išorės naudos gavėjai*. Tai specifinės interesų grupės, kurias organizacijos įtakoja savo veikla, pavyzdžiui, etinės mažumos, vyresnės moterys ir kitos socialiai jautrios grupės.
- 2) *Pagrindiniai išorės naudos gavėjai*. Tai visuomenė ir bendruomenės, nes organizacijos turi galimybes spręsti visuotines socialines problemas, pavyzdžiui, ekologines, o naudą patirtų praktiškai visa visuomenė.

Svarbu paminėti, kad kai kurios interesų grupės yra itin svarbios organizacijoms, kadangi be jų organizacijos negalėtų efektyviai veikti (darbuotojai) arba jų veikla neturėtų prasmės (klientai). Taip pat organizacijų veiklai ir jos efektyvumui didelę įtaką turi valdžia ir visuomenė, kadangi organizacijos iš principo yra visuomenės dalis, todėl joms svarbu laikytis įstatymų ir visuomenės reikalavimų. Dėl to yra svarbu, kad šios interesų grupės būtų patenkintos organizacijos vykdoma politika ir veikla, nes priešingu atveju tai gali pakenkti organizacijai.

Visos interesų grupės turi didesnę ar mažesnę įtaką organizacijai ir jos veiklai, todėl su visais organizacijos socialinės atsakomybės objektais būtina elgtis tinkamai ir atsakingai. Taigi, socialiai atsakinga organizacija galima vadinti tokią organizaciją, kuri apsvarsto savo veiklos pasekmes kiekvienai interesų grupei ir atitinkamai investuoja į jų gerovę (Daft, 2003) ir kuria socialinės atsakomybės standartus, juos susiejant su tradiciniais organizacijos veiklos standartais, kurių pagalba įsitraukiama į socialines ir visuomenines problemas (Boone, Kurtz, 1987).

S. C. Certo ir S. T. Certo teigimu, mažiausiai ką organizacijos turėtų daryti, tai apsispręsti ir savanoriškai vykdyti socialiai atsakingas veiklas, kurios nėra apibrėžtos įstatymais ir informuoti visas interesų grupes apie tai, kokių lygiu organizacija įsitraukė į šias veiklas (Certo, Certo, 2006). Šiuo atveju sritys, kuriose organizacijos gali siekti apsaugoti visuomenę bei kurti ir didinti jos gerovę yra labai įvairios ir nesuskaičiuojamos. Įmonių įgyvendinama socialinė atsakomybė gali liesti tokias sritis kaip personalo mokymosi skatinimas, darbuotojų (šeimų) laisvalaikio organizavimas, sveikos gyvensenos propagavimas, psichologinio klimato darbe gerinimas, lygių galimybių plėtra, sveikatos apsauga ir saugumas darbe, aplinkos apsauga ir poveikio aplinkai mažinimas, dalyvavimas bendruomenės veikloje, regiono ekonomikos skatinimas (pirmenybę teikiant vietiniams tiekėjams), atsakomybė prieš vartotojus ir pirkėjus, skaidraus ir etiško verslo skatinimas ir kitos (Branco, Rodrigues, 2006; Gudonienė, Leipuvienė, 2007; Marquis ir kt., 2007).

Labiausiai žinomos ir dažniausiai minimos yra miesto ir vartotojų aplinka bei darbuotojai ir jų gyvenimo kokybė (Certo, Certo, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos savo veikloje diegia socialinės atsakomybės standartus ir nustato socialinius tikslus atsižvelgdamos į visuomenės ir kitų interesų grupių lūkesčius, jų įtaką organizacijų veiklai ir jos efektyvumui dėl socialinės atsakomybės teikiamų privalumų. Tačiau, nors įmonėms naudinga įdiegti socialinę atsakomybę įmonėje, šis procesas reikalauja didelių finansinių išteklių ir yra imlus laikui.

1.3. Verslo ir viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės sampratos takoskyra

Gilinantį į verslo organizacijų socialinės atsakomybės niuansus, pirmiausia būtina atskirti ir išgryninti skirtingų sektorių socialinės atsakomybės turinį, siekiant iš vienos pusės pabrėžti ir išryškinti verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų socialinės atsakomybės ypatumus, o iš kitos – atskleisti ir argumentuoti, kad dėl verslo ir viešojo sektorių socialinės atsakomybės turinio skirtumų skirtingų sektorių organizacijoms socialinės atsakomybės sferoje negali būti taikomi vienodi standartai ir metodai.

Viešojo sektoriaus socialinė atsakomybė apibrėžiama tapačiai kaip ir verslo socialinė atsakomybė. Tai reiškia, kad viešojo sektoriaus organizacijos turi paisyti reikalavimų ir įsipareigojimų, susijusių su visuomene ir jos gyvenimu. Tačiau skiriasi šių dviejų sektorių socialinės atsakomybės turinys ir įgyvendinimo principai.

Bendriausia prasme *viešasis sektorius* – tai valstybės bendrieji sprendimai ir jų padariniai. Viešajame sektoriuje vyksta „žmonių vykdomas žmonių valdymas žmonių labui“, kuris remiasi subjekto ir vykdytojo santykių sistema, kuri apima tiek santykį tarp žmonių ir jų išrinktų lyderių, tiek santykius tarp vyriausybės ir jos žinybų bei įstaigų. Viešasis sektorius apima įvairias institucijas, kurios priima ir įgyvendina sprendimus įvairių interesų atžvilgiu, formuoja ir įgyvendina politiką viešajame sektoriuje, kuri pasireiškia

atitinkamais socialiniais padariniais, o vienas pagrindinių viešojo sektoriaus veiklos tikslų – socialinis teisingumas (Lane, 2001).

Kalbant apie viešojo sektoriaus efektyvumo vertinimą, 3E koncepcija (aptarta 21 p.), pagal kurią organizacija turi ilgalaikes perspektyvas tik tikslingai subalansuodama efektyvumą, ekologiją ir etiką, yra nepakankama ir ją reikia papildyti ketvirtąja dimensija - socialiniu teisingumu (angl. social equity). Didesnis dėmesys socialiniam teisingumui palengvintų reformų Rytų Europoje ir Lietuvoje našta ir prisidėtų prie teisingesnės visuomenės sukūrimo (Guogis, 2006)

Viešasis sektorius, siekdamas įprasminti socialinį teisingumą, kaip savo socialinės atsakomybės pagrindą, turi siekti įvairialypių tikslų, kad užtikrintų darnią visuomenės raidą (Melnikas, 2000):

1. Būtina užtikrinti visiems visuomenės sluoksniams būdingo gyvenimo kokybės lygį ir tų normų bei standartų atitikimą, kurie traktuojami kaip modernios ir socialiniu bei ekonominiu požiūriu išvystytos visuomenės gyvenimo būdo atitikmuo;
2. Būtina užtikrinti visuomenės ir valstybės raidai būdingą vidinę harmoniją, kurios viena dedamųjų – tarpusavyje derinami įvairių socialinių grupių ir visuomenės sluoksnių plėtros procesai, kartu pašalinant socialinius konfliktus;
3. Būtina užtikrinti valstybei ir jos visuomenei būdingų raidos ir pažangos trajektorijų globalinėse erdvėse vykstančių vystymosi procesų logikos atitikimą, tai yra šių trajektorijų derinimo su išorine politine, socialine, ekonomine, technologine, informacine aplinka nuostata.

Viešasis sektorius turi spręsti tas socialines ir ekonomines problemas, kurių negali išspręsti atskiri individai. Viešajam sektoriui priskiriamos tos veiklos sritys, kurios tenkina bendrus interesus, kaip, pavyzdžiui, švietimas, sveikatos apsauga, aplinkosauga, urbanistika, kultūrinė veikla, valstybės administravimas ir kitos, kurių reguliavimas vykdomas bendromis visuomenės ir valdžios institucijų pastangomis (Diskienė, Marčinskas, 2007).

Viešojo sektoriaus veiklos, kuriomis yra siekiama kurti ir palaikyti visuomeninę gerovę, yra nukreiptos į visuomenę. Taigi, iš esmės viešasis sektorius tarnauja visuomenės labui, tad šiuo atveju tampa svarbūs visuomenės lūkesčiai, poreikiai ir interesai. Tai reiškia, kad dirbantieji viešajame sektoriuje turi veikti atsižvelgdami į visuomenės interesus. Visgi, labai sudėtinga apibrėžti visuomenės intereso sąvoką ir jos turinį, todėl dažnai viešojo sektoriaus darbuotojams kyla keblumų vykdant savo funkcijas ir siekiant užtikrinti visuomenės gerovę.

Verslo socialinė atsakomybė gali padėti pasiekti socialinį ir ekonominį teisingumą privačiame sektoriuje, tačiau šiek tiek kita padėtis viešajame sektoriuje, nes jo suteikiamos gėrybės yra viešosios (Guogis, 2006). Viešasis sektorius turi kurti viešąją vertę, kurios vartotojai yra visi piliečiai. Viešoji vertė kuriama teikiant viešąsias gėrybes, kurios prieinamos visiems, o už jas mokama mokesčių lėšomis, o jų kainą išreiškia mokesčių naštos dydis (Parsons, 2001).

Atsižvelgiant į tai, kad viešojo sektoriaus organizacijos veiklos sėkmė matuojama pagal tai, kiek ir kokios kokybės viešųjų gėrybių šios organizacijos teikia visuomenei, reiškia, kad jos yra vertinamos pagal sukurtos visuomeninės gerovės kriterijų (Parsons, 2001). Taigi, sėkmingos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rezultatas yra didesnė visuomeninė gerovė, kuri savo ruožtu yra ir viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės tikslas. Tad darytina išvada, kad viešojo sektoriaus organizacijos savo kasdiene veikla įgyvendina ar bent jau turėtų įgyvendinti socialinę atsakomybę. Viešasis sektorius socialinio teisingumo, kaip socialinės atsakomybės įgyvendinimo pasekmės, siekia paskirstydamas viešąsias gėrybes bei užtikrindamas visuomenės intereso akumuliaciją į viešųjų sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą.

Viešųjų gėrybių paskirstymas, kuris dažniausia pasižymi biurokratiu reguliavimu, tariamai yra efektyvus. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijos dažnai pasižymi skurdžia tarpusavio komunikacija ir koordinacija, o tai lemia sistemingo problemų sprendimo trūkumą. Šį trūkumą pašalinti galima viešojo sektoriaus organizacijose stiprinant komunikacinius gebėjimus, didinant

atvirumą (skatinantį didesnę visuomenės pasitikėjimą), vykdamas efektyvą strateginį planavimą, integruojant moralines vertybes ir gerinant vadovavimo kokybę (Trafford, Proctor, 2006).

Viešojo sektoriaus organizacijų potencialas turi būti nukreiptas į bendrus tikslus, kurie turi būti siejami su aktualių valstybės ir visuomenės problemų sprendimu ir kuriais remiantis turi būti priimami viešieji sprendimai. Šios aktualios valstybės ir visuomenės problemos, kurias galima prilyginti svarbiausioms viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės sritims, yra (Melnikas, 2000):

1. Visuomenės socialinio gyvenimo gerinimas;
2. Fizinės ir psichinės sveikatos lygio kėlimas;
3. Visuomenės dvasinio ir intelektualinio gyvenimo kokybės gerinimas;
4. Žmogaus pilietinių, politinių, ekonominių ir kitų teisių užtikrinimas;
5. Valstybės teritorijos kaip visumos bei visų regionų kompleksinė socialinė, ekonominė ir ekologinė plėtra;
6. Valstybės ir visuomenės kompleksinis pasirengimas intensyviai integracijai į modernias tarptautines politinio, socialinio, ekonominio, technologinio, informacinio gyvenimo struktūras bei organizacijas.

Kadangi viešasis sektorius neturi analogiško rinkos mechanizmui kontrolės įrankio kaip verslo sektorius, norėdamas padaryti atitinkamas išvadas dėl visuomenės naudingumo lygio, turi žinoti ne tik kiek tam tikras visuomenines gėrybes ir jų kokybę vertina kiekvienas atskiras asmuo, bet ir gebėti agreguoti skirtingus individualius vertinimus (Lane, 2001). Todėl viešasis sektorius į strateginių planų rengimą privalo įtraukti visuomenę ir kitų interesų grupių atstovus, numatyti lobistinius ir visuomenės informavimo veiksmus, užtikrinančius veiklos supratimą ir paramą jai (Arimavičiūtė, 2005).

Tampa akivaizdu, kad viešojo sektoriaus socialinė atsakomybė yra labai plati sąvoka, apimanti visas valstybės ir jos visuomenės gyvenimo sritis. Viešojo sektoriaus socialinė atsakomybė įgyvendinama siekiant socialinio

teisingumo, o įgyvendinimo veiksmingumą ir naudingumą galima įvertinti tik agreguojant visuomenės vertinimus. Viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybė ir efektyvumas yra ar bent jau turėtų vertinamas remiantis kontrolės sistema – visuomenės nuomone. Lietuvoje dar nėra pakankamai susiformavusi pilietinė visuomenė, kuri vieningai reikalautų organizacijų išipareigojimų ir teisėtų lūkesčių įvykdymo, todėl gali kilti pagrįstos abejonės dėl šios kontrolės sistemos veikimo efektyvumo.

	<i>Verslo socialinė atsakomybė</i>	<i>Viešojo sektoriaus socialinė atsakomybė</i>
<i>Dimensijos</i>	1. Efektyvumas 2. Ekologija 3. Etika	1. Efektyvumas 2. Ekologija 3. Etika 4. Socialinis teisingumas
<i>Pagrindas</i>	Ekonominiai siekiai	Socialinis teisingumas
<i>Tikslas</i>	Pačios organizacijos ir jos inetersų grupių gerovė	Visuomeninė gerovė
<i>Pobūdis</i>	Laisvo pasirinkimo	Prigimtinis
<i>Kontrolės mechanizmas</i>	Rinka	Visuomenės nuomonė

4 pav. Esminiai verslo ir viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės skirtumai (sudaryta autorės)

Pagal tradicinį modelį, viešasis sektorius turi tarnauti visuomenei, užsiimti viešuoju interesu ir užtikrinti savo tikslų įgyvendinimą (Lane, 2001). Nors tradicinio modelio tinkamumas ir efektyvumas šiandiniame pasaulyje gali kelti abejonų, tačiau nepaneigiama yra tai, kad viešasis sektorius yra konstruojamas tam tikriems specifiniams visuomenės poreikiams tenkinti ir visuomenės gerovei užtikrinti, kas savaime įpareigoja viešąjį sektorių prisiimti socialinę atsakomybę. Atsižvelgiant į viešojo sektoriaus organizacijų veiklos požymius, socialinė atsakomybė viešajam sektoriui yra užprogramuota, kadangi jis savo ruožtu (Parsons, 2001):

1. Sprendžia sudėtingus ir nevienareikšmius uždavinius;
2. Turi įveikti daug problemų įgyvendinant savo sprendimus;
3. Pritraukia daugiau platesnės motyvacijos žmonių;

4. Rūpinasi garantijomis;
5. Siekia šalinti rinkos trūkumus;
6. Daug dėmesio skiria simbolinei veiklai;
7. Laikosi griežtų lojalumo ir legalumo standartų;
8. Turi galimybes atsižvelgti į „teisingumo“ reikalavimus;
9. Veikia, bent iš pažiūros, vadovaujantis visuomenės interesu;
10. Turi visuomenės palaikymą.

Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos požymiai įpareigoja viešojo sektoriaus organizacijas užsiimti socialiai atsakingų veiklų įgyvendinimu, kurios turi būti įgyvendinamos atsižvelgiant į visuomenės interesą ir siekiant visuomenės gerovės užtikrinimo. Savo veikla jos stengiasi išspręsti įvairialypes problemas, kurios kyla visuomenėje, ir stengiasi užtikrinti teisingumo principo valstybėje veikimą. Taipogi, viešasis sektorius taiso rinkas klaidas ir vykdo kitas socialiniam teisingumui užtikrinti būtinas veiklas, kadangi viešojo sektoriaus organizacijas tą atlikti yra įpareigoja visuomenės nuomonė ir palaikymas.

Be to, viešojo sektoriaus strateginis valdymas yra daugiau ar mažiau įtakojamas veiksmų, kurie jį atskiria nuo privataus sektoriaus diskutuojant ir apie socialinės atsakomybės įgyvendinimo aspektus (Arimavičiūtė, 2005):

1. *Viešasis sektorius turi užtikrinti, kad būtų sukurta ne tik privati, bet ir viešoji vertė, kurią vartoja visa visuomenė. Viešoji vertė apima teisinės sistemos kūrimą, įvairių rinkos klaidų ištaisymą tiekiant viešąsias gėrybes ir valstybės įsikišimą siekiant apriboti neigiamus išorinius poveikius, sumažinti pernelyg didelę rinkos galią bei teisingumo siekimą. Viešoji vertė yra laikoma rezultatu, pabrėžiant įtaką visuomenės grupėms ir sąlygoms.*
2. *Viešasis sektorius kuria viešąją vertę sudėtingesnei vartotojų grupei. Viešosios vertės vartotojai yra visi piliečiai, kurie savo poreikius išreiškia per politinį procesą, dažniausiai – per balsavimo mechanizmą. Be to, kai kurie vertės vartotojai yra tik naudos gavėjai arba įpareigotieji vartotojai (pvz. kaliniai).*

3. *Viešasis sektorius naudoja įvairesnius išteklius.* Šiame sektoriuje ištekliai apima ne tik pinigus, bet ir valdžios galią, kurie naudojami viešiesiems tikslams pasiekti, siekiant maksimizuoti naudą visuomenei ir minimizuoti išteklių kainą.
4. *Viešasis sektorius naudoja įvairesnius gamybos pajėgumus.* Be turimų pajėgumų yra įtraukiama kitų struktūrų, pavyzdžiui, tikslinių piliečių grupių, įtaką.

Svarbu paminėti, kad kuo veiksmingiau ir efektyviau viešojo sektoriaus organizacijos įgyvendina savo įvairialypius tikslus, besilaikydamos prisiimtų įsipareigojimų visuomenei ir paisydamos visuomenės intereso, tuo geriau bus patenkinti visuomenės poreikiai ir sukurta didesnė visuomenės gerovė.

Šiuolaikinė visuomenė, augant valdžios įtakai žmonių gyvenimui, reikalauja sprendimų, kurie užtikrintų aukštesnį gyvenimo lygį ir spręstų naujai kylančias socialines problemas (Palidauskaitė, 2001). Viešojo sektoriaus organizacijų autoritetas turi būti naudojamas ne tik problemoms spręsti, bet ir siekiant sukurti tinkamas sąlygas, kad piliečiai galėtų daryti optimalią įtaką sprendžiant jiems svarbias problemas (Thom, Ritz, 2004).

Būtina akcentuoti, kad viešojo sektoriaus politikos ir strategijos, kurios suformuotos laikantis socialinės atsakomybės principų, įgyvendinimas kelia bendrą krašto gerovę, ypač tuomet, kai į jas įsitraukia plačioji visuomenė. Taip pat svarbu nepamiršti, kad socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygis yra pilietinės visuomenės brandumo rodiklis, o kita vertus, yra jos susiformavimo priemonė.

1.4. Verslo socialinės atsakomybės lygio nustatymo problematika

Šiuolaikinėje literatūroje organizacijos socialinę atsakomybę nusako 3 dimensijos, kurios atspindi organizacijos prisiimtos socialinės atsakomybės lygį (Donelly ir kiti, 1992):

1. *Socialinis įsipareigojimas* (angl. obligation). Tai pirmasis socialinės atsakomybės lygmuo. Jis pasižymi tuo, kad organizacija vykdo ekonominius ir

įstatyminius įsipareigojimus. Ši dimensija pagrįsta vienintelės paskirties (klasikinėmis) socialinės atsakomybės teorijomis, tačiau sudėtinga įsivaizduoti šiuolaikinėmis sąlygomis organizacijas savo veikloje vadovaujantis tik šiuo požiūriu, nors organizacijos būtų teisios teigdamos, kad jų pagrindinė paskirtis visuomenėje yra teikti kokybiškas prekes ir paslaugas.

2. *Socialinė reakcija* (angl. reaction). Pagal šią dimensiją visuomenė turi teisę reikalauti iš organizacijos daugiau nei tik produkcijos ar paslaugų. Organizacija turi būti atsakinga už visuomenės, globalinių ir ekologinių problemų sprendimą. Socialinė atsakomybė šiuo atveju yra savanoriška veikla, pasireiškianti didesne socialine atsakomybe nei apibrėžiama teisės aktais.

3. *Socialinis jautrumas* (angl. responsiveness). Ši dimensija apima ne tik socialinį įsipareigojimą ir socialinę reakciją, bet ir reiškia, kad organizacija pati aktyviai ieško socialinių problemų sprendimo būdų. Tokių organizacijos pasirinkimą nulemia ne tik organizacijos narių moralinės ir etinės nuostatos, organizacijos kultūra, tačiau ir kiek socialinė atsakomybė yra visuomenės priimama.

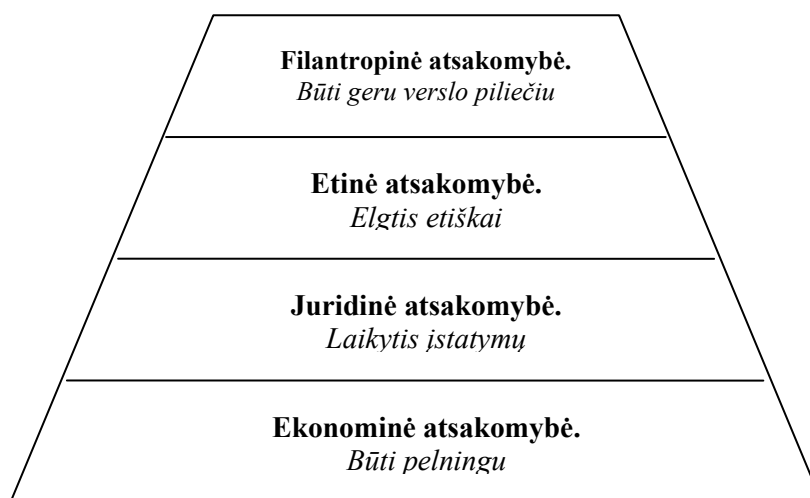
2 lentelė. Organizacijos socialinės atsakomybės lygiai
(Donelly, Gibson, Ivancevich, 1992)

Požymiai \ Atsakomybės lygis	Socialinis įsipareigojimas (I lygmuo)	Socialinė reakcija (II lygmuo)	Socialinis jautrumas (III lygmuo)
Organizacija vykdo ekonominius ir įstatyminius įsipareigojimus	+	+	+
Organizacija reaguoja į visuomenės poreikius	-	+	+
Organizacija savanoriškai sprendžia visuomenės socialines problemas	-	-	+

Verslo organizacijos priimtą socialinės atsakomybės lygį iš dalies galima įvertinti pagal organizacijos veiklos požymius (2 lentelė), tačiau kokiu lygiu organizacija priiima socialinę atsakomybę priklauso nuo daugelio įvairių veiksnių. Labiausiai socialinės atsakomybės lygį lemia organizacijos narių etinės nuostatos ir organizacijos kultūra, tačiau nemažai įtakos turi ir visuomenės vertybės, pozicija bei nuostatos (Pruskus, 2003). Jei visuomenė tik

atsiliepia į socialinės atsakomybės veiklas, reiškia strategiškai socialinė atsakomybė yra nukreipta pelno didinimo kryptimi. Tačiau jeigu visuomenė patiria naudą ir pasitenkinimą dėl socialinės atsakomybės įgyvendinimo, tuomet įmonės socialinės atsakomybės veiklas įgyvendina greta pelno ir vertės didinimo tikslų (Baron, 2007).

Pagal Carroll modelį (psl. 20) socialinę atsakomybę sudaro 4 socialinės atsakomybės sudedamosios dalys, kurios gali būti vaizduojamos kaip piramidė (5 pav.) (Carroll, 1991; Daft 2003).



5 pav. Socialinės atsakomybės sudedamųjų dalių piramidė
(Carroll, 1991, Daft 2003)

Ekonominės atsakomybės įgyvendinimas turi pasireikšti pelno maksimizavimu, nuosekliu dideliu pelningumu, stiprios konkurencingumo pozicijos išlaikymu ir aukštu efektyvumo palaikymu. Ekonominė atsakomybė sudaro verslo organizacijos veiklos pagrindą. Tuo tarpu juridinė atsakomybė reiškia įstatymų laikymąsi, teisinių įsipareigojimų vykdymą, prekių ir paslaugų teikimą laikantis minimalių teisinių reikalavimų. Etikos atsakomybė įkūnija tuos standartus, normas ir lūkesčius, kurie nėra apibrėžti teisės aktais, tačiau atspindi vartotojų, darbuotojų, akcininkų susirūpinimą, o bendruomenės atžvilgiu suprantami kaip teisingas elgesys, laikantis pagarbos ir apsaugos suinteresuotųjų šalių neturtinėms teisėms. Galiausiai filantropiniai veiksmai yra atsakas į visuomenės lūkesčius, kad įmonėms būtų gera visuomenei, apimantys aktyvų įsitraukimą į veiklas ar programas, kurios skatinti žmonių gerovę (Carroll, 1991; Daft 2003).

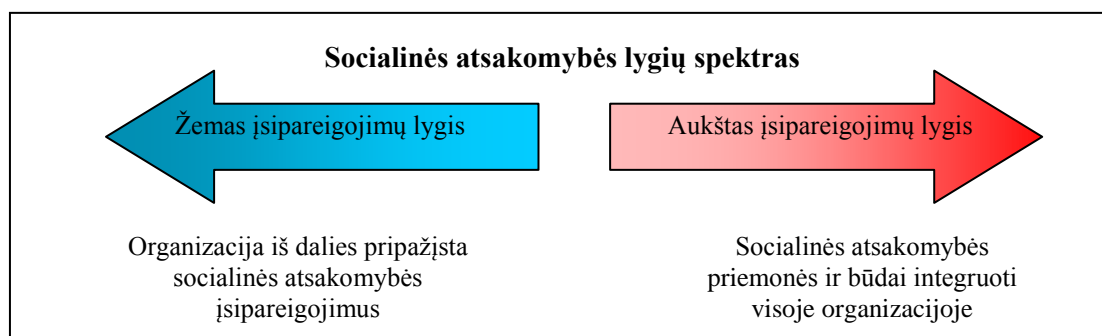
A. Geva (2008) pasiūlė 2 naujus socialinės atsakomybės dedamųjų dalių modelius, kurie leidžia socialinės atsakomybės dedamąsias vertinti ne hierarchiniame kontekste, kadangi piramidės sistema negali visiškai atvaizduoti sąsajų socialinės atsakomybės srityse pobūdį, o taip pat neišreiškia visų įmanomų įtampos taškus tarp jų.

Pirmasis A. Geva pasiūlytas susikertančių apskritimų modelis pasižymi tuo, kad nors socialinės atsakomybės sritys yra padalytos, tačiau visos socialinės atsakomybės sudedamosios dalys yra lygiavertės, nei viena neturi pirmumo (priešingai nei hierarchiniame modelyje, kur pirmumas – ekonominei atsakomybei). Pagal šį modelį socialinės atsakomybės matavimai galimi pateikiant įmonės socialinės atsakomybės portretą (Geva, 2008)

Kitas A. Geva (2008) pasiūlytas socialinės atsakomybės sudedamųjų dalių tarpusavio santykio modelis – koncentrinis apskritimų modelis, kurio pagrindinis bruožas – visos atsakomybės yra integruotos ir visos dalijasi pagrindinį vaidmenį. Šis modelis panašus į piramidę, todėl, kad ekonominį verslo vaidmenį laiko socialinės atsakomybės pagrindu, ir taip pat panašus į susikertančių apskritimų modelį tuo, kad jis pabrėžia tarpusavio ryšius tarp skirtingų socialinės atsakomybės dedamųjų. Pagal šį modelį, socialinės atsakomybės prigimtis pasižymi atsiradusia pareiga dirbti socialinės gerovės vardu. Socialinės atsakomybės apimtys itin plačios ir integruotos. Šiuo atveju, socialinės atsakomybės vertinimui gali būti naudojamos įvairios priemonės ir metodai (Geva, 2008).

Atsakydamos į interesų grupių spaudimą būti „socialiai atsakingomis“, organizacijos vis aktyviau tiesiogiai dalyvauja socialinėse iniciatyvose. Tačiau kritikai abejoja tokios veiklos nuoširdumu ir teigia, kad įmonės tiesiog bando atitolinti interesų grupių spaudimą, realiai nesuteikiant atitinkamos naudos visuomenei (Hess, Warren, 2008). Nustatyti koku lygiu organizacijoje įgyvendinama socialinė atsakomybė yra sudėtinga, kadangi tiek įmonės, kurios siekia pelno ir laikosi įstatymų, veikia legaliai ir tiekia kokybišką produkciją, tiek tos, kurios be to viso to laikosi etikos principų, vykdo filantropines veiklas, siekdamos prisidėti prie visuomeninės gerovės, laikytinos socialiai

atsakingomis. Iš esmės galima išskirti du kraštutinius socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygius, tarp kurių yra begalinis lygių spektras (6 pav.).



6 pav. Socialinės atsakomybės lygių spektro modelis (Boone, Kurtz, 1987)

Žemą socialinės atsakomybės lygį prisiima organizacijos, kurių pagrindas yra ekonominių tikslų pasiekimas, o ribotos apimties socialinė atsakomybė prisiimama nesąmoningai arba sąmoningai deklaruojama ją panaudojant kaip rinkodaros priemonę. Iš esmės tokios organizacijos strategiškai sąvoka „socialinė atsakomybė“ naudoja siekdamas didinti pelną, o tai galima prilyginti gynybinei perspektyvai, kuria siekiama apsisaugoti nuo neigiamo visuomenės bei kitų suinteresuotų grupių požiūrio ir vertinimų. Šias organizacijas galima laikyti klasikinių socialinės atsakomybės teorijų pasekėjomis, kadangi savo veikloje vadovaujasi pelno didinimo principu, o socialinės atsakomybės veiklas vykdo tik minimaliu, įstatymų reikalaujamu lygiu.

Aukščiausiu lygiu socialinė atsakomybė įgyvendinama organizacijose, kuriose socialinės atsakomybės elementas integruotas į organizacijos strategiją ir kurios socialinės atsakomybės veiklas vykdo laisvanoriškai, žymiai didesnėmis apimtimis nei reikalaujama įstatymais. Tokių organizacijų integruota strategija pasižymi ne tik orientacija į rinką, tačiau ir į tiesiogiai rinkos neliečiančią aplinką, moralinius aspektus, socialinės atsakomybės ir etinių principų diegimą. Integruota strategija nepaneigia pelno siekimo, o akcentuoja verslo buvimą visuomenės dalimi ir įvairių veiklų suderinamumo principą.

Socialinį atsakingumą galima vertinti pagal tam tikrus parametrus arba savybes, kurios pasireiškia moderniomis iniciatyvomis ir nuosekliu jų

įgyvendinimu. Socialiai atsakingą verslą, kuris įsipareigoja gerinti savo ir visuomenės gerovę, apibūdina 5 požymiai (Laurinaitis, Reklaitis, 2011):

1. Organizacija turi tam tikrų socialinių galių, už kurių įgyvendinimą prisiima atsakomybę;
2. Organizacija yra atvira verslo aplinkai;
3. Organizacija, priimdama sprendimus, privalo numatyti trumpalaikius ir ilgalaikius socialinius padarinius;
4. Socialinių problemų sprendimų sąnaudų mažinimas;
5. Organizacijos yra pilietinės organizacijos, todėl jos negali likti abejingos verslo išorinės aplinkos socialinėms problemoms.

Akivaizdu, kad organizacijos priimtą socialinės atsakomybės lygį galima konstatuoti tik subjektyviai, kadangi požymiai yra abstraktūs, o lygių spektras yra gan platus, tad galimas tik indikatyvus lygio nustatymas.

Kiekviena organizacija pati nusistato specifines sritis, kuriose norėtų siekti socialinės atsakomybės tikslų. Įvairiais matavimais galima nustatyti organizacijos progresą siekiant socialinės atsakomybės tikslų daugelyje sričių. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygio matavimus galima atlikti bent 4 didelėse srityse (Certo, Certo, 2006):

1. *Ekonominės funkcijos sritis.* Šioje srityje reiktų vertinti, ar organizacija gamina prekes ir teikia paslaugas, kurios reikalingos žmonėms, ar kuria darbo vietas, moka teisingus atlygius, ar užtikrina darbuotojų saugumą. Iš esmės taip galima išmatuoti ekonominį organizacijos indėlį į visuomenę.
2. *Gyvenimo kokybės sritis.* Reiktų koncentruotis į tai, ar organizacija gerina ar blogina visuomenės gyvenimo kokybę. Kokybiškos produkcijos gamyba, tinkamas ir teisingas elgesys su personalu ir klientais, pastangos apsaugoti gamtą yra indikatoriai, kuriais organizacija kuria, palaiko ar tobulina gyvenimo kokybę.
3. *Socialinių investicijų sritis.* Vertinamas laipsnis, kuriuo organizacija investuoja pinigus ir žmoniškuosius išteklius į visuomenės socialinių problemų sprendimą.

4. *Problemų sprendimo sritis.* Reiktų koncentruotis į laipsnį, kuriuo organizacija įsitraukia į socialinių problemų sprendimą.

Šių matavimų visuma yra socialinio audito sudėtinė dalis. Atlikdama socialinį auditą organizacija gali įvertinti savo įnašą ir progresą socialinės atsakomybės įgyvendinimo srityje.

Akivaizdu, kad vienareikšmiškai įvertinti organizacijos prisiimtą socialinės atsakomybės ir jos įgyvendinimo laipsnį yra sudėtinga, kadangi indikatoriai yra gan subjektyvūs. Taip pat reiktų atsižvelgti į tai, kad faktoriai, pagal kuriuos matuotinas socialinės atsakomybės lygis ir jo poveikis organizacijos pelnui, dažniausiai yra kokybiniai ir sunkiai išreiškiami kiekybine išraiška, kaip, pavyzdžiui, darbuotojų moralės, organizacijos įvaizdžio, reputacijos, viešųjų ryšių, geranoriškumo ir viešosios nuomonės vertė (Lantos, 2001). Be to, sudėtinga įvertinti organizacijų įsitraukimo į atitinkamas veiklas sąmoningumą, o taip pat, ar organizacijos įsitraukimas į socialines veiklas yra tinkamas, pakankamas ir naudingas.

1.5. Socialinės atsakomybės vertinimo modeliai

Per pastaruosius 2 dešimtmečius didelis dėmesys socialinės atsakomybės sąvokos apibrėžimui peraugo į dėmesį socialinės atsakomybės poveikio vertinimui. Išaugusi socialinės atsakomybės įvertinimo reikšmė atsispindi daugybėje siūlomų vertinimo metodologijų. Plati socialinės atsakomybės sąvoka ir jos dimensijos apsunkina jos poveikio sau ir interesų grupėms vertinimo priemonių kūrimą ir paverčia kompleksiniu procesu. Be to, pagrindiniu klausimu socialinės atsakomybės poveikio vertinimo procese išlieka vertinimo objektyvumas (Charitoudi ir kiti, 2011).

Šiuo metu nėra aiškios vienos nusistovėjusios socialinės atsakomybės poveikio organizacijai ir jos interesų grupėms vertinimo metodikos. Akcentuojamas dažniausiai pats socialinės atsakomybės prisiėmimo faktas, gaunama nauda. Tačiau svarbu yra vertinti ir realų socialinės atsakomybės prisiėmimo poveikį įmonei, kad ji galėtų aiškiau suvokti ir matyti socialinės

atsakomybės teikiamą naudą organizacijai, siekiant atsakyti į klausimus kas ir kaip keičiasi organizacijoje, jai įsitraukiant į socialines iniciatyvas. Be to, interesų grupės dažnai neturi visos informacijos apie įmonės veiklą, kurios reikia suvokimui susiformuoti, o interesų grupių nuomonė apie organizaciją gali būti labai svarbus įmonės veiklos ir kartais net išgyvenimo aspektas (Chatterji, Levine, Toffel, 2009), todėl organizacijos turi būti suinteresuotos savo veiklos vertinimu įvairiais aspektais ir informacijos viešinimu. Kad interesų grupės žinotų apie socialinę ir aplinkosaugos veiklą ir strategijas, įmonės vis dažniau skelbia lengvai prieinamas socialinės atsakomybės ataskaitas. Beveik 60% iš 200 geriausių pasaulinių kompanijų savo įmonių interneto svetainėse skelbia socialinės atsakomybės ataskaitas (Tate ir kiti, 2010).

Įmonių socialinė atsakomybė yra plati sąvoka, todėl gali būti vertinama tik su daugiamačiais rodikliais. Dažnai pasikliaunama vertinimo priemonėmis, kurios stokoja detalumo ir išsamumo arba yra pernelyg komplikotos būti visiškai pajėgiamis įvertinti įmonių socialinės atsakomybės veiksmingumą (Guenster ir kiti, 2010).

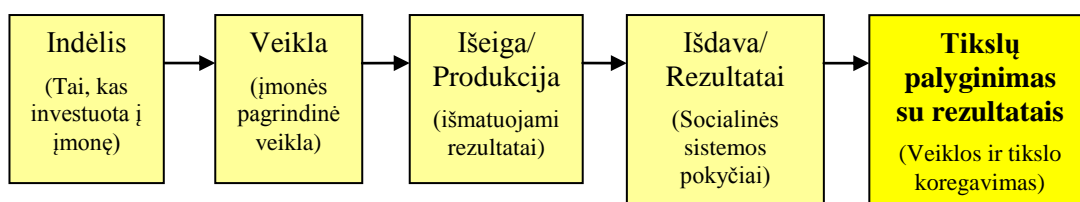
Socialinės atsakomybės poveikį organizacijai ir interesų grupėms galima vertinti iš finansinės ir nefinansinės perspektyvų. Mokslinėje literatūroje dažniausiai minimi 3 socialinės atsakomybės poveikio vertinimo modeliai (Gudonienė, Leipuvienė, 2007; Laurinavičius, Reklaitis, 2011):

1. dvejopas pelno skaičiavimas (*angl. double bottom line*);
2. trejopas pelno skaičiavimas (*angl. triple bottom line*);
3. mišrios vertės skaičiavimas (*angl. blended value*).

Dvejopas pelno skaičiavimas. Atskaitomybė savininkams yra suprantama kaip naudos ir išlaidų pusiausvyra, pelno ataskaitos (*angl. bottom line*). Atskaitomybė visoms kitoms interesų grupėms yra suprantama taip pat kaip sąnaudų ir naudos pusiausvyra. Taigi savo dvigubą atsakomybę – savininkams ir kitiems visuomenės nariams bei aplinkai – suvokiančios organizacijos taiko dvigubo pelno skaičiavimo, arba dvigubos ataskaitos (*angl. double bottom line*), principus (Gudonienė, Leipuvienė, 2007). Dvigubos

apskaitos sistema apima ekonominę ataskaitą ir antrąją ataskaitą, suteikiančią informaciją apie socialinių veiklų rezultatus, darant prielaidą, kad socialinė veikla gali būti išmatuota tuo pačiu lygiu kaip finansinė veikla, nors socialinės veiklos matavimams nėra nustatytų universalių standartų (Tulchin, 2003). Atsižvelgiant į socialines veiklas nustatytus kurios socialinės išlaidos yra pagrindinės įmonėje ir sukūrus jų apskaičiavimo metodiką, finansinė ir socialinė ataskaitos turi būti išreikštos skaitine išraiška pelno-nuostolio ataskaitoje, siekiant įvertinti socialinių išlaidų atsipirkimą ir verslo produktyvumą (Alter, 2000).

Socialiniai rezultatai matuojami nustatant pozityvius socialinės sistemos, verslo aplinkos pokyčius ir atmetant tuos pokyčius, kurie būtų įvykę bet kuriuo atveju, be jokių papildomų socialiai atsakingų veiklų. Socialinis poveikis atskleidžiamas kaip sudėtingas procesas, apimantis ne vieną segmentą, ir nors segmentų įvairovė gali skirtis, tačiau esminiai elementai išlieka (Clark ir kiti, 2004):



7 pav. Socialinio poveikio grandinė (Clark ir kiti, 2004)

Socialinės veiklos ir jos rezultatų bei poveikio vertinimas gali būti vykdomas įvairiais metodais, nes vieningų rekomendacijų nėra. Clark C., Rosenzweig W., Long D. ir Olsen S. savo parengtoje studijoje “*Double Bottom Line Project Report: Assessing social impact in double line ventures*” siūlo 8 socialinio poveikio vertinimo metodus, kurie išsamiai aptariami jų studijoje:

1. pokyčių teorijos (*angl. Theories of Change*);
2. subalansuotų rezultatų kortelė (*angl. Balanced Scorecard*);
3. įžvalgų kortelė (*angl. Acumen Scorecard*);
4. socialinės grąžos įvertinimas (*angl. Social Return Assessment*);
5. nenutrūkstamas socialinio poveikio vertinimas (*angl. Ongoing Assessment of Social Impacts - OASIS*);

6. investicijų socialinė grąža (*angl. Social Return on Investment - SROI*);
7. naudos ir išlaidų analizė (*angl. Benefit-Cost Analysis*);
8. skurdo ir socialinio poveikio analizė (*angl. Poverty and Social Impact Analysis -PSIA*).

Ekonominės ir socialinės veiklos dokumentavimas ir vertinimas, pagrįste - socialinės veiklos, suteikia informaciją, reikalingą valdymo sprendimams, rinkodarai, pritraukiant žiniasklaidos dėmesį ir investuotojų sprendimams priimti (Alter, 2000; Tulchin, 2003).

Trejopas pelno skaičiavimas. Sąvoka trigubas pelno skaičiavimas (*angl. Tripple Bottom Line*) taip pat susijusi su socialinių iniciatyvų naudos įvertinimu. Šiuo atveju pasiskolinama apskaitos, pusiausvyros sąvoka ir taikoma trijų tipų atsakomybės ataskaitoms: aplinkosaugos, socialinio ir ekonominio poveikio. Šio modelio novatoriškumas glūdi jo šalininkų požiūryje, kad įsipareigojimų bendruomenėms, darbuotojams, klientams ir tiekėjams socialinėje ir aplinkosauginėje srityse vykdymas turi būti matuojamas, apskaičiuojamas, audituojamas lygiai tiek, kiek įmonėms privalu skelbti savo finansinius rodiklius (Norman, MacDonald, 2004, Richardson, 2004). Šios koncepcijos autorius – J. Elkington, taikė ją savo įkurtoje verslo konsultavimo agentūroje, o vėliau aprašė knygoje „*Cannibals with Forks: the Tripple Bottom Line of 21st Century Business*“ (Gudonienė, Leipuvienė, 2007; Laurinavičius, Reklaitis, 2011).

Tradicinių ekonominių tikslų derinimas su socialiniais ir aplinkosauginiais aspektais sukūrė naują įmonių veiklos vertinimo būdą. Trigubas pelno skaičiavimas grindžiamas eile kompromisų tarp konkuruojančių interesų, siekiant juos tarpusavyje subalansuoti (McDonough, Braungart, 2002; Henriques, 2004). Norint, kad trigubas pelno skaičiavimas būtų sėkmingas, jis turi apimti įmonių fizines ir finansines veiklas, o čia iššūkis yra sukurti naujas apskaitos ir atskaitomybės formas, kurios apimtų įmonių darnumo aspektus (Elkington, 2004). Socialinio poveikio matavimui taikytini dvigubos vertės skaičiavime naudojami metodai. Pagrindiniai aplinkosauginio

elemento apskaitos iššūkiai trigubo pelno skaičiavime apima (Bennett, James, 1998):

- skirstant išlaidas aplinkosaugai pagal paskirtį į kategorijas;
- apskaitant išlaidas aplinkosaugai, kurios finansinėje apskaitoje priskirtos kitoms arba pridėtinėms išlaidoms;
- identifikuojant paslėptas, dažnai gan žymias, išlaidas aplinkosaugai;
- išskiriant gamybos teršalų išmetimo į aplinką išlaidas;
- renkantis neapibrėžtumų įkainojimą investiciniuose sandoriuose;
- peržiūrint projektus siekiant įtraukti gyvavimo ciklo analizę ir įvertinti išlaidas aplinkosaugai;
- naudojant finansinę informaciją, kuri dažniausiai būna ne tokia naudinga kaip nefinansinė informacija;
- ieškant paslėptų atliekų išlaidų ir netikslių paskirstymų;
- personalo noras įsitraukti į gan sudėtingą aplinkosauginių išlaidų ekonominę apskaitą.

Nors apskaityti išlaidas socialinėms ir aplinkosauginėms dedamosioms yra sudėtinga, tačiau trigubas pelno skaičiavimas yra pakankamas poveikiui įvertinti su dviem išlygom – ekonominė dimensija suvokiama plačiai, ne kaip siauras finansinis veiklos aspektas ir turi būti taikomas toks apskaitos modelis, kuris apima kapitalo sampratą ir darnumo aspekto laiko dimensiją (poveikio pasireiškimo ateityje perspektyvą) (Henriques, 2004).

Mišrios vertės skaičiavimas. Šis metodas taip pat susijęs su trimis socialinės atsakomybės ir darnios plėtros – ekonomine, socialine ir aplinkosaugine sritimis (Emerson, 2003). Mišrios vertės idėjos pagrindas – mintis, kad tiek verslo, tiek ir ne pelno organizacijų siekis yra sukurti organizacijas, institucijas ir rinkos mechanizmus, kurie padėtų didinti ne tik ekonominę, tačiau ir socialinę aplinkos vertę (Gudonienė, Leipuvienė, 2007).

Nors daugelis šalių pripažįsta, kad organizacijos (ar pelno ar nepelno) sukurta vertė yra ekonominių, socialinių ir aplinkos apsaugos elementų

mišinys, tačiau esamas suvokimas ir praktika kuria realias kliūtis tiems, kurie bando maksimaliai išnaudoti šią, organizacijos mišrios vertės, galimybę per kapitalo investicijų užtikrinimą arba organizacijų valdymą kasdieninėje veikloje. Šis metodas įgalina fiksuoti efektyvumą, kurio neįmanoma įvertinti laikantis vien grynai komercinių ar grynai socialinės strategijų (Emerson, 2003; Bonini, Emerson, 2005).

Kartu svarbu pažymėti, kad socialinės atsakomybės įgyvendinimo poveikio vertinimas atskleidžia ir kai kurias spręstinas problemas, tokias kaip (Laurinavičius, Reklaitis, 2011):

1. vertinimas gali būti savitikslis ir neskatinti vadybos ir administravimo gerinimo;
2. nėra vieningo metodo, kuris leistų poveikį įvertinti visapusiškai, o tai sudaro prielaidas neobjektyviam vertinimui;
3. statistiniai duomenys gali būti įvairiai naudojami ir traktuojami;
4. socialinė atsakomybė gali būti traktuojama ne kaip nauda, o siekis nedaryti žalos, o to neįmanoma įvertinti absoliučiais dydžiais.

Verslo organizacijos, siekiančios įrodyti savo rūpestį dėl darnios visuomenės raidos ir parodyti savo pastangas siekiant užtikrinti tvarumą, pateikia informaciją įvairiose ataskaitose (Jusčius, Snieška, 2008; Chen, Bouvain, 2009). Tačiau čia atsiranda rizika tiesiog konstatuoti faktus (Laurinavičius, Reklaitis, 2011). Vieningos ataskaitų rengimo metodikos nėra, todėl kiekviena organizacija informaciją ir duomenis gali pateikti savaip, sau patogiu rakursu (Reverte, 2008), kas iškreipia realią situaciją.

Įmonės naudoja daugybę būdų siekdamos nustatyti, kokį poveikį jų veikla daro joms pačioms ir jų interesų grupėms, tačiau neapibrėžti poveikio vertinimai trukdo socialinės atsakomybės elementą integruoti į organizacijos veiklas, nes nematydamos realios socialinės atsakomybės įgyvendinimo naudos organizacijos nesiryžta investuoti į socialinę sferą.

2. VERSLO SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PRIEMONIŲ ĮVAIROVĖ

2.1. Socialinės atsakomybės integravimo į verslo organizacijos strategiją prielaidos ir modeliai

Dažnai organizacijos strateginis valdymas traktuojamas kaip svarbus šiuolaikinės organizacijos valdymo aspektas, padedantis įgyti pranašumus prieš konkurentus. Tačiau toks požiūris yra siauras ir neatspindintis strateginio valdymo esmės. Plačiąja prasme *strateginis valdymas* – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo potencialą (Vasiliauskas, 2002). Sugebėjimas strategiškai valdyti apima gebėjimus modeliuoti situacijas, išsiaiškinti pokyčių situaciją, suformuoti pokyčių strategiją ir ją įgyvendinti (Chlivickas ir kiti, 2006).

Svarbu pabrėžti, kad net esant nepalankioms išorės aplinkos sąlygoms, organizacijos, kuriose taikomas strateginis valdymas, turi daugiau galimybių, nei organizacijos besiremiančios einamųjų reikalų tvarkymu ir koregavimu. Strateginio valdymo esmė – ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimas (Mellahi, Frynas, Finlay, 2005). Itin konkurencingomis sąlygomis nedidelis konkurencinis pranašumas, įgytas bet kurios konkuruojančios organizacijos, lengvai transformuojasi į didesnę rinkos dalies augimą (Fernandez-Kranz, Santalo, 2010). Taigi, nesvarbu koks yra ekonomikos ciklo etapas, labiausiai patikima priemonė prisiderinti prie esamos aplinkos, leidžianti išlikti ir net sugebėti didinti verslo mastus ir teigiamus rezultatus, yra strateginis valdymas (Marčinskas, Smilga 1996).

Strateginį valdymą būtina traktuoti ne tik kaip procesą, kurio metu priimami strateginiai sprendimai, nustatantys ilgalaikę organizacijos kryptį. Optimalios veiklos ir pažangos veiksnių bendriausias strateginio valdymo tikslas yra plėtojant organizacijos kolektyvo veiklą užtikrinti savalaikį šalies ūkio ir rinkos plėtojimą, visiškai patenkinti visuomenės darbinės veiklos

ugdymo poreikius žmogaus gyvenime, šeimos raidoje (Makštutis, 2001). Taigi, pažangias organizacijas, kurios yra visuomenės dalis, prisiimti socialinę atsakomybę bei integruoti jos principus į organizacijos strategiją turėtų skatinti bendros visuotinės gerovės siekis.

Kaip strateginio valdymo proceso rezultatas rengiama ir įgyvendinama *strategija*, kuri apibrėžiama kaip sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2002). Strategijos tikslas – padėti organizacijai pasiekti norimus rezultatus neprognozuojamoje aplinkoje (Drucker, 2004). Taigi iš esmės organizacijos strategija yra strateginių sprendimų užsibrėžtiems tikslams pasiekti visuma, kurie priimami atsižvelgiant į organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos parametrus.

Organizacijos strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma. Analizuojant strategijos rengimo teorijas galima pastebėti, kad bet koks strateginis sprendimas gali būti priimamas atsižvelgiant į dvi sąlygas – veikimo laisvės apribojimus ir situacijos neapibrėžtumą bei daugiapakopę tikslų sistemą (Chlivickas ir kiti, 2006). Sėkmė priklauso nuo aukščiausio lygio grandies vadovų sugebėjimo priimti racionalius sprendimus, kurie įtakoja galutinį veiklos rezultata, t. y. strategiją. Svarbu paminėti, kad labiausiai strategijos rengimą įtakoja ekonominiai veiksniai ir konkurentai, o strategija turi tarnauti ne tik vadovų, bet ir visuomenės interesams.

Žinoma, strategija teikia ne tik pranašumus. Ji turi ir trūkumų. Tiek pranašumai, tiek trūkumai gali pasireikšti esant tam tikroms sąlygoms (Arimavičiūtė, 2005):

1. *Strategija parodo nuokrypį.* Strategija nurodo organizacijai patikimą raidos kryptį esamomis sąlygomis. Kartais tikslinga atidžiai pažvelgti į priekį, atkreipiant dėmesį į tai, kad vyksta šalia, kad reikiamu metu būtų galima pasielgti kitaip.

2. *Strategija koordinuoja pastangas.* Jos neesant tikėtina, kad įsivyras chaosas. Tačiau per didelis pastangų koordinavimas gali lemti „grupinio mąstymo“ sindromą, o dėl to dažniausiai nepastebimos naujos galimybės.

3. *Strategija apibūdina organizaciją.* Strategija bendrais bruožais apibūdina organizaciją ir išskiria jos pagrindinius bruožus. Tai padeda susidaryti nuomonę apie organizaciją ir vertinti kaip ji „tvarko reikalus“. Tačiau organizacijos vertinimas remiantis jos strategija gali lemti pernelyg supaprastintą jos vaizdą, todėl gali likti nepastebėti tikrieji jos užmojai ir sudėtingumas.

4. *Strategija užtikrina logiką.* Strategija pašalina neapibrėžtumą ir užtikrina tvarką, kas savo ruožtu supaprastina procesų suvokimą ir palengviną bendravimą. Tačiau kūrybiškumas nepakantus nuoseklumui. Taigi strategiją galima vertinti kaip ir teoriją, kuri supaprastina tikrovę taip sukurdamą šiek tiek iškreiptą vaizdą.

Vadovaujantis strategijos formavimo „aukso trikampių“, neatsiejami vienas nuo kito yra numatymas ir intuicija, racionali analizė ir socialiniai procesai. Vadinasi, formuojant strategiją negalima ignoruoti socialinės aplinkos ir jos problemų, nes priešingų atveju suformuota strategija neatspindės realios situacijos ir neleis pasiekti efektyvių rezultatų ir užsibrėžtų tikslų. Ypač įvertinant tai, kad organizacijos savo veikla sukelia tam tikrus neigiamus padarinius socialinėje sferoje, todėl jos už tai privalo atitinkamai prisiimti atsakomybę. Iš to galima daryti išvadą, kad tik įvertinus socialinius aspektus galima užtikrinti ilgalaikę perspektyvą, todėl socialinės atsakomybės principai turi būti įtraukti į organizacijos strategiją jau jos formavimo metu.

Įvairūs socialiniai pokyčiai turi didelę įtaką organizacijai. Tai turi reikšmės ne tik prekių ir paslaugų paklausai. Nuo socialinės aplinkos pokyčių nemaža dalimi priklauso ir bendroji organizacijos veiklos aplinka, todėl svarbu ne tik laiku pastebėti socialinius pokyčius, tačiau juos numatyti ir atitinkamai reaguoti (Mellahi, Frynas, Finlay, 2005). Verslo organizacijos turi pakankamai dėmesio skirti socialinėms tendencijoms, kad galėtų laiku pasinaudoti naujomis strateginėmis galimybėmis bei užbėgti konkurentams už akių. Savalaikę reakciją gali užtikrinti būtent išankstinis socialinių aspektų numatymas organizacijos strategijoje, į ją integruojant socialinės atsakomybės elementą (Lantos, 2001). Todėl socialiai atsakingas elgesys kaip socialinės

atsakomybės išraiška tampa realia verslo praktikos ir organizacijos strategijos dalimi (Diskienė, Krapchilo, 2012).

Socialinė atsakomybė egzistuoja nuolat besikeičiančioje aplinkoje, todėl būtina prisitaikyti ir pasikeisti atsižvelgiant į kintančius interesų grupių lūkesčius, bet taip pat svarbu ir įtakoti šiuos lūkesčius (Morsing, Schultz, 2006). Socialinės atsakomybės prisiėmimas ne tik numato socialinių tikslų pasiekimą ar socialinių problemų sprendimą, tačiau teikia apčiuopiamą naudą organizacijos veiklos kokybei, jos konkurencingumui bei sudaro palankesnes sąlygas tiesioginių užsibrėžtų tikslų pasiekimui (Branco, Rodrigues, 2008). Be to, svarbu akcentuoti, kad organizacijų strateginio valdymo sprendimai sukelia kaitos procesą, kuris neišvengiamai paveikia pavienius žmones, organizacijas ar net visuomenę, todėl įvairios socialinės sistemos neišvengiamai patiria didesnę ar mažesnę šoką (Bosas, 2004). Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos savo veikla sukelia tam tikrus neigiamus padarinius socialinėje sferoje, jos už tai privalo atitinkamai prisiimti atsakomybę.

Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, esant aukštam konkurencijos lygiui ir rinkos prisotinimui, įprastos klasikinės strategijos praranda savo poveikio galią (Drūteikienė, 2007). Šiuo atveju, socialinės atsakomybės deklaravimas ir įgyvendinimas padeda įmonėms susikurti reputaciją (Adams, Zutshi, 2004), kuri yra svarbus veiksnys didinant organizacijos patrauklumą vartotojams bei užsitikrinant saugumą rinkoje. Verslo organizacijos įvaizdis yra vienas iš organizacijos konkurencinį potencialą didinančių veiksnių. Be to, pasitelkusios socialinę atsakomybę, bendrovės gali nustatyti ir koreguoti gamybos proceso neefektyvumą, nuolatos tobulinti produkcijos kokybę ir palapsniui vystyti rinkodarą ir pardavimus globalioje rinkoje, ir tokiu būdu patobulinti savo aplinkosaugines ir socialines charakteristikas bei galiausiai padidinti bendrąjį savo konkurencingumą (Pušinitė, Štreimeikienė, 2009).

Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos turi sietis ne vien su filantropija - šios idėjos turi išvirsti į praktines verslo strategijas. Įmonių socialinė atsakomybė yra susijusi su socialinės ir etinės veiklos integravimu į verslo strategijas, kurios padeda vartotojui sukurti teigiamą prekių ženklo

įvaizdį. Be to, įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo žinomumas skatina įmonių valdymo ir etikos standartų supratimą (Maneet, Sudhir, 2011).

Pastaruoju metu, formuojant organizacijos strategiją, jau atsižvelgiama ne tik į jos ekonominę, techninę sistemą, bet vis daugiau dėmesio ir lėšų skiriama socialinėms etinėms vertybėms bei tikslams (Pučėtaitė, Vasiljevas, 2005). Socialinės atsakomybės koncepcija yra grindžiama kompanijos interesų grupių interesų subalansavimo siekiu jos strateginiame planavime ir veikloje (Auperle ir kiti, 1985). Siekiant aukščiausio socialinės atsakomybės laipsnio organizacijoje, ji turi būti susieta su organizacijos strategija. Šiais laikais socialinė atsakomybė verslininkų turėtų būti traktuojama ne kaip valdžios ir visuomenės primesta priedermė, o įmonės strategijos dalis, padedanti sukurti ilgalaikes galimybes, subalansuojanti įmonės veiklą bei sukelianti visuomenės pasitenkinimą įmone.

Socialinė atsakomybė yra daugiau nei greito pelno siekis ir organizacijos imasi savanoriškų pastangų laikytis etikos standartų. Organizacijoms pradėjus įgyvendinti socialinės atsakomybės programas, ši veikla turi būti nuolatinė bei tapti organizacijos investicijų ir verslo strategijos dalimi (Hidayati, 2011). Šios pastangos yra atlyginamos ilgu laikotarpiu (Mostovicz ir kiti, 2009). Augantis sėkmės istorijų skaičius parodė, kad įtraukiant socialinės atsakomybės elementą į strateginį planavimą ir vadovaujantis socialinės atsakomybės principais įgyvendinant bendrovės strateginius planus, einama link ekonominio rezultato augimo arba bent jau neutralaus efekto bendrovės pelnui trumpuoju laikotarpiu (Pušinaitė, Štremeikienė, 2009). Atsižvelgiant į tai, socialinė atsakomybė tampa ne tik svarbiu indėliu į visuomenės gerovės vystymą, tačiau sėkmingos verslo organizacijos strategijos dalimi.

Siekiant įtvirtinti įmonių socialinės atsakomybės pagrindus, būtina remti jos išsisknijimą verslo ir visuomenės tarpusavio santykiuose, tuo pačiu metu įtvirtinant ją konkrečių įmonių strategijose ir veiklose (Porter, Kramer, 2006). Tampa akivaizdu, kad būtina „profilaktika“, kurią šiuo atveju geriausia būtų atlikti integruojant socialinės atsakomybės elementą į organizacijos strategiją.

Daugumoje žinomų bendrųjų organizacijų strategijų socialinės atsakomybės principai nėra aiškiai apibrėžiami ir išskiriami. Pagrindiniai aspektai, traktuojami kaip svarbūs formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, yra konkurencija, pakaitalai, tiekėjai, vartotojai. Interpretuojant tokius modelius nors ir gan sunkiai, tačiau galima rasti tam tikrų sąsajų su socialinės atsakomybės prisiėmimu ir socialiai atsakingų veiklų įgyvendinimu.

Konkrečios organizacijos socialinės atsakomybės projekcija organizacijos strategijoje priklauso nuo organizacijos vadovų socialinės atsakomybės, jos principų ir įgyvendinimo naudos suvokimo. Tačiau akivaizdu, kad bet kuriuo atveju socialinės atsakomybės ryšys su strategija yra nenuneigiamas, tiesiog priklausomai nuo organizacijos vadovų požiūrio socialinės atsakomybės ryšio kryptis ir sąsajos su organizacijos strategija skiriasi.

Specifinis socialinės atsakomybės ryšys su organizacijos strategija pabrėžiamas pirmuosiuose P. Drucker ir M. Porter darbuose. P. Drucker pristatytoje socialinės atsakomybės koncepcijoje iškelta pelningumo ir atsakomybės suderinimo idėja. (Drucker, 1984), o M. Porter teigė, kad korporacijos turi investuoti į socialinę atsakomybę, vertindamos ją kaip verslo strategijos dedamąją, kuri nukreipta į konkurencingų pozicijų stiprinimą (Porter, 2003). Jei socialinė atsakomybė suvokiama kaip racionalus atsakas į kartais prieštarigus įvairių interesų grupių lūkesčius, nukreiptus į verslo vystymą, ji turėtų būti traktuojama kaip konkurencingos strategijos elementas ir atskira strateginio valdymo koncepcija. Taip socialinės atsakomybės strateginės prigimties realizavimas įgalina verslo organizacijas racionaliai atsižvelgti ir sistemiškai reaguoti į visuomenės lūkesčius (Благов, 2004).

Socialinės atsakomybės ryšys su strategija gali būti įvairus. Istoriskai socialinės atsakomybės ir organizacijos strategijos ryšys kito, keičiantis organizacijos vadovų požiūriui į socialinę atsakomybę ir jos suvokimui. Iš pradžių socialinė atsakomybė buvo traktuojama kaip priemonė įvaizdžiui gerinti, didinti pardavimų apimtis. Socialinė atsakomybė pasireiškė kaip atskira įmonės veikla, įgyvendinant filantropines programas, tačiau savo ruožtu taip prisidedanti prie organizacijos tikslų, rezultatų pasiekimo. Keičiantis vadovų

požiūriui į socialinių investicijų, personalo vystymo svarbą ir kitus socialinės atsakomybės bei jos teikiamos naudos aspektus, socialinė atsakomybė pradėta traktuoti kaip strategijos dalis, per kurią vertinama organizacijos socialinė veikla. Galiausiai vadovai socialinę atsakomybę pradėjo vertinti kaip verslo indėlį į visuomenės vystymą ekonominėje, ekologinėje ir socialinėje srityse. Atsižvelgiant į tai, organizacijos tikslų siekiama atsižvelgiant į etines normas, palaikant pagarbius santykius su suinteresuotomis grupėmis (Ситхович, 2011). Būtent toks socialinės atsakomybės suvokimas, kada visų interesų grupių interesai ir lūkesčiai subalansuojami organizacijos strategijoje, įtakoja darnų santykių su aplinka vystymąsi, organizacijos plėtrą ir socialinių klausimų sprendimą.

Nors yra įmonių, sėkmingai socialinių klausimų sprendime tenkinančių įvairių interesų grupių lūkesčius, tačiau dauguma pasaulinių kompanijų toliau kovoja su šiais klausimais. Pagrindinė problema yra sąsajų tarp socialinės atsakomybės ir verslo strategijos funkcijų nesuderinimas. Šis nesuderinimas dažnai lemia ribotų įmonės išteklių skyrimą socialinės atsakomybės programoms, kurios tokiu atveju užtikrina minimalią naudą arba, dar blogiau, sprendimus, kurie gali sugadinti įmonės reputaciją (O'Brien, 2001). Daugeliui įmonių trūksta nuorodos, kaip į socialinę atsakomybę pažvelgti inovatyviai ir, svarbiausiai, strategiškai. Įmonės gali imtis trijų rūšių veiksmų, kurių organizacijos gali imtis siekdamas strategiškai nukreipti socialinę atsakomybę – rinka grįstų, veiklos principais pagrįstų ir standartais grindžiamų veiksmų (Galbreath, Benjamin, 2011).

Socialinės atsakomybės elementas turi įsiskverbti į visą įmonės valdymą, kad atitinkamai taptų organizacijos strategijos ir operacijų dalimi. Atsižvelgiant į tai, socialinės atsakomybės elemento integracijos į strategiją procesas yra daugialypis (White, 2005):

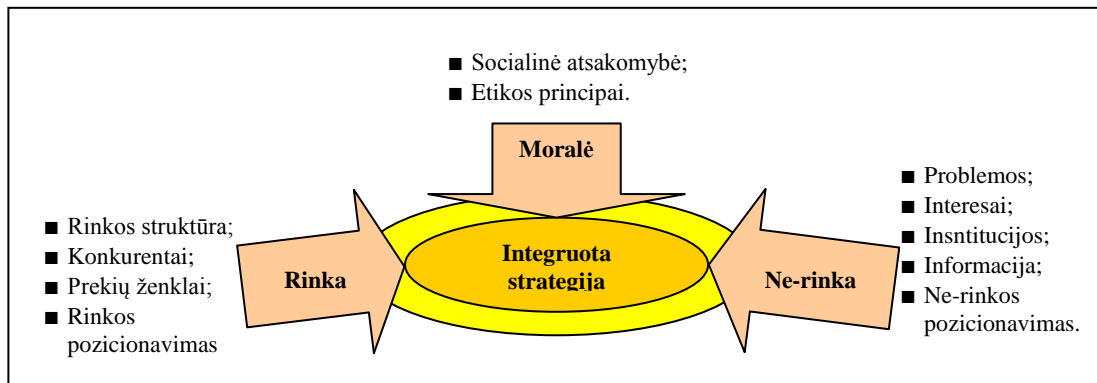
1. Verslo tikslų suderinimas su organizacijos strategija;
2. Integravimas verslo vienetuose ir funkcinėse srityse;
3. Strategijos, politikos, procesų ir sistemos institucionalizavimas į organizacijos struktūrą.

Naujausiose organizacijų strategijos modeliuose socialinės atsakomybės principų diegimui ir įgyvendinimui visose organizacijos veiklose skiriama gan nemažai dėmesio. Socialinė atsakomybė, etikos aspektai, vertybės juose yra ne mažiau svarbios už konkurencinę kovą, rinkodaros aspektus. Be to, jau pradedama įsisąmoninti, kad socialinių tikslų siekimas neprieštarauja pelno siekiui (Guenster ir kiti, 2010), o netgi šių tikslų siekio bendras koordinavimas ir įgyvendinimas gali įtakoti sinerginio efekto pasireiškimą organizacijos gerbūviui.

Pagal Oliver Schmid-Schonbein koncepciją pusiausvyra savaime yra verslo tikslas (Bosas 2004). Kiekviena interesų grupė vadovaujasi skirtingomis charakteristikomis, kurios ir nulemia bendrą organizacijos vertinimą. Svarbu tai, kad, pavyzdžiui, vartotojų požiūris į organizaciją per rinkos charakteristikas tiesiogiai veikia organizacijos finansinius rodiklius – esant neigiamam vartotojų požiūriui, jis darys atitinkamą įtaką vartotojų pasirinkimo sprendimams, taip keisdamas rinkos situaciją. Socialinis ir aplinkosauginis požiūriai analogišku mechanizmu gali paveikti organizacijos charakteristikas ne tik tiesiogiai, bet papildomai ir per vartotojų požiūrį.

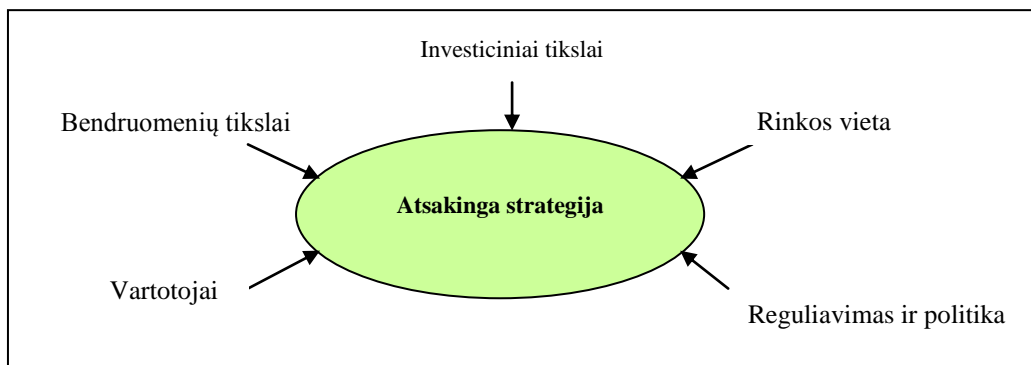
Pateikta Oliver Schmid-Schonbein koncepcija glaudžiai siejasi su socialine atsakomybe. Iš jos išplaukia, kad priimant strateginius sprendimus, numatant organizacijos veiklos kryptį, svarbu ne tik atsižvelgti į planuojamus pasiekti finansinius ir rinkos rodiklius, bet ir įvertinti organizacijos veiklos aplinkai poveikį bei atkreipti dėmesį galimus socialinius pokyčius.

D. P. Baron pateiktoje integruotoje organizacijos strategijoje kaip neatsiejama strategijos dalis yra socialinė atsakomybė ir etikos principai (8 pav.). D. P. Baron teigimu, formuojant integruotą organizacijos strategiją, būtina ne tik apsvastyti su tiesiogine ir netiesiogine aplinka susijusius aspektus, tačiau taip pat sutelkti dėmesį į moralinius dalykus ir socialinę atsakomybę (Baron 2006). Moralinių ir socialinių klausimų įtraukimas nereiškia, kad organizacija nepakankamai dėmesio skiria pelno siekimui. Atvirkščiai, tai reiškia, kad strategija ir veiksmai turi būti įvertinti moralinių principų plotmėje, ir tuomet bus gautas didesnis pridėtinės vertės efektas.



8 pav. Integruotos strategijos struktūra (Baron 2006)

Aiškindamas savo požiūrį, D. P. Baron pabrėžė, kad įtraukus socialinę atsakomybę ir moralinius principus į verslo organizacijos strategiją, jie pasireiškia ir kasdienėje organizacijos veikloje. Tokiu būdu sukliamas didesnis vartotojų pasitikėjimas, lojalumas, kuris ilgalaikėje perspektyvoje pasireiškia pajamų ir pelno augimu, didindamas akcininkų ir savininkų pasitenkinimą ir organizacijos vertę. (Baron, 2006)



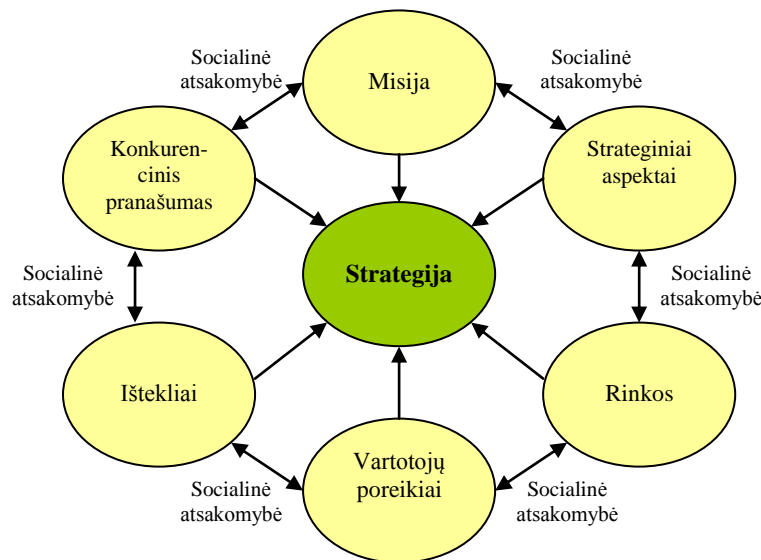
9 pav. Atsakingos strategijos modelis (Hawkins 2006)

D. E. Hawkins siūlo naudoti sąvoką „atsakinga strategija“ (9 pav.), kas reikštų, kad verslo organizacijos strategija turi būti formuojama visapusiškai atsižvelgiant į verslo organizacijos įsipareigojimus visoms interesų grupėms (Hawkins, 2006).

Atsakingos strategijos modelio esmė yra ta, kad socialinės atsakomybės elementai turi būti integruoti į visas verslo organizacijos funkcijas ir veiklas, tuo pačiu juos sistemingai integruojant organizacijos strategijoje, kadangi socialinė atsakomybė apima įvairius išteklius, aplinkosaugą, atliekas, taršą, socialinius pokyčius, etišką prekybą, technologijas, energijos šaltinius, rizikos

valdymą, prekės ženklą, pokyčių valdymą ir daug kitų aspektų (Hawkins, 2006).

Katsoulakos ir Katsoulakos teigia, kad aplinkosauga pagrįstas strategijas, išteklių strategijas, tinklų kūrimo strategijos ir įmonių atsakomybės strategijas maitina žinių valdymo ir į interesų grupes orientuotos strategijos, kad šios sukurtų pranašumu grįstas žinias ir pranašumu grįstus interesų grupių santykius kaip bendrovės esmines kompetencijas ir dinamines galimybes. Šios galimybės nustato įmonės finansų ir atsakomybės veiklos rezultatus, kurie galėtų būti kontroliuojami taikant grįžtamojo ryšio ciklus nuo išeitinių strategijų (Katsoulakos, Katsoulakos, 2007).



10 pav. Socialinė atsakomybė organizacijos strategijos kontekste (Galbreath, 2009)

Galbreath (2009) atkreipia dėmesį, kad įmonės neturi aktyviai reaguoti į socialinę atsakomybę ir stengtis suvokti jos strateginio poveikio. Priešingai, analizuojat socialinę atsakomybę įmonės strategijos kontekste abu šie aspektai yra savaimė galimi ir tuo pačiu ypatingai būtini, neišvengiami vystant konkurencinį pranašumą šiuolaikinėje aplinkoje. Šis modelis (10 pav.), kaip ir kiti, iš esmės akcentuoja kaip socialinė atsakomybė turi būti visiškai integruota į įmonės strategiją, tačiau neaptaria konkrečių būdų kaip tai padaryti – tiesiog aptariamąs strategijos sudėtinės dalys, o ne kaip socialinė atsakomybė gali būti integruota į kiekvieną komponentą.

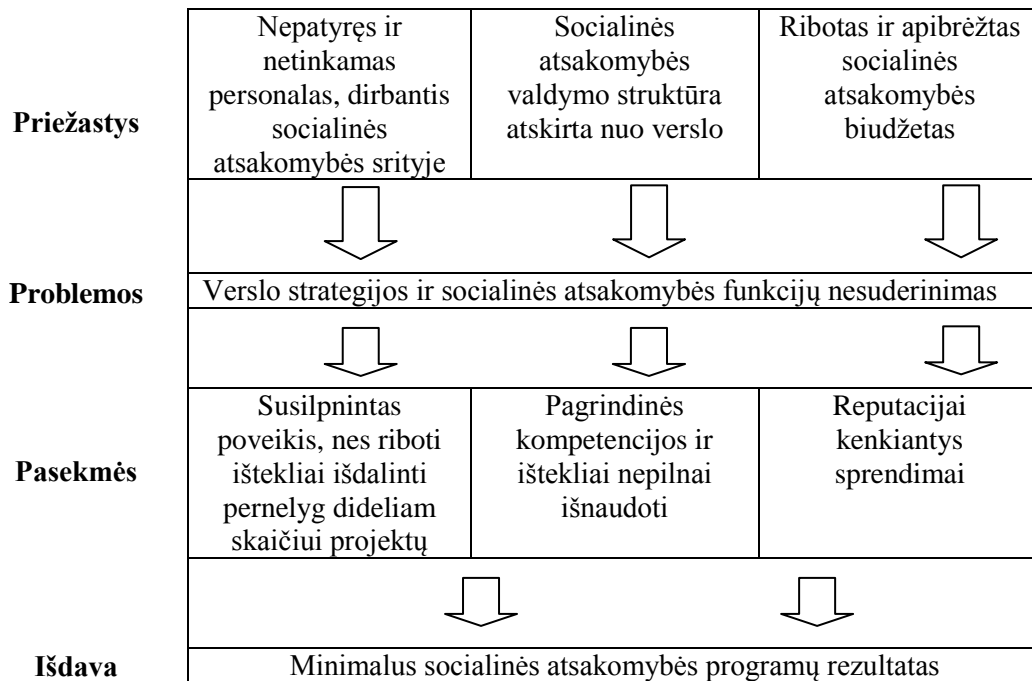
Įmonės misija yra deklaracija apie organizacijos pagrindinius tikslus,

ketinimų pareiškimas ir atsižvelgiant į tai, kad misija yra signalai akcininkams, investuotojams, interesų grupėms ir visuomenei, konkrečios įmonės socialinės atsakomybės ir strategijos santykių aspektą yra būtina svarstyti. Svarbu socialinę atsakomybę integruoti į organizacijos strategiją taip, kad ji atspindėtų savo tikrąją svarbą verslo įmonės misijoje. Organizacijos strateginių klausimų strategijoje identifikavimas ir supratimas pirmiausia yra tyrimų ir analizės funkcija, todėl iš socialinės atsakomybės perspektyvos, ji taip pat turi būti įtraukta kaip analizės vienetas ir analizės metodai yra ypač svarbūs siekiant įvertinti socialinio pobūdžio veiksnių poveikį (Galbreath, 2009).

Rinka susideda iš visų esamų ir potencialių pirkėjų, o tikslinė rinka - tai pirkėjų grupė, kuriam siūlymas turėtų būti tinkamas ir kuriems įmonė nukreips didžiąją dalį savo rinkodaros laiko, išteklių ir dėmesio (Kotler, Armstrong, 2005). Taigi, rinkos komponentė turi pasekmių diskutuojant apie socialinės atsakomybės ir strategijos santykį. O čia įgytas lemiančias žinias apie tikslines rinkas, tikslinių klientų poreikius ir socialines problemas, tiesiogiai liečiančias tas rinkas ir klientus, įmonės gali išnagrinėti ir panaudoti kaip galimybę pakeisti konkurencinę aplinką. Šiame kontekste įmonė gali įvykdyti savo įsipareigojimus tenkinant visuomenės paklausą, šiame procese sukuriant ekonominę naudą ir naudą vartotojams (Galbreath, 2009).

Be to, pagrindinis strategijos aspektas yra susijęs su turimų vidinių išteklių suderinimu su nuolat besikeičiančia išorine aplinka, siekiant gerinti ir plėsti organizacijos veiklą. Paskutinis aspektas - konkurencinis pranašumas, daugiausia susijęs su tuo, kaip įmonė konkuruos, kad uždirbti ir išlaikyti puikų veiklos lygį ir savybes, todėl šioje pozicijoje santykis su socialinės atsakomybės elementu taip pat yra svarbus (Galbreath, 2009).

Taigi akivaizdu, jog verslo organizacijos, kurios siekia savo veikloje įtvirtinti socialinės atsakomybės principus, turi juos integruoti į verslo strategiją ir atskirus jos komponentus. Priešingu atveju, įmonių veikloje bus tik tam tikros nesisteminę socialiai atsakingų veiklų apraiškos, kurios gali ne tik neatnešti realios naudos, bet ir pakenkti organizacijos veiklos efektyvumui, įvaizdžiui, o taip pat ir neigiamai įtakoti visuomenės gerovę.



11 pav. Verslo strategijos ir socialinės atsakomybės nesuderinimo priežastys ir pasekmės (O'Brien, 2001)

Organizacijos, siekdamos socialinės atsakomybės elementą integruoti į savo strategiją ir strateginio valdymo sistemą, susiduria su pagrindine problema – nesugebėjimu suderinti socialinės atsakomybės ir strategijos. Nors kai kurios įmonės daro pažangą derindamos verslo ir socialinės atsakomybės funkcijas taip, kad maksimaliai padidinti savo finansinės veiklos rezultatus ir naudą visuomenei, dažnai trūksta praktinių žinių, kurios gali padėti pasiekti geresnę strateginį derinimą (11 pav.). Šis suderinimas gali padidinti socialinių verslo programų poveikį ir išvengti reputacijai kenksmingų sprendimų (O'Brien, 2001).

Siekdama išlaikyti konkurencingumą dinamiškoje rinkoje, organizacija turi suvokti sąveikos su aplinka ir kitomis organizacijomis svarbą. Organizacija turi išnaudoti visus savo privalumus, pasitelkdama vadybos įrankius ir veiklas, tokias kaip socialinė atsakomybė (Karaibrahimolu, 2010). Tačiau organizacijos įsitraukimo į socialinės atsakomybės įgyvendinimą vertinimas yra sudėtinga užduotis, kadangi socialinės atsakomybės lygis priklauso nuo organizacijos narių etikos normų ir jos kultūros (Pruskus, 2003). Ypač sudėtinga vertinimą atlikti atsižvelgiant į įsitraukimo į socialinę atsakomybę tikslą.

2.2. Vidiniai verslo socialinės atsakomybės diegimo ir įtvirtinimo įrankiai

Pasak kritikų, verslo socialinė atsakomybė dažniau naudojama kaip priedanga, o ji gali būti reabilituota tik labai radikaliomis pagrindinių taikomų principų, tvarios ir teisingos plėtos restruktūrizacijos pagalba (Fox, 2004). Siekiant, kad socialinė atsakomybė nebūtų vien deklaratyvi, ją būtina diegti ir įtvirtinti organizacijoje pasitelkiant įvairias priemones.

Socialinė atsakomybė ir ją įtvirtinančios vertybės – tai ne atskirų principų propagavimas. Verslo etiškumo būtinybė yra pademonstruoti kaip derinamas pragmatiskumas ir moralumas, ekonomika ir etika (Vasiljevienės, Vasiljevas, 2008), ypač įvertinant tai, kad neetiškas verslo elgesys ar verslo praktika gali neigiamai paveikti bendrovės reputaciją ir akcininkų vertę ilgalaikėje perspektyvoje (Diskienė, Krapchilo, 2012).

Neadaptuojant tinkamų socialinės atsakomybės standartų, galima tikėtis tėtinių ir kartais negrįžtamų nuostolių. Tiesiog gerų socialinės atsakomybės standartų įdiegimas yra nepakankamas norint pasiekti užsibrėžtus tikslus. Įmonės turi skirti laiko ir pastangų standartų ir politikos įgyvendinimui, ir valdyti su tuo susijusią informaciją siekiant socialinės atsakomybės tikslų (Levin, 2008).

Organizacijos, siekiančios plėtoti socialiai atsakingą veiklą, turėtų pradėti nuo tam tikrų instrumentų diegimo savo veikloje, kurie skirstomi į išorinius ir vidinius. Kalbant apie socialinės atsakomybės diegimo instrumentus, paminėtini, pavyzdžiui, interesų grupių įtraukimas į dialogą, informacijos apie socialinės atsakomybės įgyvendinimą rinkimas ir viešinimas, darbuotojų ir vadovų švietimas apie organizacijos socialinės atsakomybės politiką ir įsipareigojimus ir kiti. Be to, kaip išorinis socialinės atsakomybės diegimo instrumentas rekomenduotinas įstojimas į socialinę atsakomybę plėtojančias ir skatinančias nacionalines ir tarptautines organizacijas.

Socialiai atsakinga įmonė visiškai išnaudoja mokymosi ir veiksmų galimybes projektuojant socialinius ir aplinkosaugos tikslus į savo pagrindinę

veiklą, veiksmingai plėtodama savo vidines vertybes ir kompetencijas (Zadek, 2001). Siekiant, kad organizacija būtų socialiai atsakinga, tam turi būti sukurtas pagrindas. Socialinė atsakomybė referuoja į naują organizacijos valdymo modelį, pagrįstą ne tik juridiniais aspektais, tačiau ir individualia etikos orientacija (Perini ir kiti, 2006). Socialiai atsakinga organizacija visų pirma yra etiška organizacija (Hidayati, 2011). Ji pasižymi 3 esminiais bruožais (Daft, 2003):

1. Etiški individai (personalas). Organizacijos personalas turi būti grįstas tokiomis savybėmis kaip atvirumas, pasitikėjimas, sąžiningumas, geras elgesys, kt.;
2. Etiškas vadovavimas. Etinių vertybių diegimas, etinių vertybių komunikavimas organizacijoje, apdovanojimai už etišką elgesį.
3. Atitinkama organizacinė struktūra. Kultūra, etikos kodeksai, mokymai, etikos komitetai.

Jei organizacija siekia sėkmingai vykdyti savo įsipareigojimus ir veiklą, ji turi prisiderinti prie išorinės aplinkos, o tam būtina sąlyga – išvystyti ir palaikyti atitinkamą vidinių ryšių tarp organizacijos narių tinklą (Schein, 2004).

Darbuotojai. Organizacija apibrėžiama kaip asmenų grupė, sudaranti tam tikrą struktūrą ir siekianti bendrų tikslų. Kiekvienos organizacijos įsipareigojimas yra pasiekti kuo geresnių rezultatų ir užsibrėžtų tikslų, o tam reikiama sąlyga – motyvuoti ir įsipareigoję darbuotojai (Mudor, Tooksoon, 2011).

Žmogiškieji išteklių – didžiausias organizacijų turtas (Lee ir kiti, 2011), be kurio jos negalėtų vykdyti veiklą, siekti savo tikslų. Visus inovatyvius procesus valdo žmogus, kuris šiuolaikinėje organizacijoje yra laikomas svarbiausiu elementu (Adamonienė, 2009). Inovacijos ir pokyčiai paslaugų ir prekių sferoje yra išvystomi aukštos kvalifikacijos darbuotojų, kurie dėl šios priežasties tampa esminiu organizacijos augančios vertės pagrindu (Rappaport, 1998).

Nuo pat socialinės atsakomybės koncepcijos vystymosi pradžios

pagrindinis veikėjas tokioje įmonės veikloje buvo aukščiausia vadovybė, kuri buvo varomoji jėga socialinės atsakomybės srityje. Darbuotojai buvo retai minimi kalbant apie socialinės atsakomybės taikymo sritį. Darbuotojai yra labiausiai apleista, nors svarbiausia interesų grupė, atsakinga už socialinės atsakomybės veiklų organizavimą (Redington, 2005; Aguilera ir kiti, 2007). Siekiant užtikrinti organizacijos įsipareigojimą, ne valdymo darbuotojai taip pat turi būti įtraukti į procesą (Sharma, Sharma, Devi, 2009). Žmogiškieji ištekliai įtakoja daugelio pagrindinių verslo sistemų ir procesų veiksmingą įgyvendinimą, tame tarpe kalbant apie įmonių socialinės atsakomybės etiką ir siekiant aukštos kokybės socialinės atsakomybės kultūros.

Darbuotojai gali būti pagrindinis organizacijos partneris siekiant užtikrinti, kad tai ką organizacija sako viešai būtų suderinama su tuo kaip yra traktuojami žmonės organizacijoje. Iš kitos pusės, jei efektyviai įgyvendinama, socialinė atsakomybė turi įtakos personalo motyvavimui, išlaikymui ir vystant personalą (Strandberg, 2009). Darbuotojai į organizaciją ateina tikėdamiesi panaudoti savo galimybes ir patenkinti savo poreikius, ir jeigu organizacija suteikia darbuotojams tinkamą aplinką, jų įsipareigojimas organizacijai didėja, todėl manytina, kad tarp įsipareigojimo organizacijai ir socialiai atsakingų veiklų, nukreiptų į darbuotojus ir jų poreikių patenkinimą, yra ryšys (Turker, 2008).

Personalas turi dalyvauti kuriant ir įgyvendinant verslo strategiją, nes unikalus personalo indėlis yra labai svarbus siekiant verslo sėkmės. Be to, personalas turi būti laikomas strateginiu ir pridėtinę vertę kuriančiu partneriu, o personalas turi pripažinti savo vaidmenį sėkmingo verslo kontekste (Cohen, Taylor, Muller-Carmen, 2011). Darbuotojai yra strategiškai svarbiausi iš visų interesų grupių ir jų dalyvavimo socialinės atsakomybės iniciatyvose poveikis yra ženklus (Inyang ir kiti, 2011). Būtent darbuotojų priimamų sprendimų ir veiklos dėka organizacijose kuriamos ir realizuojamos socialinės atsakomybės strategijos (Strandberg, 2009; Inyang ir kiti, 2011). Todėl personalas, kaip pagrindinė įmonės interesų grupė, turi būti traktuojama ne kaip išlaidos, kurias reikia valdyti, tačiau kaip turtas, kurį reikia vystyti ir vertinti (Zappala, 2004),

kadangi individualios darbuotojų kompetencijos transformuojasi į organizacijos sugebėjimus (Vasiljevienė, 2004).

Tai, kaip darbuotojai suvokia įmonės socialinę politiką, turi įtakos jų norui dalyvauti, inicijuoti ir prisidėti prie socialinių pokyčių iniciatyvų. Darbuotojai nori, kad organizacijos veiktų socialiai atsakingai ne tik dėl to, kad socialinė atsakomybė suteikia jiems jausmą, kad organizacijos visus žmones traktuoja vienodai ir jais rūpinasi, bet ir dėl to, kad socialinės atsakomybės iniciatyvos reikalauja darbuotojų ir vadovų dirbti kartu siekiant didesnio gėrio. Taip pat darbuotojai skatina socialinę atsakomybę siekdami padidinti savo rezultatus ir naudą (Aguilera ir kiti, 2007).

Nuo personalo savybių bei organizacijos narių tarpusavio sąveikos priklauso organizacijos veiklos kokybė, jos orientacija. Darbuotojų žinios, įgūdžiai, talentai, inovatyvumas ir motyvacija apsprendžia organizacijos veiklos rezultatus, vartotojų pasitenkinimą ir kita (Česynienė ir kiti, 2011). Be to, ir atskirų darbuotojų našumas turi įtakos įmonės rezultatams (Huselid, 1995). Todėl stebėtina, kad mokslinėje literatūroje socialinės atsakomybės tematika darbuotojams skiriamas ribotas ir nepakankamas dėmesys (Aguilera ir kiti, 2007). Jei darbuotojai pripažįsta organizaciją esant socialiai atsakinga ir didžiuojasi joje dirbdami, tai turi teigiamą įtaką jų darbo rezultatams (Aguilera ir kiti, 2007; Turker, 2008).

Personalas turėtų būti vertinamas ne tik per finansinę, bet ir per etinę ir socialinės atsakomybės prizmes. Darbuotojai, kai jų moraliniai pagrindai ir motyvai yra ypač stiprūs, darys stiprų spaudimą organizacijai įsitraukti į socialinę atsakomybę (Aguilera ir kiti, 2007). Darbuotojai turi matyti kolegų sumodeliuotą ir pripažintą socialiai atsakingą elgesį, kuris suteikia naudą (Lantos, 2001), tuomet organizacijos bus priverstos įtvirtinti socialinės atsakomybės principus savo veikloje.

Vadovai ir vadovavimas. Bet kuri į perspektyvą žiūrinti įmonė dėl suteikiamo plataus naudos spektro turi didėjantį pilietinį bendradarbiavimą vertinti kaip dalį gero verslo valdymo (Vogel, 2006). Įmonių socialinė atsakomybė atspindi naujoves ir ji susijusi su organizacijos strategija, procesais

ir veiklomis, todėl šis pokytis yra grindžiamas tiesioginiu aukštesnio lygio vadovų dalyvavimu įgyvendinant įmonės socialinę atsakomybę (Lantos, 2001; Molteni, Pedrini, 2009). Aukščiausio lygio vadovų veikla yra įtakojama savininkų ir akcininkų, todėl sprendimai dažniausiai nukreipti į pajamų ir nuostolių valdymą, siekiant maksimizuoti pelną (Estallo ir kiti, 2007).

Interesų grupių dėmesys verslo socialinės atsakomybės veiklos rezultatams yra milžiniškas, o pagrindinė atsakomybė už šiuos rezultatus tenka verslo organizacijos vadovams, labiausiai – aukščiausio lygio vadovams (Mamun, Ahmed, 2009). Aukščiausio lygio vadovai turi tiesioginę galią įtakoti įmonės ištraukimą į socialinę atsakomybę, vystant organizacijos strategiją ir skiriant išteklius įvairioms organizacijos programoms ir veiklai (Aguilera ir kiti, 2007). Deja, socialinės atsakomybės tematikos literatūroje sprendimus dėl socialinės atsakomybės priimantiems vadovams nėra gairių, apibūdinančių sprendimų priėmimo socialinės atsakomybės srityje procesą ir atskaitomybės už priimtų sprendimų įgyvendinimą lygį (Robins, 2008).

Vadovai sprendimus priima remdamiesi savo asmeninių vertybių ir interesų įvairove, o jų asmeninės vertybės atsiskleidžia per vadovavimo savo nuožiūra prizmę (Hemingway, Maclagan, 2004), todėl svarbus yra vadovų požiūris į socialinę atsakomybę bei jų pačių asmeninės savybės ir orientacija. Be to, vertinant iš verslo socialinės atsakomybės naudingumo perspektyvos, yra labai aktualu suprasti vadovų rūpesčius ir juos liečiančius ribojimus. Įmonės gali pasiekti aukštą socialinės atsakomybės lygį tik užtikrindamos efektyvų, socialinės atsakomybės principais pagrįstą vadovų darbą.

Organizacinės struktūros elementai. Konkurencinius pranašumus suteikiančios socialinės atsakomybės strategijos gali reikalauti atitinkamų organizacinių struktūrų, kurios nurodytų gaires ir remtų pagrindinių socialinės atsakomybės pajėgumų kūrimą. Socialine atsakomybe grįsti pokyčiai, kuriais siekiama sukurti ir išlaikyti konkurencinius pranašumus, turėtų būti sutelkti į įmonę ir jos institucinę struktūrą, kuriuose jie vyksta (Williamson, Lynch-Wood, Dragneva-Lewers, 2011).

Vienas svarbiausių socialinės atsakomybės įtvirtinimo elementų –

organizacijos kultūra. Organizacijos, prisiimančios socialinę atsakomybę, savo veikloje turi vadovautis tam tikromis vertybėmis ir normomis, kurios, formalizuotos ir iškomunikuotos darbuotojams bei verslo partneriams, veikia įmonės sprendimus ir praktiką (Maignan ir kiti, 2005). Kultūra apibūdina esmines organizacijos savybes, prielaidas, interpretacijas ir požiūrius, kurie charakterizuoja organizaciją (Alas, Übius, 2009). Šiuo atveju, socialinė atsakomybė yra organizacijos kultūros dalis ir didžiausia vertybė jos aplinkoje (Straumanis, 2007). Be to, įmonės kultūra gali turėti įtakos socialiai atsakingos praktikos laipsniui (Galbreath, 2010), kadangi vykstanti socialinės atsakomybės plėtra reiškia gilų moralinės ir kultūrinės evoliucijos supratimą ir integraciją, kurios reikalauja socialinė atsakomybė (Maon ir kiti, 2010).

Kiekviena organizacija savo tikslams įgyvendinti turėtų formuoti tokią kultūrą, kuri padėtų sukurti saugią, nekonfliktinę, motyvuojančią kiekvieną darbuotoją našiai dirbti, reikšti iniciatyvą, išnaudoti visas kūrybines potencijas ir aplinką, nes organizacijų sėkmę vis labiau lemia moralinė aplinka ir tam tikri organizacijos elgsenos įpročiai (Vasiljevienė, 2004).

Etikos kodeksas - tai formalios organizacijos pastangos užtikrinti etines vertybes. Siekdamos geriau prisistatyti visuomenei, tiksliau įvardyti ir apibrėžti reikalavimus esamiems ir būsimiems organizacijos nariams bei partneriams, jos kuria etikos kodeksus. Etikos kodeksuose išdėstomos esminės nuostatos, kuriomis vadovaujasi organizacija savo veikloje, aprašomos elgesio taisyklės (Pruskus, 2003). Kuriant ir diegiant etikos kodeksus yra padrašinamas pageidaujamas elgesys, nurodomas organizacijos socialinis kontraktas su visuomene (Vyšniauskienė, Kundrotas, 1999). Pačios organizacijos savo socialinę atsakomybę įteisina etikos kodeksuose, kuriais vadovaujasi visas organizacijos personalas. Jie turi būti ilgalaikiai ir apimti visus darbuotojus (Mizera, 2008). Nors etikos kodeksų pirminė paskirtis nėra reglamentuoti socialinę atsakomybę (Bondy ir kiti, 2008), tačiau jie yra vienas pagrindinių vidinių socialinės atsakomybės diegimo organizacijoje instrumentų.

Skelbiant kodeksą viešai, susipažinusi visuomenė tikėtis, kad organizacijos nariai elgsis būtent taip, kaip skelbiama jos etikos kodekse.

Visgi, etikos kodeksas nėra įstatymas, už kurio pažeidimą yra griežtai baudžiama. Jo laikymasis yra savanoriškas. Nepaisant to, kodeksas vaidina svarbų vaidmenį ugdant organizacijos kultūrą, formuojant jos narių vertybines orientacijas, pozityvų požiūrį į darbą bei atsakomybę už jo rezultatus (Pruskus, 2003).

Etikos kodeksuose įmonės įsipareigoja vykdyti socialiai atsakingą veiklą, nes jame išreiškiami atskiri įsipareigojimai įvairiems socialiai atsakingo verslo kriterijams, pakankamai detalai suformuluojama atsakomybė interesų grupėms ir išdėstoma to pasiekimo priemonės - etinių vertybių visuma: integralumas/sąžiningumas, skaidrumas, patikimumas, paklusnumas įstatymams, kurių realizavimas įmonių veikloje užtikrina socialiai atsakingą verslą. Tačiau tam, kad etikos kodeksai realiai veiktų, būtina kurti jų palaikymo mechanizmą, kuris vadinamas etikos infrastruktūra. Ši mechanizmą sudaro skirtingas elementų skaičius, tarp kurių - etikos kodeksai, etikos komitetai / komisijos, etikos konsultantai, ekspertai, advokatai, tarnautojai, teikiantys informaciją etikos klausimais, etikos informacijos tarnyba, karštosios telefono linijos įmonių viduje, dalykinės etikos centrai, dalykinės etikos mokslinio tyrimo ir populiarinimo struktūros, jungiančios mokslininkų ir veiklos praktikų pastangas analizuoti bei diegti į dalykinę pozityvias vertybes, etikos mokymo programos, apvalieji stalai ir diskusijos, etinis socialinis auditas, koreliuojantis su etikos kodeksais vyriausybės nutarimas, teisės aktas, vyriausybės įgaliota tarnyba skundams tirti. Svarbu pabrėžti, kad paminėti etikos infrastruktūros elementai yra vadybos instrumentai, kurie nuosekliai taikomi personalo valdyme ir diegiami tikslingai institucionalizuojant šiuolaikinę etiką į visas praktinės veiklos sferas (Įmonių socialinės atsakomybės vadovas, 2006). Pažymėtina, kad organizacijų etika yra esminė žmogiškųjų išteklių potencialo didinimo priemonė (Vasiljevienė, 2004).

Sertifikuoti valdymo standartai yra detalesni nei kodeksai ar principai ir jie tiksliai apibrėžia technines ir vadybines praktikas. Šie standartai yra rašytiniai ir dažniausiai lydimi sertifikavimo proceso, kuris yra akredituotas išorės ekspertų ir leidžia įmonei būti oficialiai pripažįstamai socialinės

atsakomybės šalininke. Tipiniai pavyzdžiai yra EMAS¹ ir ISO standartų diegimas įmonėse (Minasi, 2010). Savo veikloje socialinės atsakomybės principais besivadovaujančios organizacijos turėtų vadovautis atskaitomybės standartu AA 1000, socialinės atsakomybės standartu SA 8000, aplinkos apsaugos vadybos standartu ISO 14001 bei socialinės atsakomybės standartu ISO 26000 (Bagdonienė ir kiti, 2009; Laurinavičius, Reklaitis, 2011).

Įmonės, kurios yra sertifikuotos pagal Tarptautinės socialinės atskaitomybės organizacijos (ang. Social Accountability International) SA 8000 standartą, paskelbia visuomenei, kad dirba pagal tarptautinių konvencijų nustatytas normas. SA 8000 sertifikatas reiškia, kad visi tiekėjai ir subrangovai privalo rūpintis savo darbuotojais (Rudzevičius, Serafinas, 2007). AA1000 standartai reikalauja mažai anglies dvideginio į aplinką išskiriančių technologijų panaudojimo ir ekologiškos ekonomikos integruoto mąstymo bei remti ataskaitų teikimo ir užtikrinimo integruotą mąstymą. AA1000 rengiami konsultacijų su interesų grupėmis procese, kuris užtikrina, kad jie yra parašyti tiems, kuriems daro poveikį, o ne tik tiems, kurie gali gauti iš jų naudos². Tačiau šie standartai taip pat neduoda akreditacijos ar „pasižymėjimo ženklo“ - tai paketas, kurį reikia įtraukti į verslo modelį, siekiant darnos (Laurinavičius, Reklaitis, 2011).

ISO 26000 socialinės atsakomybės gairių standartu siekiama sukurti pridėtinę vertę, susisteminant ir pateikiant visuotinai pripažintus principus įmonių socialinės atsakomybės srityje. Gairėmis siekiama pateikti visuotinai pripažintus principus, bet ne pakeisti esamus tarptautinius susitarimus. Tačiau šio standarto sertifikavimui nėra taikomi akreditacijos reikalavimai. Laikantis ISO 14001 standarto, pagrindiniai aplinkos apsaugos veiksmingumo reikalavimai yra aplinkos apsaugos teisinių reikalavimų atitiktis, jų nuolatinis gerinimas ir taršos prevencija. ISO 14001 – tai pasaulyje vienas geriausiai

¹ EMAS – aplinkosaugos vadybos ir audito sistema.

² Setting the Standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development. Prieiga per internetą: <http://www.accountability.org/standards/index.html>

žinomų standartų, naudojamų aplinkos apsaugos vadybos sistemų sertifikavimui¹.

Minėtų standartų diegimas yra gan ilgas, įmonės apsisprendimo ir finansinių išlaidų reikalaujantis procesas (Vilkė, 2011). Be to, nors ISO principų ir ataskaitų teikimo sistema yra plačiai paplitusi, tačiau taip pat paplitusi kritika dėl standartų taikymo skaidrumo, atkuriamumo ir nuoseklumo. Pavyzdžiui, ISO 14001 standartas, kuris yra interpretuotinas, kritikuojamas dėl galimybės iš tiesų atspindėti kasdienę įmonės praktiką ir savo įsipareigojimo mažinti savo veiklos poveikį aplinkai autentiškumą. 14000 serijos ISO standartai yra pernelyg platūs ir leidžia įmonėms išskirti pagrindinius ryšius ar pastangas, kurios turėtų būti įtrauktos į jų aplinkos valdymo ir verslo praktiką, tačiau realiai to nedaroma (Wilcox, 2007). Todėl sertifikavimas gali būti tik simbolinis aktas, labai brangus veiksmas, sukuriantis papildomus biurokratinius procesus, tačiau iš esmės duodantis labai mažai realios naudos. Ir nors ISO standartai sulaukia kritikos, vis dar nėra jokių tarptautinių susitarimų dėl alternatyvų.

Įmonių aljansai ir koalicijos dalijasi patirtimi, žiniomis, informacija ir kitais resursais, o šių iniciatyvų tikslas – pagerinti visų dalyvaujančiųjų socialines charakteristikas. Aljansai ir koalicijos įgalina įmones kartu spręsti sudėtingas problemas, o iš šių iniciatyvų kiekvienas dalyvaujantysis gali tikėtis lygiuotis į geriausią praktiką rinkoje (Misani, 2010).

Etiškos etiketės, naudojamos produktams ir jų pakuotėms, parodo interesų grupėms, kad įmonės produkcija atitinka aplinkosaugos ir socialinius standartus (Misani, 2010).

Be to, įmonės gali įtvirtinti savo socialinės atsakomybės principus pateikdamos interesų grupės *socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitas*. Šiose ataskaitose pateikiama informacija apie įmonės planus, investicijas bei pasiekimus socialinės atsakomybės srityje. Ataskaitos padeda organizacijoms vystyti geresnę vidinę kontrolės sistemą ir priimti geresnius sprendimus.

¹ Jungtinių Tautų Vystymo programa. ĮSA iniciatyvų ir standartų aprašas. Prieiga per internetą: <http://www.undp.lt/uploads/%C4%AESA%20INICIATYV%C5%B2%20IR%20STANDART%C5%B2%20APRA%C5%A0AS.pdf>

Ataskaitos yra savanoriškos bendravimo priemonės, kuriomis yra naudinga užtikrinti informacijos srautą iš verslo į išorę (Calabro, Terabela, 2009). Be to, jos turi poveikį organizacijos finansinei padėčiai, nes susipažinus su ataskaitoje pateikta informacija, organizacija gali tapti labiau patraukli tiek investuotojams, tiek klientams. Pateikiama socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaita turi būti skaidri, demonstruoti tikras, nuoširdžias pastangas, apimti tiek teigiamus, tiek neigiamus poveikius visuomenei ir aplinkai, demonstruoti savo socialinės, etinės ir aplinkosauginės atsakomybių pripažinimą ir būti išbaigta (Adams, Zutshi, 2004).

Taipogi pakankamas dėmesys turi būti skiriamas personalo *ugdymui ir mokymui*, kadangi nuo personalo kokybės priklauso socialinės atsakomybės įgyvendinimo efektyvumas.

2.3. Viešojo sektoriaus vaidmuo verslo socialinės atsakomybės skatinimo procesuose

Pastaruoju metu, atsižvelgiant į tai, kad yra daug veiksnių, iš esmės ekonominių, politinių ir teisėkūros veiksnių, turinčių įtakos organizacijos sėkmei, kurie nepriklauso nuo pačios organizacijos įgyvendinamų priemonių (Ling ir kiti, 2011) ir į tai, kad viešasis sektorius įvairiomis priemonėmis reguliuoja verslo sektorių ir jame vykstančius procesus, viešojo sektoriaus vaidmuo verslo socialinės atsakomybės procesuose susilaukia vis daugiau dėmesio. Viešasis sektorius yra iš esmės vienintelė interesų grupė, įtakojanti verslo sektorių per privalomus vykdyti nurodymus, kurie nustatomi įvairiais teisės aktais ir kurių nesilaikymas pasireiškėtų nuobaudomis, sankcijomis ir kitomis realiomis pasekmėmis.

Viešasis sektorius ne tik apibrėžia socialinės atsakomybės tipus ir veikimo trajektoriją skirtingomis aplinkybėmis, bet taip pat atitinkamų įvairių interesų grupių vaidmenis. Viešojo sektoriaus reguliavimo gebėjimai vaidina itin svarbų vaidmenį užtikrinant verslo socialinę atsakomybę. Viešasis sektorius nustato reikalavimus verslo prisiimamos socialinės atsakomybės

minimaliam lygiui ir turi galią vykdyti verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimą ir plėtrą skatinančias iniciatyvas.

Viešasis sektorius turi atstovauti daug interesų, tame tarpe viešąjį interesą, ir todėl turi priimti lyderio rolę, siekdamas daryti tinkamą įtaką visiems socialiniams agentams (Albareda ir kiti, 2008). Viešojo sektoriaus institucijoms įgyvendinant tinkamą socialinę politiką, prisidedama prie pasitikėjimo kultūros kūrimo, socialinių saitų stiprinimo (Guogis, Gudelis, 2003).

Naujausios tendencijos suteikia svarias priežastis manyti, kad viešasis sektorius turi vaidmenį įmonių pilietiškumo plėtroje, tačiau šis vaidmuo nebūtinai turi pasireikšti vien reguliavimu. Nors įmonių pilietiškumas arba socialinė atsakomybė tradiciškai laikoma savanoriška veikla, įmonių pilietiškumo judėjimo augimas ir įtaka paskatino viešąjį sektorių reguliuoti socialinį bendrovių elgesį (Zappala, 2003). Be to, trys priežastys skatina viešąjį sektorių remti verslo socialinę atsakomybę: ji gali pakeisti viešojo sektoriaus pastangas, ji gali papildyti viešojo sektoriaus pastangas ir gali įteisinti sektoriaus pastangas politiką (Moon, 2004). Viešojo sektoriaus vaidmuo skatinant socialinės atsakomybės stiprinimą verslo organizacijose, skirstytinas į keturias plačias kategorijas (Fox, Ward, Howard, 2002; Nidasio 2004):

1. Privalomi reikalavimai - įstatymai, baudos ir su viešojo sektoriaus institucijų veikla, susijusi su verslo investicijų ir veikimo kontrole.

2. Palengvinimas - nustatant aiškią politikos sistemą ir poziciją, kuriomis organizacijos galėtų vadovautis investicijų į socialinę atsakomybę srityje, neprivalomas gaires, kodeksus ir principus veiklai rinkoje, leidžiant įstatymus ir reglamentus, kurie palengvina ir suteikia paskatas privalomam verslo investicijų į socialinę atsakomybę skaidrumui, atsako į klausimus, mokesčiais skatina investuoti į sąmoningumo ugdymą ir mokslinius tyrimus, ir palengvina suinteresuotųjų šalių dialogo procesus.

3. Partnerystė - viešųjų išteklių sujungimas su verslo ir kitų veikėjų ištekliais, siekiant papildyti įgūdžius ir sutelkti išteklius problemoms socialinės

atsakomybės srityje spręsti, organizacijoms dalyvaujant, inicijuojant ar remiant problemų sprendimą.

4. Pritarimas (palaikymas) - rodoma viešosios politikos parama konkrečių rūšių socialinės atsakomybės praktikoms rinkoje arba atskiroms įmonėms; pritariama atskiroms paramos sistemoms ar nevyriausybinių organizacijų inicijuojamiems rodikliams, gairėms ir standartams; ir rodamas pavyzdys, pavyzdžiui, pasitelkiant viešųjų pirkimų procedūras.

Ir nors šios 4 kategorijos tarpusavyje persidengia, bet jų visų pagrindinis tikslas yra skatinti socialiai atsakingą mąstymą ir socialinės atsakomybės žinomumą. Menkas informuotumas ir nepalankūs atsiliepimai apie socialinę atsakomybę apsunkina pastangas kuo labiau padidinti naudą organizacijoms iš socialiai atsakingų veiklų (Du ir kiti, 2010). Informacijos platinimu siekiama paskatinti konkrečius veiksmus (Mihalache, 2011).

Taip pat šias kategorijas būtų galima papildyti penktąja – pavyzdžio demonstravimu, t.y. viešojo sektoriaus organizacijos gali rodyti pavyzdį verslui, kad jos pačios bendradarbiauja su suinteresuotosiomis šalimis, skatina ir puoselėja pagarbą pagrindinėms teisėms, vykdo savo veiklą sąžiningai ir be korupcijos bei palaiko savo veikloje skaidrius santykius su išorės interesų grupėmis (Ward, 2004).

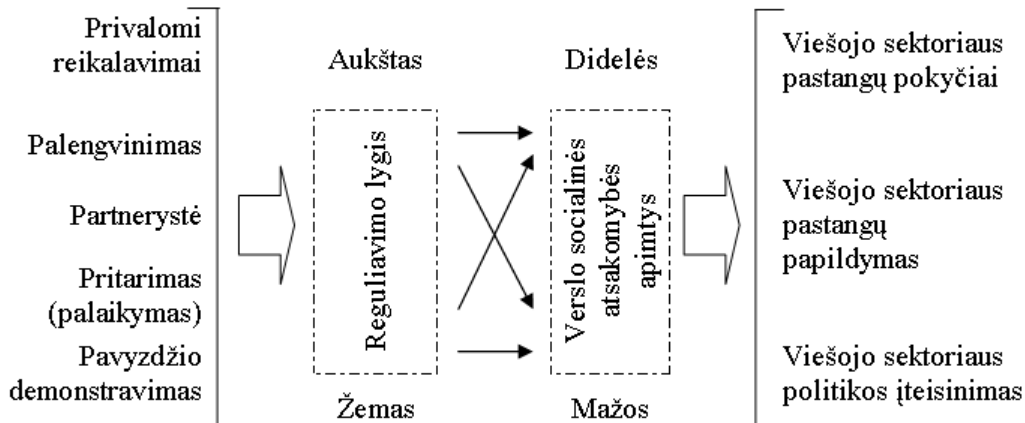
Socialinės ir aplinkosaugos problemos, su kuriomis susiduria visuomenė, yra pernelyg didelės, kad viešasis sektorius jas veiksmingai spręstų vienas. Įmonių socialinė atsakomybė yra svarbus būdas, kuriuo viešasis sektorius gali padidinti šalies ekonominį konkurencingumą, o taip pat užtikrinti gerus socialinius ir aplinkosaugos rezultatus (Swift, Zadek, 2002). Verslas disponuoja dideliais finansiniais ištekliais, mokslo žiniomis, technologiniais ir kitais pažangos laimėjimais, kurie galėtų būti panaudoti socialiniams, aplinkosauginiams ir darnaus vystymosi tikslams įgyvendinti, tačiau vienam verslui sudėtinga spręsti šiuos tikslus, todėl reikalingas ir viešojo sektoriaus pritarimas, jo tikslingai vykdoma politika, nukreipta šių tikslų sprendimui (Simonavičienė ir kiti, 2011). Tačiau dėl skirtingų tendencijų įvairiose šalyse ir kultūrose viešojo sektoriaus vaidmens modelis turi būti pritaikytas prie vietos

sąlygų ir būti optimizuotas atsižvelgiant į bendrus verslo tikslus (Nidasio, 2004).

Williamson, Lynch-Wood ir Dragneva-Lewers (2011) teigia, kad tarp reguliavimo ir socialinės atsakomybės veiklų intensyvumo yra tiesiogini ryšys. Šis ryšys geriausiai paaiškinamas per kombinacijas (Williamson ir kiti, 2011):

1. *Žemas reguliavimo lygis - mažos socialinės atsakomybės apimtys.* Žemas reguliavimo lygis reiškia, kad nėra pakankamo mechanizmo, skatinančio ir reikalaujančio prisiimti socialinę atsakomybę. Įmonės, kurios įsitraukia į socialiai atsakingas veiklas nepaisant egzistuojančios verslo aplinkos ir kultūros, yra šios srities pirmūnės. Šiam tipui būdinga situacija Centrinės ir Rytų Europos valstybėse.
2. *Aukštas reguliavimo lygis – didelės socialinės atsakomybės apimtys.* Šioje pozicijoje gerai išvystyta ir įtvirtinta socialinės atsakomybės reguliavimo sistema ir atitinkamai aukštas verslo prisiimtos socialinės atsakomybės lygis. Tokia situacija sutinkama tokiose valstybėse kaip Švedija ir Danija.
3. *Aukštas reguliavimo lygis - mažos socialinės atsakomybės apimtys.* Mažai tikėtina situacija rinkos ekonomikos sąlygomis, kadangi įmonės yra linkusios veikti įvertindamos ir atsižvelgdamos į suinteresuotų šalių lūkesčius.
4. *Žemas reguliavimo lygis – didelės socialinės atsakomybės apimtys.* Mažai tikėtina situacija rinkos ekonomikos sąlygomis, kadangi nėra institucinio konteksto skatinančio tokį socialinės atsakomybės paplitimą.

Atitinkamai kinta ir socialinės atsakomybės sukurtų verslo pranašumų apimtys. Esant aukštam reguliavimo lygiui ir atitinkamai didelėms socialinės atsakomybės įgyvendinimo apimtims, socialinės atsakomybės įtakotų verslo konkurencinių pranašumų apimtys bus didelės ir atvirkščiai. Taigi, tinkamas socialinės atsakomybės prisiėmimo ir įgyvendinimo versle reguliavimas sudaro sąlygas įmonėms įgyti konkurencinius pranašumus.



12 pav. Viešojo sektoriaus dalyvavimo verslo socialinės atsakomybės skatinime loginė schema (sudaryta autorės remiantis Fox, Ward, Howard (2002), Nidasio (2004), Moon (2004), Williamson, Lynch-Wood ir Dragneva-Lewers (2011))

Be to, socialinė verslo atsakomybė yra didesnė tose valstybėse, kur viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra intensyvesnis. Taigi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas turi tiesiogiai teigiamą įtaką socialinės atsakomybės plėtojimuisi versle (Smaliukienė, 2005).

Suformuoti tinkamą viešojo sektoriaus vaidmenį įmonių socialinės atsakomybės srityje nėra lengva užduotis. Taip yra iš dalies todėl, kad įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai ir sąvokos yra neaiškios, įvairios ir nuolat kinta. Nepaisant to, kaip įmonės turi suprasti verslo įmonių pilietiškumą, taip ir viešasis sektorius turėtų suprasti viešosios politikos vaidmenį verslo socialinės atsakomybės įtvirtinime ir įgyvendinime, ypač įvertinant tai, kad verslo socialinė atsakomybė tampriai susijusi su visuomenės vystymu ir jos pilietiškumo ugdymu (Zappala, 2003).

21 amžiaus pradžioje, viešojo sektoriaus iniciatyvos susivedė įvairių tarptautinių organizacijų, tokių kaip Jungtinės Tautos ir Europos Komisija, veiksmus. Jos pradėjo skatinti ir remti įmonių socialinę atsakomybę, pripažindamos, kad viešojo administravimo ir viešosios politikos iniciatyvų vaidmuo yra labai svarbus skatinant socialinę atsakomybę versle (Albareda ir kiti, 2008). Visgi, siekiant padėti įmonėms įgyvendinti geriausias praktikas, viešasis sektorius turi jas paversti išmatuojamomis ir kiekybiškai įvertinamomis, o šiuo tikslu viešojo sektoriaus gairės verslui turi būti papildytos išmatuojamais veiklos rezultatų rodikliais (Bichta, 2003).

Jungtinių Tautų Pasaulinis susitarimas. Viena labiausiai žinomų ir socialinės atsakomybės skatinimo veiklą pasauliniu mastu plėtojančių yra Jungtinių Tautų Organizacijos iniciatyva Pasaulinis susitarimas (angl. „*The Global Impact*“). Tai yra didžiausia savanoriška įmonių ir korporacijų socialinės atsakomybės iniciatyva, siekianti padėti įmonėms įdiegti Pasaulinio susitarimo principus į įmonės verslo strategiją ir skatinti bendradarbiavimą ir partnerystę tarp įvairių sektorių, valstybėje ir už jos ribų, siekiant universalių pasaulio plėtros tikslų (Įmonių socialinės atsakomybės vadovas, 2005).

Pirmą kartą Pasaulinį susitarimą 1999 metais pristatė tuometinis Jungtinių Tautų generalinis sekretorius Kofi Annanas kreipimusi į Pasaulio ekonomikos forumą, pakviesdamas verslo pasaulio lyderius jungtis prie tarptautinės iniciatyvos, skatinančios verslo įmonių bendradarbiavimą kuriant tvarią ekonomiką ir visuotinę gerovę bei suteikiančios galimybę įmonėms ir organizacijoms dalytis žiniomis, patirtimi, gerinti verslo strategiją, įmonės įvaizdį, tobulinti rizikos valdymo strategiją (Laurinavičius, Reklaitis, 2011). Šių tikslų Pasaulinio susitarimo dalyviai siekia laikydamiesi dešimties principų, kurie apima žmogaus teises, darbo jėgą, aplinkos apsaugą ir kovą su korupcija (3 lentelė) (The Global Impact, 2011).

3 lentelė. Pasaulinio susitarimo tikslų siekimo principai

Žmogaus teisės:	1. Siekiama, kad verslo organizacijos remtų ir gerbtų tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo įtakos srityje;
	2. Užtikrintų, kad jos pačios neprisidėtų prie žmogaus teisių pažeidinėjimo;
Darbo jėga:	3. Siekiama, kad verslo organizacijos paremtų asociacijų laisvę ir pripažintų teisę į veiksmingas bendras derybas;
	4. Bet kokios formos privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimas;
	5. Vaikų darbo panaikinimas;
	6. Diskriminacijos, susijusios su įdarbinimu ir profesija, panaikinimas.
Aplinkos apsauga:	7. Siekiama, kad verslo organizacijos paremtų prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą;
	8. Imtųsi iniciatyvų aplinkosaugos atsakomybei didinti;
	9. Skatintų aplinkai palankių technologijų vystymąsi ir platinimą;
Kova su korupcija:	10. Verslo organizacijos turi kovoti prieš visas korupcijos formas.

Ši iniciatyva siekia apjungti geriausias Jungtinių Tautų ypatybes, tokias kaip moralinis autoritetas ir apjungimo galia, su verslo sprendimų suradimo stiprybėmis bei kitų pagrindinių interesų grupių pajėgumais. Įsitraukimo į Pasaulinį Susitarimą nauda (The Global Impact, 2011):

- Visame pasaulyje pripažįstamos politikos plėtros, įgyvendinimo priėmimas ir aplinkos, socialinių ir valdymo politikos ir praktikos įsisavinimas.
- Dalijimasis geriausia ir nauja praktika skatinant pažangą praktiniuose sprendimuose ir bendrų iššūkių sprendimo strategijose.
- Tvarumo sprendimų skatinimas, bendradarbiaujant su įvairiomis interesų grupėmis, įskaitant Jungtinių Tautų agentūras, vyriausybes, pilietines visuomenes, darbo ir kitų ne verslo interesams.
- Verslo padalinių ir dukterinių įmonių susiejimas visoje vertės grandinėje su Pasaulinio susitarimo vietiniais tinklais visame pasaulyje - daugelis kurių yra besivystančiose ir besikuriančiose šalių rinkose.
- Prieiga prie Jungtinių Tautų plačių žinių ir patirties tvarumo ir plėtros srityse.
- Galimybė įsitraukti į specializuotus aplinkos, socialinių ir valdymo sričių srautus naudojant Pasaulinio susitarimo valdymo priemones ir išteklius.

Pasaulinis susitarimas sukurtas ne tam, kad prižiūrėtų, stebėtų ar vertintų įmonių veiklą. Priešingai, Pasaulinis susitarimas remiasi vieša atskaitomybe, skaidrumu ir įmonių domėjimusi bei noru taikyti Pasaulinio susitarimo principus (Įmonių socialinės atsakomybės vadovas, 2005). Be to, dalyvavimas šiame susitarime gerina rizikos valdymą, sudaro prielaidas pasirengti krizinių situacijų įveikimui, padeda įsitvirtinti naujose rinkose, gerina įvaizdį, sutelkia personalą, gerina moralinį ir psichologinį klimatą, organizacija modernizuojama pagal geriausias praktikas išvengiant eksperimentavimo ir įgalinama formuoti praktinius sprendimus globalizacijos iššūkiams ir darnaus vystymosi problemoms spręsti (Laurinavičius, Reklaitis, 2011).

Iš viso Pasauliniame susitarime dalyvauja daugiau negu 1000 įmonių ir organizacijų iš viso pasaulio. Šiuo metu 68 Lietuvos įmonės ir organizacijos yra prisijungusios prie Pasaulinio susitarimo, kurio tikslai – skatinti įmones

veikti atsakingai: nedaryti žalos aplinkai, bendruomenei, kitiems verslams ir bendromis pastangomis su Jungtinių Tautų, valdžios institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis dalyvauti sprendžiant socialines ir aplinkos apsaugos problemas, prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo (United Nations, 2011).

Tačiau pažymėtina, kad Pasaulinis susitarimas yra kritikuojamas dėl paviršutiniškumo. Vietoj to, kad rinką būtų stengiamasi grįsti bendromis vertybėmis, Pasaulinis susitarimas gali įnešti komercializmo į Jungtines Tautas (Martens, 2004). Jis veikia kaip viešinimo priemonė ir padeda užmaskuoti tikrąją privačios įmonės tikslą – pelno siekį. Be to, nėra vykdoma stebėseną ir nėra numatyta jokių sankcijų dėl Pasaulinio susitarimo principų nesilaikymo, nors 2004 metais 60 proc. narių deklaravo nevykdžiusios jokių veiksmų siekiant 10 principų. Jungtinėms Tautoms, lyginant su privačiu sektoriumi, trūksta išteklių, o neprivalomas aktyvumo režimas suteikia įmonėms daug laisvės ir palieka joms teisę priimti galutinį sprendimą dėl priemonių įgyvendinimo. Kritikai taip pat nesutaria dėl teigiamo poveikio besivystančiose šalyse, nes dauguma narių yra išsivysčiusiose šalyse. Be to, Pasaulinio susitarimo dalyviai pabrėžia, kad jie šia iniciatyva papildė kitas vykdomas priemones (Bandi, 2007).

Europos Sąjungos politika. Praėjus dešimčiai metų nuo to, kai socialinė atsakomybė pirmą kartą paminėta Europos Sąjungos darbotvarkėje, socialinė atsakomybė tapo koncepcija, pagal kurią organizacijos savanoriškai integruoja socialinius ir aplinkosauginius aspektus į verslo operacijas ir sąveiką su interesų grupėmis (Europos Komisija, 2011). Daugelyje Europos Komisijos su darniąja plėtra susijusių dokumentų pabrėžiama, kad integruotas darnios verslo plėtros politikos įgyvendinimas aplinkos apsaugos, verslo, technologijų srityse skatina atsakingą požiūrį į verslinės veiklos procesus bei rezultatus, aplinkos apsaugos priemonių įgyvendinimą, konkurencingumo didinimą, inovacijų taikymą bei naujų darbo vietų kūrimą (Astromskienė, Adomienė, 2009).

Nuo pat 2000 metais paskelbtos Lisabonos strategijos Europos Komisija vykdė įsipareigojimus per įvairias socialinės atsakomybės iniciatyvas. 2002 m.,

2006 m. ir 2011 m. Europos Komisijos komunikatuose dėl socialinės atsakomybės padėti pagrindai bendram socialinės atsakomybės suvokimui Europoje, kuriuos siekiama prisidėti prie Lisabonos strategijos įgyvendinimo ir tikslų pasiekimo (Europos Komisija, 2002, 2006, 2011).

Atnaujintoje 2011 m. Europos Sąjungos socialinės atsakomybės strategijoje pabrėžiama, kad strateginis požiūris į socialinę atsakomybę yra ypatingai svarbus bendrovių konkurencingumo kontekste, kadangi gali suteikti naudos rizikos valdymo, išlaidų mažinimo, kapitalo prieinamumo, ryšių su vartotojais, personalo valdymo ir inovacijų vystymo srityse.

Įgyvendindamos socialinę atsakomybę verslo organizacijos prisideda prie Europos Sąjungos sutarties darnaus vystymo ir aukšto lygio kompetencijos rinkos ekonomikoje tikslų bei Europos strategijos iki 2020 metų tikslų, todėl Europos Sąjungos institucijos bei valstybės-narės yra suinteresuotos skatinti verslą priimti socialinę atsakomybę. Iš esmės tai daroma teisės aktų leidybos ir informacijos apie socialinę atsakomybę bei jos teikiama naudą būdais.

Europos Sąjungos šalys-narės, atsižvelgdamos į Europos Komisijos strategiją dėl socialinės atsakomybės skatinimo ir komunikatuose bei reglamentuose pateikiamą nuomonę ir gaires, savo ruožtu įgyvendina įvairias priemones socialinės atsakomybės iniciatyvoms ir idėjoms plėtoti ir remti. Iš esmės visų Europos Sąjungos valstybių narių vykdomas priemonės galima suskirstyti į 3 pagrindines grupes (Europos Komisija, 2007; Joldes, Iamandi, 2009):

1. Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas, kuris apima tokias veiklas, kaip viešinimas, tyrimai, viešojo ir privataus sektorių partnerystė, apdovanojimai, kt.;
2. Įmonių socialinės atsakomybės praktikos skaidrumo užtikrinimas, apima elgesio ir principų kodeksus, ataskaitų teikimo gaires, valdymo sistemas, ekologinius ženklus, socialiai atsakingas investicijas, kt.;

3. Įmonių socialinės atsakomybę palaikančių viešųjų politikų vystymas – socialinė ir aplinkosaugos politika, darnaus vystymosi strategija, viešieji pirkimai, eksporto ir prekybos politika, kt.

Lietuvos teisinis reglamentavimas. Lietuvoje susidomėjimas verslo socialine atsakomybe pastebimai didėja. Ir jis nėra savaimingas, bet inspiruotas ir palaikomas Europos Komisijos, Jungtinių Tautų vystymo programos, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Lietuvos profesinių sąjungų konfederacijos (Juščius, 2007).

Asromskienė ir Adomienė (2009) įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas Lietuvoje 2003-2007 metais suskirstė 3 etapus:

1. 2003 m. – teisinės bazės sukūrimas;
2. 2004-2005 m. – įmonių socialinės atsakomybės idėjų sklaida;
3. 2006-2007 m. – įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų sklaida.

11 Lietuvos verslo bendrovių ir organizacijų 2005 metais įsteigė Nacionalinį socialiai atsakingų įmonių tinklą, kurio misija – skatinti atsakingo verslo plėtrą kaip darnaus vystymosi Lietuvoje sąlygą. Nacionalinio tinklo paskirtis – keistis informacija, patirtimi ir naujovėmis, organizuoti bendrus mokymosi forumus, taip gerinant verslo strategijas ir įgyvendinant bendrus projektus visuomenės naudai¹. Šiuo metu tinklui priklauso 70 organizacijų, kurių dauguma yra Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo narės. Deja, šio tinklo aktyvesnė veikla truko iki 2009 metų ir šiuo metu nėra pakankamos informacijos apie šio tinklo veiklą.

2006 m. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kartu su Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje bei Aplinkos ir Ūkio ministerijomis buvo inicijuotas Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo įsteigimas. Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas – tai kasmetinė valstybės institucijų iniciatyva Lietuvoje, kuria siekiama didinti žinomumą apie įmonių socialinės atsakomybės naudą verslui, valstybei ir kiekvienam individui bei skatinti šalies įmones diegti socialinės atsakomybės principus savo veikloje.

¹ Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Nacionalinis socialiai atsakingų įmonių tinklas. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-1026539218>

Kiekviena Apdovanojimo nominacija dar skirstoma į 3 kategorijas - atskirai apdovanojamas mažasis ir vidutinis verslas, didelės šalies įmonės ir Lietuvoje veikiančios užsienio kapitalo įmonės. Nominacijos - Metų Darbovietė, Metų Bendruomeniškausia įmonė, Metų aplinkosaugos įmonė, o labiausiai pasižymėjusioms įmonėms skiriamas pagrindinis – socialiai atsakingos įmonės apdovanojimas¹. 2009 metais, vertinant 2008 metų veiklą, 22 įmonės pateikė 50 paraiškų (Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje, 2009), 2010 metais – 40 įmonių pateikė 69 paraiškas. 2011 metais šie apdovanojimai susilaukė dar didesnio įmonių dėmesio nei anksčiau – gautos 83 paraiškos iš 53 įmonių², o 2012 metais, vertinant 2011 metų įmonių veiklą, 51 įmonė pateikė 91 paraišką³.

Įmonių socialinės atsakomybės problematika atspindėta dar 2005 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintoje Nacionalinėje Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje, o pirmosios tikslingos priemonės numatytos 2005 metų Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme „Dėl įmonių socialinę atsakomybę 2006-2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“. Dauguma priemonių iš esmės susijusios su socialinės atsakomybės principų viešinimu ir nors iš esmės beveik visos priemonės buvo įgyvendintos, deja, dauguma priemonių įgyvendintos neefektyviai ir neatnešė lauktų rezultatų.

Pažymėtina, kad nuo 2008 m. iki šiol trunkantį laikotarpį galima būtų įvardyti kaip *įmonių socialinės atsakomybės skatinimo etapą*. 2010 m. sausio 23 d. nutarimu Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programą, kurio vienas pagrindinių uždavinių - sukurti vieningą įmonių socialinės atsakomybės valdymo struktūrą, užtikrinančią įmonių socialinės atsakomybės plėtrą ir

¹ Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas. Prieiga per internetą - <http://www.socmin.lt/index.php?727748901>

² Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“. Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas. Prieiga per internetą - <http://lps.lt/index.php?c=20110429100724>

³ Jungtinių tautų vystymo programa (UNDP). Apdovanotos atsakingiausios metų įmonės. Prieiga per internetą - http://www.undp.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=134&cntnt01returnid=40&cntnt01returnid=40&hl=lt_LT

efektyvų institucijų bendradarbiavimą įmonių socialinės atsakomybės skatinimo srityje, ir jos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių planą¹. Šių priemonių įgyvendinimo nauda ir efektyvumas galės būti įvertinti praėjus laiko tarpui, kai bus galima vertinti rezultatus.

Nesant atitinkamo ir pakankamo teisinio reguliavimo bei efektyvių skatinamųjų priemonių, įmonių socialinės atsakomybės plėtra Lietuvoje negali klostytis darniai ir rezultatyviai.

2.4. Požiūris į verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimą ekonominio nuosmukio metu

Verslo organizacijos yra linkusios vykdyti veiklas, kurių rezultatai – apčiuopiami. Nelengvi laikai yra geras metas, nors ir sunkiai, tačiau palengva, kurti sėkmės pagrindą: stiprinti darbuotojų pagarbą ir pasitikėjimą, klientų supratimą ir lojalumą, vartotojų solidarumą ir norą vartoti prekes ar paslaugas įmonių, kurioms rūpi visuomenės lūkesčiai. Daugelis ekspertų pabrėžia, kad socialinė atsakomybė yra ne prabanga, o būtinybė, ypač tapusi aktuali nuosmukio metu, nes įmonės, kurios iš jos bandys kauptis senais metodais, neturi ateities (Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje, 2009).

Verslo įmonės prisiimti socialinę atsakomybę skatina gaunama reali ir konkreti nauda ir privalumai. Pagrindinės privalumų sferos yra galimybės geriau tenkinti vartotojų poreikius ir formuoti gerą vardą ir verslo prekės ženklą, patikimos organizacijos reputaciją (Moir, 2001).

Socialinės atsakomybės įgyvendinimas įgalina plėsti lojalių klientų ratą ir pritraukti naujus vartotojus, kas gali pasireikšti padidėjusiomis prekių ir paslaugų pardavimų apimtimis ir sudaryti prielaidas pelno augimui. Be to, socialinės atsakomybės deklaravimas ir įgyvendinimas gali prisidėti prie geresnių ir pagrįstų pasitikėjimu santykių su visuomene, valdžios institucijomis

¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. sausio 23 d. nutarimas Nr. 53 “Dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programos ir jos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių plano patvirtinimo“. Prieiga per internetą - http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363948&p_query=&p_tr2=2

ir kitos interesų grupėmis kūrimu ir vystymu. Tai naudinga didinant organizacijos ir jos produkcijos konkurencingumą. Taipogi, organizacijos reklama, pagrįsta organizacijos vykdoma socialinės atsakomybės politika, galėtų prisidėti prie įvaizdžio ir reputacijos kūrimo ir išsaugojimo.

Ekonominio nuosmukio metu, didėjant mokesčių naštai, didėja ir šešėlinio verslo, nesuderinamo su socialine atsakomybe, pagunda. Tačiau tokią grėsmę galima išvengti tuomet, kai įmonių socialinė atsakomybė tapatinama tik su filantropija, duokle visuomenei ir valstybei, o ne verslo esme, gyvavimo prielaidomis, geru vardu (Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje, 2009). Organizacijos privalumus ir išskirtinumą yra kritiškai svarbu vystyti ir efektyviai išnaudoti (Sūdžius, 2002). Šiuo atveju socialinės atsakomybės įgyvendinimas padeda formuoti reputaciją, kuri yra svarbus organizacijos patrauklumo didinimo vartotojų atžvilgiu veiksnys. Be to, ji užtikrina saugumą konkurencingoje rinkoje.

Verta paminėti, kad socialinės atsakomybės įgyvendinimas įgalina didinti darbuotojų motyvaciją, mažinti streikų ir ginčų tikimybę. Atsižvelgiant į tai, organizacijoje būtų pagerintos sąlygos ir aplinka, padidėtų produktyvumas, sumažėtų darbuotojų kaita ir pagerėtų darbuotojų sveikata. Šios aplinkybės sudarytų sąlygas sumažinti darbuotojų paieškos, atrankos ir samdos sąnaudas.

Socialinės atsakomybės įgyvendinimas yra laikui imlus ir brangus procesas, tačiau atnešama nauda yra itin vertinga konkurencingumo ir ilgalaikio pelningumo kontekste. Be to, socialinės atsakomybės įgyvendinimas yra svarbus verslo rizikos valdymui. Socialinės atsakomybės programos yra puikus mechanizmas spręsti organizacijoms kylančius iššūkius. Tačiau būtina įvertinti tai, kad socialinė atsakomybė yra natūralus atsakas į globalizacijos procesus, socialiai atsakingos veiklos nėra savaiminės išlaidos ir nėra nukreiptos tiesiogiai į išlaidas mažinančias veiklas ir socialinė atsakomybė strategiškai turi būti susieta su verslo funkcijomis norint pasiekti pagrindinius organizacijos tikslus (Kytile, Rungie, 2005).

Didelis susidomėjimas socialine atsakomybe buvo akivaizdus prieš ekonominį nuosmukį. Be pelningumo siekio, vis daugiau organizacijų skyrė

dėmesį aplinkai, kurioje vykdo savo veiklą. Tačiau daug organizacijų, siekdamas išvengti nuosmukio poveikio įvairiomis priemonėmis, ėmėsi išlaidų ir biudžetų mažinimo, investicijų atidėjimo. Atsižvelgiant į tai, kilo klausimas, ar socialinės atsakomybės iniciatyvų rėmimas yra reikalingas finansinių sunkumų laikotarpiu (Karaibrahimolu, 2010). Siekiant atsakyti į šį klausimą, svarbu pažymėti, kad Souto išskyrė rinkinį bendrų aspektų, kurių dauguma gali būti nukreiptos požiūriu į socialinės atsakomybės įgyvendinimą ekonominio nuosmukio periodu pokyčiui iš grėsmės į galimybę (Souto, 2009):

1. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas gali būti vertinamas kaip inovacija, esminė priemonė siekiant ilgalaikio verslumo išlikimo, logiškas tikslas nuosmukio situacijoje.

2. Socialinė atsakomybė suteikia norimą atmosferą (vidinę kultūrą, motyvaciją), kuri išskirtiniais, tokiais kaip ekonominis nuosmukis, atvejais, gali būti vertinama.

3. Socialinė atsakomybė įtakoja adekvačią interesų grupių elgseną, keičia jų galimą rizikos poziciją į tvirtą pasitikėjimą organizacija.

4. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas sustiprina verslo strategiją, kuri, nors yra svarbi visuomet, nuosmukio laikotarpiu yra ypatingos svarbi ir aktuali.

5. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas stiprina organizacijos poziciją rinkoje, todėl tinkama komunikacija ir veiklos skaidrumas yra ypatingai svarbūs. Šios dvi savybės yra neatskiriamos nuo socialinės atsakomybės.

6. Socialinė atsakomybė, atsižvelgiant į visą atsakingų bendrovių pateikiamą informaciją, suteikia garantijas ir pasitikėjimą investuotojams. Nors finansiniai ištekliai yra visuomet svarbūs, ekonominio nuosmukio laikotarpiu jie tampa kritiškai svarbūs.

7. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas įpareigoja išreikšti su ilgalaikiu išlikimu susijusius dalykus: identitetą (įskaitant viziją ir misiją), sistemą (įskaitant procedūras ir taisykles), atskaitomybę (apibūdinant kokios ir kiek atsakomybės reikalaujama) ir transaktyvumą (išaiškinant daro poveikį organizacijos veiklai ir ką įtakoja organizacijos veikla).

Bernatonytės, Vilkės ir Keizerienės 2009 metais Lietuvoje atliktas tyrimas atkleidė, kad mažo ir vidutinio dydžio įmonių nuomone ekonominis nuosmukis turi neigiamą įtaką socialinės atsakomybės įgyvendinimui dėl to, kad bendrovės prioritetą teikia išlikimui ir rizikos mažinimui, socialines veiklas paliekant nuošalyje. Tačiau to paties tyrimo duomenimis, ekonominį nuosmukį nemaža dalis mažų ir vidutinio dydžio įmonių suvokia kaip galimybę pritraukti naujų vartotojų dėl siūlomos pridėtinės vertės, o įsitraukimas į socialiai atsakingas veiklas nuosmukio laikotarpiu turi teigiamą įtaką ir atveria naujas galimybes konkurencingiems produktams ir paslaugoms. Be to, nuosmukis įmones įpareigojo pervertinti savo santykius su įvairiomis interesų grupėmis, ypač turinčiomis tiesioginę poveikį organizacijos veiklai. (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009).

Atsižvelgiant į tai, kad įmonės deda visas pastangas išlikti ekonominio nuosmukio metu, nuosmukis turi neigiamą įtaką organizacijų įsitraukimui į socialines veiklas. Todėl organizacijos į tokias veiklas įsitraukia mažesne apimtimi nuosmukio metu (Karaibrahimolu, 2010).

Tačiau būtina atsižvelgti į tai, kad mažiau pelningos ir finansinius sunkumus patiriančios įmonės neturi pakankamai papildomų ar laisvų lėšų socialiniai atsakingų veiklų įgyvendinimui. Rizika patirti didelių nuostolių joms yra per didelė, todėl jos renkasi neinvestuoti į socialinę atsakomybę. Priešingai, labiau pelningos įmonės skiria lėšų socialinės atsakomybės realizavimui tikėdamosi dar labiau padidinti pelningumą ir finansinius rodiklius (Campbell, 2007), kadangi socialinė veikla teigiamai veikia lojalumą prekės ženklui bei stiprina vartotojų pasitikėjimą ir tokiu būdu socialinės atsakomybės iniciatyvos gali turėti netiesioginę teigiamą įtaką firmos finansiniams rezultatams (Pivato ir kiti, 2008). Be to, socialiai atsakingas ir darnus verslas finansinę gražą gauna ne tik viešindamas savo socialinę veiklą, tačiau iš esmės per inovacijas ir kūrybiškumo demonstravimą (McIntosh ir kiti, 2003).

Ekonominis nuosmukis galėtų ar netgi turėtų būti suvokiama kaip puikus laikas priimti socialinę atsakomybę. Pasak Souto, bendrovės turi būti atidžios

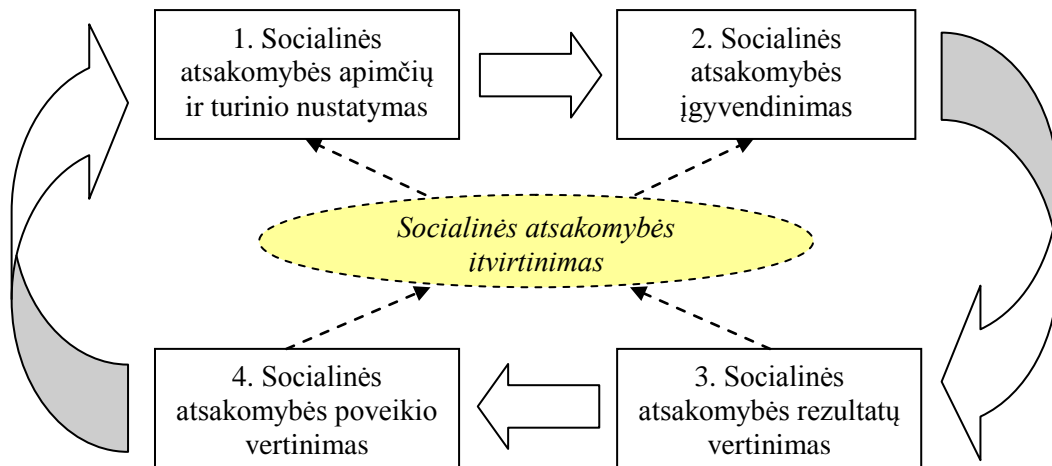
ir laiku reaguoti į socialinius pokyčius, kadangi ekonominiai, socialiniai ir aplinkosaugos tikslai ilgalaikėje perspektyvoje nėra nepriklausomi ir neprieštarauja įsitraukimui į socialinę atsakomybę nepaisant to, kad jie gali būti priešaringi trumpalaikėje perspektyvoje (Souto, 2009).

Socialiai neatsakingas elgesys yra labai rizikingas, ypač atsižvelgiant į besikeičiančius visuomenės ir interesų grupių lūkesčius. Organizacijos, siekiančios būti sėkmingomis ir konkurencingomis net ekonominio nuosmukio metu, privalo pasinaudoti socialinės atsakomybės teikiama nauda ir privalumais. Tik stipraus socialinės atsakomybės įsipareigojimo ir stiprios komercinės kompetencijos kombinacija suteikia galimybę sėkmei (Do it right, The Economist, 2008).

2.5. Socialinės atsakomybės įtvirtinimo verslo organizacijoje teorinis modelis

Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę, konstatuotina, kad yra pagrindiniai 4 socialinės atsakomybės ciklo verslo organizacijoje etapai, kurių eigoje organizacijoje įtvirtinama socialinė atsakomybė (13 pav.).

Pradedant socialinės atsakomybės įtvirtinimo procesą, reikalinga informacija apie organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygį ir kokybę, interesų grupių pasitenkinimą ir jų poreikius bei lūkesčius, strategines išvalgas konkurencinėje rinkoje ir kita informacija, kuri gaunama socialinės atsakomybės rezultatų ir poveikio vertinimo etapuose, ir į kurią atsižvelgiant identifikuojamos socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir plėtros galimybės bei potencialas, ypač įvertinant organizacijos turimus išteklius. Socialinės atsakomybės įtvirtinimo poreikis gali būti neadekvačiai didelis lyginant su organizacijos galimybėmis, todėl tik nustčius realias organizacijos galimybes realizuoti socialinės atsakomybės įtvirtinimo priemones, kurios parinktos įvertinus konkurencinę rinką bei akumuliuotą interesų grupių poziciją, jos integruojamos į organizacijos socialinės atsakomybės apimtį ir turinį, o vėliau realizuojamos socialinės atsakomybės įgyvendinimo etape.



13 pav. Verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo ciklas (sudaryta autorės)

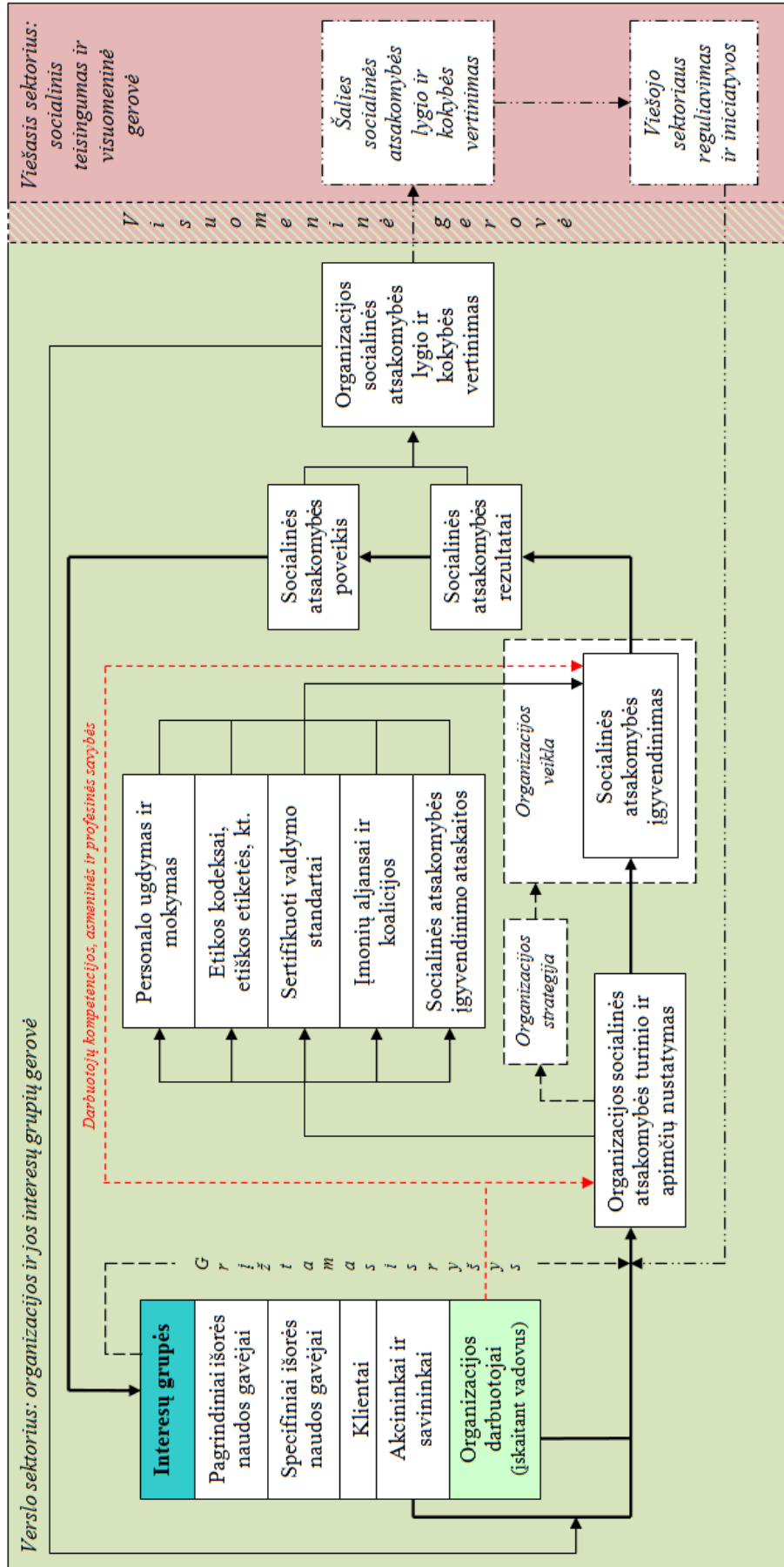
Šis ciklas yra nenutrūkstamas ir turėtų būtų vykdomas nuosekliai, norint užsitikrinti socialinės atsakomybės įtvirtinimo efektyvumą. Netgi tuo atveju, jeigu atlikus socialinės atsakomybės rezultatų ir poveikio vertinimus nenustatomas poreikis socialinės atsakomybės įtvirtinimui, reiktų palaikyti esamą socialinės atsakomybės lygį ir kokybę bei sukurtą socialinės atsakomybės įtvirtinimo priemonių sistemą. Be to, būtina toliau palaikyti konstruktyvų dialogą su interesų grupėmis, kuris įgalina iš anksto numatyti interesų grupių lūkesčius ir įvertinti jų poveikio organizacijai potencialą.

Taip pat, siekiant įvertinti autorės pristatytą verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo priemonių panaudojimo praktinį veikimą, kaip atliktos mokslinės literatūros sintezės rezultatas pasiūlytas socialinės atsakomybės įtvirtinimo verslo organizacijoje teorinis modelis (14 pav.). Šis modelis atspindi socialinės atsakomybės įtvirtinimo procesą verslo organizacijoje, taip pat atskleidžiant verslo ir viešojo sektorių tarpusavio sąsajas, o jo pagrindiniai bruožai yra:

1. Visuose verslo organizacijos socialinės atsakomybės procesuose dalyvauja organizacijos darbuotojai. Organizacijos darbuotojai iš vienos pusės yra interesų grupė verslo organizacijos socialinės atsakomybės kontekste, tačiau tuo pačiu yra atsakingi už sėkmingą verslo organizacijos veiklą, tame tarpe socialinės atsakomybės

programų įgyvendinimo sėkmę bei įmonės užsibrėžtų socialinių tikslų pasiekimą.

2. Socialinė atsakomybė yra verslo organizacijos strategijos elementas – t. y. integrali organizacijos strateginio valdymo sistemos dalis, kuri aiškiai atspindėta organizacijos strategijoje. Socialiai atsakingos veiklos yra lygiavertės kitoms verslo organizacijos veikloms, todėl yra realizuojamos kartu siekiant bendros organizacijos sėkmės ir užsibrėžtų tikslų pasiekimo.
3. Verslo organizacijos darbuotojai dalyvauja organizacijos socialinės atsakomybės procesuose, tame tarpe susijusiuose su socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybe ir principų įtvirtinimu. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų savybės transformuojasi į organizacijos gebėjimus, darbuotojų asmeninės bei profesinės savybės turi įtakos socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybei bei jos principų įtvirtinimui organizacijoje.
4. Atlikdama socialinės atsakomybės rezultatų ir poveikio sau bei interesų grupėms vertinimus, organizacija tuo pačiu įsivertina savo priimtą socialinės atsakomybės lygį ir kokybę, kuri yra socialinės atsakomybės įtvirtinimo poreikio pagrindas. Atlikus vertinimus bei gavus atitinkamą grįžtamąjį ryšį iš savo interesų grupių, organizacija priima sprendimus dėl savo socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir plėtros poreikio bei galimybių, koreguodama priimtą socialinės atsakomybės apimtį bei turinį.
5. Verslo organizacijų socialinės atsakomybės lygio ir kokybės vertinimų visuma atspindi bendrą šalies verslo socialinės atsakomybės būklę, kurios pagrindu viešasis sektorius formuoja atitinkamą verslo socialinės atsakomybės politiką ir numato jos įgyvendinimo priemones. Viešasis sektorius per teisinį verslo procesų reglamentavimą bei kitų iniciatyvų pagrindu įtakoja kiekvienos verslo organizacijos priimamos socialinės atsakomybės apimtį bei turinį.



14 pav. Socialinės atsakomybės įtvirtinimo verslo organizacijoje teroninis modelis

Verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo procesas organizacijoje yra ciklas, kurio etapai kartojasi atitinkama seka. Kiekvieno ciklo metu koreguojama ir/arba papildoma naujais elementais verslo organizacijos priimtą socialinės atsakomybės struktūrą, taip užtikrinant veiksmingą socialinės atsakomybės įtvirtinimo eigą.

Šioje darbo dalyje sukurtu socialinės atsakomybės įtvirtinimo verslo organizacijoje teoriniu modeliu remiamasi formuojant empirinio tyrimo metodologiją ir loginę tyrimo atlikimo schemą. Atsižvelgiant į tai, kad dalis modelio komponentų ir ryšiai tarp jų yra plačiai išnagrinėti mokslinėje literatūroje ir išsamiai aptarti disertacijos teorinėje dalyje, toliau darbe nagrinėjami mokslinėje literatūroje mažai aptariami modelio komponentai, susiję su darbuotojų asmeninių ir profesinių savybių svarba socialinės atsakomybės įtvirtinimo procese (siekiant atskleisti darbuotojų savybių įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir įtvirtinimui) ir sąsajos tarp savo organizacijos ir šalies socialinės atsakomybės lygio ir kokybės vertinimų (siekiant atskleisti, kiek šalies verslo socialinės atsakomybės būklė siejama su savo organizacijos būkle šioje srityje).

3. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

Šiuolaikinėje visuomenėje informacija, jos analizė, socialinių ir ekonominių reiškinių prognozė yra vienas svarbiausių strateginių uždavinių, leidžiančių suvokti sudėtingus pokyčius ir sudarančių galimybes kurti veiksmingas valdymo sistemas. Todėl tikrovės pažinimas neįmanomas be statistinių ir socialinių metodų panaudojimo. Statistikos metodai, paremti empiriniais tyrimais, padeda suprasti ir numatyti visuomenėje vykstančius procesus, analizuojant jų paplitimą bei dinamiką ir gauti informacijos, reikalingos visuomenės santykiams tobulinti (Rudzkienė, 2005).

3.1. Tyrimų socialinės atsakomybės srityje tendencijų apžvalga

Lietuvoje nuo 2006 metų yra akivaizdus tyrimų socialinės atsakomybės srityje proveržis.

2006-2007 metais UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ (EKT) kartu su Lietuvos pramonės prekybos ir amatų rūmų asociacija Lietuvoje įgyvendino Europos Komisijos inicijuotą projektą „Bendros socialinės atsakomybės tendencijos tarp mažų ir vidutinių įmonių“. Svarbiausias jo tikslas buvo išsiaiškinti įmonių socialinės atsakomybės idėjų paplitimą tik tarp mažų ir vidutinių įmonių bei paskatinti jas kurti socialiai atsakingą verslą. Tyrimo duomenimis, 53 proc. smulkių ir vidutinių įmonių pripažino girdėjusios, kas yra socialinė atsakomybė, tačiau tik 28 proc. nurodė įgyvendinančios socialiai atsakingas veiklas, o 25 proc. nurodė, kad tokios veiklos yra atsitiktinės. 63 proc. įmonių pripažino neįgyvendinusios socialinės atsakomybės programų. Svarbiausiomis interesų grupėmis išskirti darbuotojai (34 proc.) ir klientai (29 proc.). Turimas papildomas įmonės lėšas daugiausia vadovų panaudotų darbuotojams: 52 proc. skatintų jų tobulinimąsi, 30 proc. jiems teiktų papildomas sveikatos apsaugos paslaugas. 43 proc. vadovų nurodė, kad investuotų į naują įmonės turtą ir 42 proc. atnaujintų turimą įmonės turtą. Socialinės atsakomybės plėtrą stabdo įmonių, ypač smulkiųjų ir vidutinių,

išteklių stoka, o pagrindinė priemonė, kuri paskatintų priimti socialinę atsakomybę, vienareikšmiškai – mokesčių lengvatos.

Taip pat šio EKT tyrimo metu lygintos Lietuvos, Latvijos ir Estijos įmonių socialinės atsakomybės situacijos. Lietuvos ir Latvijos įmonės pagrindine interesų grupe išskyrė akcininkus, o štai Estijos – klientus. Antra pagal svarbą interesų grupe visų šalių įmonės įvardijo darbuotojus. Lietuvoje ir Estijoje socialiai atsakingos veiklos siejamos su daugiausia etišku elgesiu, o Latvijoje – su akcininkų interesais. Pastebėta, kad Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje įgyvendintų socialinės atsakomybės programų pobūdis yra gana panašus ir visoms šioms trimis šalims būdingas padidėjęs rūpinimasis savo įmonių darbuotojais. Tačiau, lyginant su Estija, beveik 2 kartus daugiau Lietuvos įmonių teigia, kad dalyvauja vietos bendruomenės ir visuomeninėje veikloje. Nors yra nedidelių skirtumų dėl socialinės atsakomybės įgyvendinimo prielaidų ir barjerų, tačiau visose trijose šalyse socialinės atsakomybės suvokimas ir įgyvendinimo tendencijos yra gana panašūs (Gudonienė, Leipuvienė, 2007).

Prie socialinės atsakomybės temos plėtojimo Lietuvoje žymiai prisidėjo prof. J. Ruževičius su bendraautoriais. Ruževičius ir Serafinas (2007) verslo socialinės atsakomybės plėtrą Lietuvoje nagrinėjo siekdami atskleisti socialiai atsakingo verslo turinį ir praktikos ypatumus bei nustatyti Lietuvos įmonių socialiai atsakingo verslo plėtros ir pagrindinių jo privalumų vertinimus. Jie pastebėjo, kad socialinės atsakomybės sistemos sertifikavimas yra skirtas ne tik konkurencinio pranašumo įgijimui, bet naudinga ir kaip priemonė padedanti atskleisti bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses. Savo tyrimo išvadose Ruževičius ir Serafinas pažymi, kad vis didesnis skaičius Lietuvos organizacijų domisi socialinės atsakomybės koncepcija, o tos, kurios jau yra socialiai atsakingos, vis dažniau reikalauja atitinkamo elgesio iš partnerių. Jie taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad Lietuvos įmonės ne tik perima gerąją kitų organizacijų patirtį, tačiau taip pat perduoda gerąją praktiką kitoms organizacijoms iš į Europos Sąjungą siekiančių įstoti valstybių.

Be to, J. Ruževičius socialinės atsakomybės tematiką plėtojo lygindamas socialiai atsakingo verslo plėtrą Lietuvoje ir Italijoje (2007), nagrinėdamas darnaus ir socialiai atsakingo verslo plėtrą Lietuvoje tarptautiniame kontekste (2009) ir socialinės atsakomybės įrankius (2011), taip pat kartu su Mėlinyte (2008) tyrinėdamas organizacijų socialinės atsakomybės ir žmogiškųjų išteklių vadybos sąsajas, o su Žekienė (2011) - socialines investicijas kaip socialinės atsakomybės dedamąją.

Marčinskas ir Seiliūtė (2008) tyrinėjo socialinės atsakomybės versle ir viešajame sektoriuje skirtumus, socialinės atsakomybės priemonių ir būdų, lygio ir galimybių skirtinguose sektoriuose vertinimus. Jų tyrimas atskleidė, kad tik dalis verslo ir viešojo sektoriaus darbuotojų suvokia socialinės atsakomybės esmę, geba įvardyti pagrindinius jos objektus ir paminėti įgyvendinimo būdų ir priemonių pavyzdžių. Socialinės atsakomybės esmę suvokia ir jos įgyvendinimo priemonės ir būdus geriau apibūdina dirbantieji versle, tačiau viešojo sektoriaus darbuotojai geriau išmano į ką turi būti nukreipta socialinė atsakomybė. Pagal tyrimo rezultatus, verslo sektoriuje daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama veiklos skaidrumui ir aplinkos apsaugai (atitinkamai po 86,7 proc.). Taip pat verslo organizacijos turėtų diegti darbuotojų gerovės programas (80 proc.), rūpintis socialinės nelygybės šalinimu ir diegti etiško elgesio standartus (atitinkamai po 73,3 proc.). Viešojo sektoriaus organizacijoms svarbiausi turėtų būti aplinkosaugos klausimai (73,3 proc.), socialinės nelygybės šalinimas, veiklos skaidrumas ir etiškas elgesys (atitinkamai po 66,7 proc.). Taigi pagal tyrimo rezultatus analogiškos socialinės atsakomybės veiklos yra būdingos skirtingų sektorių organizacijoms. Taip pat tyrėjai nagrinėjo socialinės atsakomybės įgyvendinimo prielaidas, lygio vertinimus ir kitus su socialinės atsakomybės įgyvendinimu susijusius aspektus viešajame sektoriuje ir versle. Esminė tyrimo išvada – chaotiškas įgyvendinamos socialinės atsakomybės veiklos gali atnešti daugiau žalos negu naudos, todėl reikėtų skatinti viešojo sektoriaus ir verslo bendradarbiavimą sprendžiant visuomenės problemas, formuoti sistemą, kurioje socialinės atsakomybės įgyvendinimas vyktų sklandžiai ir kuri įgalintų formuoti

brandesnę visuomenę, skatinti jos gerovę (Marčinskas, Seiliūtė, 2008).

Aktualus Bernatonytės, Vilkės ir Keizerienės (2009) tyrimas, kurio tikslas – atskleisti ekonominio nuosmukio poveikio kryptis smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei, parodė, kad net 71,4 proc. respondentų ekonominio nuosmukio pasekmes socialiai atsakomybei vertina neigiamai ir 23,1 proc. labiau neigiamai nei teigiamai. Tik 3,6 proc. respondentų išreiškė nuomonę, kad ekonominis nuosmukis neturi įtakos organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui. 64 proc. įmonių ekonominį nuosmukį suvokia kaip galimybę pritraukti naujų vartotojų dėl siūlomos pridėtinės vertės ir net 69 proc. įmonių išreiškė nuomonę, kad įsitraukimas į socialiai atsakingas veiklas nuosmukio laikotarpiu turi teigiamą įtaką ir atveria naujas galimybes konkurencingiems produktams ir paslaugoms. Be to, 3 iš 4 įmonių mano, kad nuosmukis jas įpareigojo pervertinti savo santykius su įvairiomis interesų grupėmis, ypač turinčiomis tiesioginį poveikį organizacijos veiklai. Daugiau nei pusė mažo ir vidutinio dydžio įmonių pažymėjo, kad nuosmukis neturi įtakos organizacijos strategijai ir santykiams su darbuotojais. Tačiau 14,3 proc. teigė, kad socialinė atsakomybė nediegama ir juo labiau nebus diegiama nuosmukio laikotarpiu. Be to, tyrimas atskleidė, kad ekonominio nuosmukio laikotarpiu didžiausią neigiamą įtaką patirs eiliniai nekvalifikuoti darbuotojai, o neigiamas poveikis gali pasireikšti per darbo vietų mažinimą (67,3 proc.) ir atlyginimų mažinimą (14,7 proc.) (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009).

Česnyienės ir Neverkevič (2010) atliktas tyrimas parodė, kad dauguma smulkių ir vidutinių įmonių (87 proc.) jau yra susidūrę su socialinės atsakomybės reiškiniu, tačiau traktuoja jį skirtingai: 25 proc. respondentų nuomone, socialinė atsakomybė yra savarankiška verslo įmonės iniciatyva, 23 proc. - socialinė atsakomybė yra įstatymais reglamentuojama veikla; 22 proc. – verslo investicijos į visuomeninius projektus ir tik 5 proc. – labdara. Tyrimas parodė, kad vyravusi nuostata, jog socialinė atsakomybė yra filantropinė veikla, pamažu nyksta, o ją keičia adekvatus šio reiškinio suvokimas. Be to, nustatyta, kad labiausiai socialinės atsakomybės iniciatyvų diegimą galėtų paskatinti valstybės palaikymas ir iniciatyvų rėmimas (45 proc.), mokymai (19

proc.), gerosios praktikos pavyzdžių sklaida (19 proc.). Tyrėjos pastebėjo, kad atsiranda vis daugiau įmonių, pradedančių diegti nuolatinis, ilgalaikius socialiai atsakingo verslo principus (Česynienė, Neverkevič, 2010).

Šimanskienė ir Paužuolienė (2010) tyrinėjo organizacinės kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės sąsajas. Jos nustatė, kad įmonės, nepasiskelbusios kaip socialiai atsakingos, dėmesį sutelkia į panašius dalykus kaip ir socialiai atsakingos įmonės, t. y. savo vartotojų poreikių patenkinimą, savo prekės ar paslaugos pardavimų apimčių padidinimą, atliekamo darbo kokybę, vaikų darbo nenaudojimą, gero vardo, savo firminio ženklo bei patikimos įmonės reputacijos kūrimą. Požiūris į socialinės atsakomybės ir organizacijos kultūros poveikį įmonės reputacijai tarp pasiskelbusių socialiai atsakingomis įmonių ir ne socialiai atsakingų įmonių taip pat panašus - 89,6 proc. apklaustų socialiai atsakingų įmonių teigė, kad socialinė atsakomybė ir organizacinė kultūra gerina įmonės reputaciją, o 10,4 proc. – kad neturi įtakos įmonės reputacijai; 88,0 proc. ne socialiai atsakingų įmonių atstovų taip pat pritarė, kad socialinė atsakomybė gerina įmonės reputaciją ir 12 proc. – kad socialinė atsakomybė negerina įmonės įvaizdžio (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010). Taip pat Šimanskienė ir Paužuolienė (2010) tyrinėjo socialinės atsakomybės svarbą Lietuvos įmonėms, o jų tyrimas atskleidė, kad dažniausiai pasikartojanti socialinės atsakomybės įgyvendinimo klaida yra paviršutiniškas požiūris į socialinę atsakomybę (58,3 proc.), strateginio plano nebuvimas (56,3 proc.), socialinės atsakomybės „nuleidimas iš viršaus“, dalyvaujant ne visiems darbuotojams (56,3 proc.). Rečiausia pasitaikanti klaida - permaitinimo ir iš to sekančių pasekmių nesuvokimas (18,8 proc.) (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010).

Simanavičienės, Kovaliov ir Šubonytės (2011) atlikta įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos Lietuvoje stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių (SSGG) analizė leido nustatyti, kad makroekonominė verslo aplinka Lietuvoje nėra palanki socialinės atsakomybės plėtrai. Nors esama nemažai stiprybių, tačiau pagrindinės silpnybės – informacijos, supratimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir koordinavimo, kompetentingų socialinės

atsakomybės vykdytojų, viešumo, reguliarių iniciatyvų ir gerų pavyzdžių trūkumas. Be to, neigiamai veikia politinės-teisinės aplinkos nestabilumas bei įstatymų spragos (Simanavičienė ir kiti, 2011).

Česynienės, Diskienės ir Česynaitės (2011) tyrimas atskleidė, kad viešajame ir verslo sektoriuose socialinė atsakomybė suprantama gan panašiai, stebimi gan neesminiai vertinimo skirtumai. Vadovų elgesys su darbuotojais ir investicijos į viešuosius projektus vertinamos vienodai. Tačiau viešajame sektoriuje didesnis dėmesys skiriamas teisės aktų laikymuisi (62,5 proc., kai versle 42,3 proc.), elgsenai su tiekėjais (50 proc., kai versle 40,7 proc.), aplinkosaugai (25 proc., kai versle 17,5 proc.). Taip pat, atsižvelgiant į sektorių prigimtį, viešajame sektoriuje socialinės atsakomybės iniciatyvoms nepriskirtas elgesys su konkurentais. Abiejuose sektoriuose pagrindiniu faktoriumi, skatinančiu prisiimti socialinę atsakomybę išskirtas geresnis įvaizdis ir reputacija. Pagrindinės kliūtys socialinės atsakomybės įgyvendinimui skirtinguose sektoriuose vertinamos skirtingai – verslo sektoriaus darbuotojai kaip esminę kliūtį išskyrė nepalankią valstybės politiką, o viešojo sektoriaus darbuotojai – subjektyvų vadovų požiūrį ir pokyčių baime bei būtinumo nesuvokimą. Taip pat autorės analizavo požiūrius į darbuotojus, siekiant įvertinti vadovų požiūrio į darbuotojus ir socialinės atsakomybės sąsajas, ir socialinės atsakomybės iniciatyvų, nukreiptų į darbuotojus, vertinimus. Esminė tyrimo išvada - socialinės atsakomybės iniciatyvų taikymas darbuotojų atžvilgiu Lietuvos viešojo ir verslo sektorių įmonėse susiduria su neatitikimu tarp objektyvaus jų poreikio ir subjektyvaus nepripažinimo ir kartais netgi nesugebėjimu suvokti šių iniciatyvų svarbą (Česynienė ir kiti, 2011).

Kanada. Kanadoje atlikto tyrimo duomenimis, socialinės atsakomybės praktika yra svarbi darbuotojų moralei (50 proc.), lojalumui (41 proc.), išlaikymui (29 proc.), vadovų samdai (25 proc.) ir produktyvumui (12 proc.). Be to, beveik 2/3 tyrime dalyvavusių personalo specialistų, tiesiogiai dalyvavo įmonės socialinės atsakomybės veiklose ir tik daugiau nei 6 proc. iš jų buvo atsakingi už įmonės socialinės atsakomybės strategiją (Strandberg, 2009).

Japonija. 2008 metais Japonijoje atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 156 įmonės, atkleidė, kad mažų ir vidutinio dydžio įmonių socialinė atsakomybė yra žymiai mažesnė apimties negu didelėse įmonėse, kaip ir lyginant mažesnio pelningumo įmonių socialinę atsakomybę su pelningesnių įmonių veikla. Beveik visos iki vienos įmonės teigė, kad socialinę atsakomybę prisiima siekdamas didinti pelną ir gerinti finansinius rodiklius. Ir tik kas trečia organizacija teigė, kad socialiai atsakingas veiklas įgyvendina ir dėl visuomenės gerovės (Guo ir kiti, 2009).

Rusija. Rusijos vadovų asociacijos atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad 21 proc. vadovų socialinę atsakomybę sieja su aukštos kokybės produkcijos gamyba, 17 proc. – didesnių darbo užmokesčių mokėjimu, po 12 proc. – socialine darbuotojų ir jų šeimų apsauga ir pagalba sprendžiant socialines problemas. Vienas iš dešimties respondentų socialinę atsakomybę sieja su aplinkosauga ir tiksliai mokesčių mokėjimu (11 proc.), taip pat labdaringa veikla bei sąžiningumu ir pažadų tesėjimu (10 proc.). Tas pats tyrimas atkleidė, kad beveik kas antras aukščiausio lygio vadovas (47 proc.) gan plačiai traktuoja įmonių socialinę atsakomybę, jai priskirdami pelno gavimą, mokesčių mokėjimą ir darbo vietų kūrimą, socialinių programų įgyvendinimą, veikimą laikantis įstatymų, aukštų elgsenos standartų laikymąsi, bendruomenių palaikymą ir kita. Tuo tarpu beveik vienas iš keturių aukščiausio lygio vadovų (23 proc.) socialinę atsakomybę supranta siaurai – tik kaip pelno siekį, mokesčių mokėjimą ir darbo vietų kūrimą, socialinių programų įgyvendinimą ir veikimą laikantis įstatymų (Благов, 2004).

Portugalija. Nuo 1998 iki 2008 metų įvairiuose tarptautiniuose moksliniuose verslo vadybos ir apskaitos žurnaluose paskelbti tik 29 Portugalijos tyrėjų ir mokslininkų straipsniai socialinės atsakomybės tematika. 1998-2001 metų laikotarpiu paskelbtas tik 1 straipsnis, o didžiausia jų dalis - 15 straipsnių, paskelbti 2006-2008 metų laikotarpiu, kas rodo didėjantį portugalų susidomėjimą ir dėmesį socialinės atsakomybės tematikai (Delgado, Branco, 2011).

Baltarusija. 2011 metais paskelbto tyrimo duomenimis, kuriame dalyvavo vadovai ir ekonominės srities specialistai iš 36 bendrovių, socialinės atsakomybės pagrindas – kokybiškų prekių ir paslaugų gamyba (78 proc.), o pagrindinis objektas – įmonės prekių ir paslaugų vartotojas (46,4 proc.). Esminiu socialinės atsakomybės realizavimo trikdžiu įvardijami dideli mokesčiai, o kiti trikdžiai nėra tokie svarbūs. Tyrimo duomenimis, socialiai atsakingas darbuotojas labiausia pasižymi atsakomybe už jam paskirtą veiklą (62 proc.), o atsakingas profesinis elgesys suvokiamas kaip nepriekaištingas profesinių pareigų atlikimas, atsižvelgiant į normas ir prisiimant atsakomybę už savo veiksmus (42,7 proc.) (Симхович, 2011).

Australija. 2000 metais Australijoje buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas identifikuoti priežastis, kurios skatina organizacijas prisidėti prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kas antra organizacija prisiima socialinę atsakomybę tikėdamasi ekonominės naudos ir klestėjimo. Taip pat 2 iš 3 organizacijų inicijuoja socialiai atsakingų veiklų vykdymą siekdamos ilgalaikio visuomenės palaikymo. Įsitraukimas į socialinės atsakomybės sferą organizacijų naudojamas kaip priemonė pasiekti ir išlaikyti visuomenės, darbuotojų ir valdžios paramą, pasitikėjimą ir teisę verstis verslu (Moir, 2001).

Apibendrinimas. Pastaraisiais dešimtmečiais socialinė atsakomybė palaipsniui išsivystė nuo ideologijos iki realybės, o vadybinė literatūra padėjo apibrėžti ir apibūdinti šį reiškinį bei plėtoti diskusijas, pagrįstas gerosios praktikos pavyzdžiais ir poveikiu reputacijai bei finansinei veiklai. Nors socialinės atsakomybės tematika skelbiama itin daug publikacijų ir atliekama nemažai tyrimų, tačiau socialinės atsakomybės plėtra ir įgyvendinimas iki šiol išliko esminiai nenagrinėti (Manon ir kiti, 2010). Ypač mažai dėmesio socialinės atsakomybės srityje mokslinėje literatūroje tenka darbuotojų, kaip socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygio ir įtvirtinimo kokybės užtikrinimo instrumento, vaidmens aktualumo išryškiniui.

Nors socialinės atsakomybės srityje yra atlikta daug tyrimų, tačiau dažnai tyrimai pasižymi iš esmės siaura tyrimo apimtimi ir objektu. Dažniausiai

tyrimai atliekami siekiant įvertinti ir konstatuoti esamą padėtį arba padiskutuoti socialinės atsakomybės ir tam tikro organizacijos elemento (aspekto) sąsają tematika. Sisteminių tyrimų, kurie įgalintų atlikti procesų stebėjimą ir pateikti objektyvias, pagrįstas rekomendacijas dėl tolimesnių veiksmų skatinant socialinės atsakomybės įgyvendinimą ir jos įtvirtinimą bei plėtrą, ir inicijuotų postūmį socialinės atsakomybės įgyvendinimo, įtvirtinimo ir plėtros teorijų vystyme, pasigendama tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse. Be to, nedaug tyrimų socialinės atsakomybės srityje peržengia vienos valstybės ribas, lyginant įvairius socialinės atsakomybės aspektus skirtingose šalyse, o globalizacijos procesuose tampa itin svarbu identifikuoti potencialių įmonių sėkmės veiksnių, tame tarpe susijusių su socialine atsakomybe, ypatybes ir potencialą skirtingose valstybėse.

3.2. Tyrimo krypties pagrindimas

Įvairių mokslinių publikacijų analizė rodo, kad iki šiol nesutarta dėl įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimo, be to, įvairūs autoriai akcentuoja skirtingus aspektus: santykius su darbuotojais, verslo ir valdžios atstovais, aplinkosaugos, finansines ir etines problemas. Socialinės atsakomybės sąvoką nagrinėjo daugelis užsienio autorių: Bauchmart (1981), Freeman (1984), Hartley (1992), C. B. Lewis (1993), Berk (1998), Carroll (1993; 2004), Futrell (1988), S. Hunt (1986), McWilliams & Siegel (2001) ir kiti (Gižienė ir kt., 2011). Įmonių socialinės atsakomybės idėjos Lietuvoje kol kas mažai atsispindėjo sisteminiuose moksliniuose tyrimuose (Česynienė ir kt., 2011), nors pastaruoju metu įvairių autorių publikacijų skaičius socialinės atsakomybės klausimais yra išaugęs: V. Pruskus (2003), R. Pučėtaitė (2004), S. Žirgutienė (2005), N. Vasiljevienė ir A. Vasiljevas (2005; 2006), V. Juščius (2007), D. Bernatonytė ir Ž. Simanavičienė (2008), R. Ginevičius ir V. Petraškevičius (2008), J. Ruževičius (2006, 2007, 2008, 2012), Česynienė R. (2010; 2011). Nepaisant augančio publikacijų skaičiaus ir didėjančio dėmesio socialinės atsakomybės klausimams, Lietuvoje skiriama nepakankamai

dėmesio socialinės atsakomybės tematikos vystymui, teorijų plėtojimui, įtvirtinimo galimybių tyrinėjimui. Dažniausia moksliniai darbai koncentruojasi į užsienio šalių autorių publikacijų nagrinėjimą ir padėties Lietuvoje konstatavimą, retai įnešdami indėlį į socialinės atsakomybės teorijos vystymą ir praktikos plėtrą.

Klestinčios Vakarų šalių įmonės kasdien demonstruoja naujas socialinės atsakomybės iniciatyvas savo veiklą grįsdamos aplinkosaugos, skaidrumo, personalo ugdymo ir kitais naujojo bendrabūvio kūrimo principais (Česynienė, Diskienė, Česynaitė, 2011). Tuo tarpu socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas daugelyje Rytų Europos šalių įmonėse dar tik skinasi kelią. Priklausančios šiam regionui Lietuva ir Baltarusija yra istoriškai susijusios kaimyninės valstybės, nors jų valdymo struktūros, ekonominio ir socialinio gyvenimo realijos yra labai skirtingos. Baltarusijoje pamažu vykdomos ekonominės reformos iškelia verslo ir visuomenės sąveikos svarbą, tame tarpe ir socialinės atsakomybės reikšmę šiuolaikinio verslo aplinkoje. Siekiant atskleisti socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo galimybes Baltarusijos įmonėse, Baltarusijoje buvo atliktas mokslinis tyrimas (Симхович, 2011). Kadangi Lietuvos ir Baltarusijos ūkių subjektus sieja ekonominiai ryšiai, tikslinga buvo atlikti tyrimą Lietuvoje ir palyginti dviejų šalių realijas požiūriu į socialinę atsakomybę ir jos įgyvendinimo, įtvirtinimo srityse.

Nepaisant socialinės atsakomybės tematikos proveržio Lietuvoje ir nuolatinio dėmesio socialinei atsakomybei Vakarų šalyse, organizacijų darbuotojai dažniausiai aptariami kaip interesų grupė arba naudos gavėjai, neskiriant darbuotojams tinkamo dėmesio kaip socialinės atsakomybės įtvirtinimo instrumentui. Nors darbuotojai retai minimi diskutuojant socialinės atsakomybės įgyvendinimo klausimais (Aguilera ir kiti, 2007), dažniausia darbuotojai mokslinėje literatūroje aptariami akcentuojant, kad organizacijai prisiimant socialinę atsakomybę, tai turi įtakos personalo motyvavimui, vystymui ir išlaikymui (Turker, 2008; Strandberg, 2009), ypač įvertinant tai, kad darbuotojai – socialinės atsakomybės objektas (Donnelly, Gibson, 1992;

Rahman, 2011). Tačiau, iš kitos pusės, darbuotojai yra svarbiausia interesų grupė, atsakinga už socialinės atsakomybės įgyvendinimo organizavimą organizacijoje (Redington, 2005; Aguilera ir kiti, 2007). Darbuotojų indėlis yra svarbus bet kurioje organizacijos veiklos, tame tarpe socialinės atsakomybės įgyvendinimo srityje, vykdyme, o nuo darbuotojų veiklos kokybės priklauso socialinės atsakomybės programų rezultatas (O'Brien, 2001). Nagrinėjant socialinės atsakomybės įtvirtinimo organizacijose galimybes, svarbiausiu elementu tampa darbuotojų, kaip organizacijos strateginio partnerio socialinės atsakomybės įgyvendinime, kokybė.

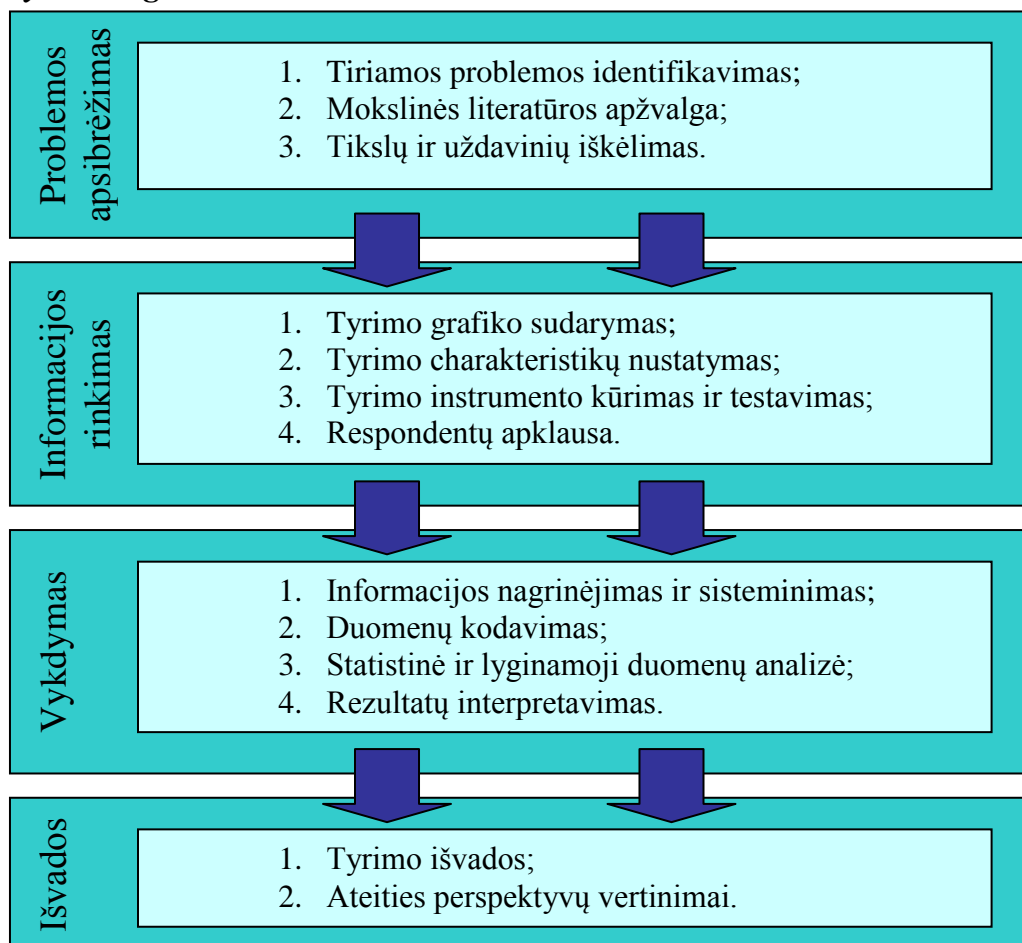
Atsižvelgiant į socialinės atsakomybės svarbą ir aktualumą tarptautiniu mastu, svarbu nuolat stebėti socialinės atsakomybės būklę Lietuvoje, vertinant progresą (regresą) ir pagal esamą situaciją rekomenduoti tinkamas socialinės atsakomybės skatinimo priemones, siekiant, kad socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygis ir kokybė Lietuvoje nuolat gerėtų, organizacijose būtų įtvirtinami socialinės atsakomybės principai. Todėl atliekant tyrimą socialinės atsakomybės srityje iš vienos pusės siektina įvairiapusiškai įvertinti esamą socialinės atsakomybės būklę, o iš kitos pusės – išryškinti priemones, įgalinančias įtvirtinti socialinės atsakomybės principus organizacijoje. Šiuo atveju darbuotojai, atsakingi už organizacijos veiklą, tame tarpe susijusių su socialine atsakomybe, įgyvendinimą, yra svarbiausia, tačiau labiausia apleista interesų grupė (Redington, 2005; Aguilera ir kiti, 2007), todėl prasminga įvertinti darbuotojų, kaip pagrindinio organizacijos turto, ir jo savybių įtaką verslo organizacijos socialinės atsakomybės lygiui ir kokybei.

Be to, svarbu įvertinti ir išorinių veiksnių įtaką socialinės atsakomybės įtvirtinimo aspektui, atskleidžiant pagrindinius išorinės aplinkos faktorius, turinčius įtakos organizacijų socialinės atsakomybės stiprinimui. Socialinės atsakomybės įtvirtinimą organizacijose gali paskatinti trikdžių įgyvendinti socialinę atsakomybę šalinimas bei poveikio priemonių, kurias inicijuoja viešasis sektorius, taikymas, todėl siekiant atskleisti socialinės atsakomybės įtvirtinimo organizacijose galimybes svarbu įvertinti organizacijų išorinės aplinkos aktualias ir išskirti veiksmingas poveikio priemones.

3.3. Tyrimo metodikos konceptualizavimas

Toliau pateikiamas tyrimo metodikos pristatymas apima tokius aspektus kaip tyrimo loginę struktūrą, tikslą, uždavinius, etapus bei ribojimus.

Tyrimo loginė struktūra:



15 pav. Tyrimo loginė struktūra

Tyrimo tikslas. Iš vienos pusės, svarbu suvokti kaip atsirado socialinės atsakomybės sąvoka, kaip ji vystėsi ir kito jos išraiška bei apibūdinti, kaip socialinė atsakomybė yra suvokiama šiais laikais. Tačiau, taip pat labai svarbu iš praktinės pusės įvertinti socialinės atsakomybės įgyvendinimo aspektus, atskleidžiant kaip suvokiama verslo socialinė atsakomybė, jos turinys bei kaip vertinamas socialinės atsakomybės lygis, kokybė bei galimybės Lietuvoje bei kitose valstybėse. Taip pat svarbu išsiaiškinti kokių priemonių būtina imtis, siekiant įtvirtinti socialinės atsakomybės principus organizacijose, stiprinant socialinės atsakomybės įgyvendinimą.

Tyrimo tikslas – įvertinti socialinės atsakomybės įgyvendinimo būklę Lietuvoje, palyginant ją su būkle Baltarusijoje, ir sukonstruoti darbuotojų savybių įtakos organizacijos socialinei atsakomybei modelį.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo naudojami tokie tyrimo metodai, kaip mokslinės literatūros analizė, metaanalizė, apklausos metu gautų duomenų analizė ir lyginamoji analizė.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti verslo įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo būklę Lietuvoje;
2. Išanalizuoti socialinės atsakomybės įgyvendinimo būklę Lietuvoje ir Baltarusijoje, nustatant esminius panašumus ir skirtumus;
3. Įvertinti socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir įtvirtinimo perspektyvas Lietuvoje ir Baltarusijoje;
4. Nustatyti ryšį tarp savo organizacijos ir Lietuvos socialinės atsakomybės vertinimo.
5. Įvertinti darbuotojo savybių įtaką organizacijos socialinės atsakomybės lygiui ir kokybei.

Tyrimo etapai:

1. Mokslinės literatūros analizė ir teorinio modelio sukūrimas.

Pirmiausia buvo nagrinėjama mokslinė literatūra, siekiant apibrėžti socialinės atsakomybės sampratą ir turinį, galimus jos lygius bei jų nustatymo būdus, apibūdinti verslo socialinės atsakomybės esmę, atskiriant ją nuo viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės, jos deklaravimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo prielaidas ir priemones bei kontrolės mechanizmus. Nagrinėjant mokslinę literatūrą surinkta ir susisteminta informacija pateikta šio darbo 1 ir 2 skyriuose. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir apžvelgus kitų autorių atliktus tyrimus, sukonstruotas teorinis modelis, kurio pagrindu suformuoti tyrimo teiginiai ir hipotezės.

2. Tyrimo instrumento kūrimas ir testavimas. Atliktos apklausos metu, kurios tikslas – išsiaiškinti verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo būdų ir

priemonių bei lygio ir įtvirtinimo galimybių vertinimus, buvo siekiama nustatyti, kaip suprantama socialinės atsakomybės sąvoka bei socialiai atsakinga veikla, kokios pagrindinės prielaidos įgalina organizacijas įgyvendinti socialinės atsakomybės veiklas, kaip vertinamas socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygis Lietuvoje ir kokios priemonės galėtų būti naudojamos siekiant įtvirtinti socialinės atsakomybės principus organizacijose.

Suformuotas tyrimo instrumentas - anketa. Anketoje pateikiami klausimai, įgalinantys atskleisti socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir įtvirtinimo galimybių būklę Lietuvoje ir verslo organizacijų darbuotojų savybių įtaką verslo organizacijų socialinės atsakomybės lygiui ir kokybei. Be to, anketa buvo papildyta klausimais, kurie buvo pateikiami Ситхович anketoje jai atliekant tyrimą Baltarusijoje, siekiant užtikrinti Lietuvoje ir Baltarusijoje atliktų tyrimų duomenų palyginamumą ir atlikti išsamią Lietuvos ir Baltarusijos lyginamąją analizę verslo socialinės atsakomybės srityje.

Tyrimo kokybei užtikrinti ir tikslui pasiekti anketa, struktūriškai padalinta į 2 dalis, buvo sudaryta iš 30 klausimų (1 priedas). Pirmoje anketos dalyje pateikti įvairių formų klausimai, skirti surinkti reikalingus duomenis disertacijos tiriamajai daliai. Šioje dalyje buvo 24 klausimai, iš kurių:

- ✓ 1 klausimas skirtas išsiaiškinti, ar socialinė atsakomybė yra reikalinga;
- ✓ 2 ir 23 klausimai skirti išsiaiškinti ar socialinės atsakomybės politika vykdoma respondento darbovietėje ir įvertinti jos laipsnį;
- ✓ 3, 4, 7, 10 klausimai skirti atskleisti verslo įmonių socialinės atsakomybės turinio suvokimą, įvertinant respondentų požiūrius į socialinės atsakomybės sandarą, objektą, formas, pobūdį.
- ✓ 5 ir 6 klausimai skirti identifikuoti socialiai atsakingos elgsenos prielaidas ir priežastis;
- ✓ 8 klausimas skirtas atskleisti, kokios socialinės atsakomybės priemonės turėtų būti taikomos atsižvelgiant į įmonės dydį;
- ✓ 9 klausimas skirtas identifikuoti pagrindinius socialinės atsakomybės principų realizavimo trikdžius;

- ✓ 11 ir 12 klausimai skirti atskleisti socialinės atsakomybės politikos formavimo ypatumus;
 - ✓ 13 klausimas skirtas įvertinti šiuolaikinio žmogaus atsakomybę už savo veiksmus ir jų pasekmes;
 - ✓ 14 ir 18 klausimai skirti atskleisti socialiai atsakingo darbuotojo atsakomybių tipus ir identifikuoti atsakingo profesinio elgesio turinį;
 - ✓ 15 ir 16 klausimai skirti įvertinti darbuotojų socialinės atsakomybės principų demonstravimo poreikį;
 - ✓ 17, 19 ir 20 klausimai skirti įvertinti darbuotojo savybių sąsajas su verslo įmonės socialine atsakomybe;
 - ✓ 21 ir 22 klausimai skirti įvertinti Lietuvos įmonių socialinės atsakomybės ir jos formų pasireiškimo lygį;
- 24 klausimas skirtas pasiūlymams dėl pokyčių socialinės atsakomybės sferoje pateikti.

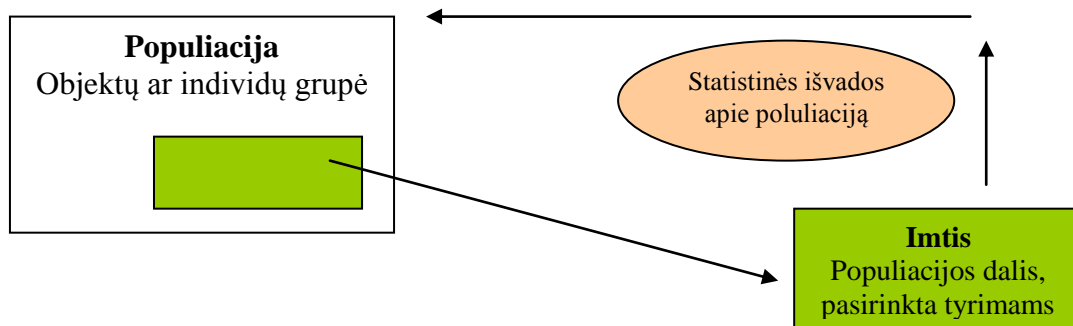
1, 3-5, 7, 9, 10,12-15 ir 18 klausimai taip pat skirti užtikrinti Lietuvos ir Baltarusijos socialinės atsakomybės suvokimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo galimybių lyginamosios analizės kokybišką atlikimą.

Antroje anketos dalyje pateikti klausimai skirti surinkti duomenis apie respondentus. Šiais klausimais siekiama nustatyti respondento lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas ir organizacijos veiklos sritį ir dydį, kurioje respondentas dirba. Šioje dalyje buvo 6 klausimai, atsakymai į kuriuos įgalino surinktą informaciją analizuoti įvairiais pjūviais.

Siekiant įsitikinti, ar anketos klausimai yra suprantami ir anketa sudaryta korektiškai, ji buvo testuojama ją užpildyti pateikiant atsitiktiniu būdu parinktiems respondentams. Buvo atrinkti 3 respondentai ir jiems pateikta tyrimo anketa. Šalia apklausiamąjį nuolat buvo tyrėja, kad respondentas galėtų pasiklausti, kas jam anketoje neaišku, bei išsakyti pastabas ir pasiūlymus dėl anketos tobulinimo. Tokiu būdu išsiaiškinti neaiškiai ar netinkamai suformuluoti, netiksliai iš rusų kalbos išversti klausimai ir jie reformuluoti į

labiau suprantamus. Taip siekta apsidrausti nuo rizikos nepasiekti užsibrėžto tyrimo tikslo.

3. Imties parinkimo procedūra. Apklauso tikslinė grupė - įmonių įvairaus lygio vadovai ir ekonomikos (finansų) srities specialistai, dirbantys verslo sektoriaus įmonėse. Šios įmonių darbuotojų kategorijos pasirinktos dėl to, kad jos yra pagrindinės, apsprendžiančios organizacijos orientaciją, veiklos sritis ir kitus strateginius įmonių sprendimus. Be to, šios tikslinės grupės pasirinkimas įgalino palyginti Lietuvos ir Baltarusijos tyrimų duomenis, kadangi analogiška respondentų grupė buvo apklausoma tyrėjos Ситхович jai atliekant tyrimą Baltarusijoje.



16 pav. Populiacijos ir imties sąryšio diagrama (Sakalauskas, 1998)

Imtis – tai tyrimui atrinkta populiacijos (visumos) dalis (16 pav.), tačiau darant statistines išvadas apie populiaciją iš imties, gausime paklaidą (Sakalauskas, 1998). Imties dydis nustatomas atsižvelgiant į finansinius ir statistinius veiksnius. Imties sudarymą iš esmės sąlygoja du veiksniai – imtis turi būti reprezentatyvi, t.y. kuo geriau atspindėti populiaciją, iš kurios ji sudaryta, ir užtikrinti mažą imties paklaidą (Pūkėnas, 2009). Žinoma, kuo geriau sudaryta imtis ir kuo ji didesnė, tuo mažesnė paklaidos tikimybė (Sakalauskas, 1998; Pranulis ir kiti, 2000).

Respondentų skaičius apskaičiuotas pagal Panniott formulę (Kardelis, 1997):

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – apklausiamųjų skaičius, esant 0,954 imties paklaidos tikimybei;

Δ - patikimumo intervalas, $\Delta = 0,05$;

N – verslo įmonių vadovų ir finansų specialistų skaičius.

Norint pasiekti 0,05 patikimumo intervalą esant 95 proc. imties paklaidos tikimybei, įvertinant į tai, kad Lietuvoje įvairaus lygio vadovų ir ekonomikos (finansų) srities specialistų yra daugiau nei 100 tūkst.¹, respondentų skaičius turėtų būti 384. Atsižvelgiant į tai, kad apklausoje dalyvavo 223 respondentai (4 lentelė), esant 95 proc. imties paklaidos tikimybei gautas 0,06 patikimumo intervalas.

4 lentelė. Lietuvos respondentų charakteristikos

		Dažnis	Proc.	Kaupiamasis proc.
Amžius	Iki 29	69	30,9	30,9
	30-39	65	29,2	60,1
	40-49	39	17,5	77,6
	50-59	41	18,4	96,0
	Virš 60	9	4,0	100
	Iš viso	223	100	
Lytis	Vyrai	105	47,1	47,1
	Moterys	118	52,9	100
	Iš viso	223	100	
Pareigos įmonėje	Įmonės savininkas arba aukščiausio lygio vadovas	58	26,0	26,0
	Vidurinio lygio vadovas	108	48,4	74,4
	Ekonominės krypties (finansų) specialistas	57	25,6	100
	Iš viso	223	100	
Išsilavinimas	Vidurinis	5	2,2	2,2
	Aukštesnysis	2	0,9	3,1
	Aukštasis neuniversitetinis	3	1,4	4,5
	Aukštasis universitetinis	91	40,8	45,3
	Magistro laipsnis	111	49,8	95,1
	Daktaro laipsnis	11	4,9	100
	Iš viso	223	100	
Įmonėje dirba	Iki 50 darbuotojų	86	38,6	38,6
	50-249 darbuotojų	72	32,3	70,9
	Virš 250 darbuotojų	65	29,1	100
	Iš viso	223	100	

¹ Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2010 metais veiklą vykdė 131852 verslo įmonės, o 2011 metais – 132781 verslo įmonės. Pagal įvairaus pobūdžio verslo įmonių veiklą reglamentuojančius teisės aktus, visos verslo įmonės privalo turėti vadovą (direktorių), todėl veiklą vykdančių įmonių skaičius atitinka mažiausią galimą vadovų skaičių Lietuvoje, o vidutinėse ir didelėse įmonėse yra daugiau nei vienas įvairaus lygio vadovų, todėl Lietuvoje 2011 metais buvo daugiau nei 132781 vadovas. Be to, dalyje įmonių taip pat dirba ekonomikos (finansų srities) specialistai, todėl tyrimo populiacija yra žymiai didesnė nei 100 tūkst.

Tyrimo metu buvo siekiama, kad į tyrimo imtį patektų įvairaus amžiaus ir skirtingose organizacijose dirbantieji, siekiant užtikrinti kuo objektyvesnių duomenų gavimą.

4. Tyrimo organizavimas ir vykdymas. Visas apklausos Lietuvoje organizavimas ir atlikimas užtruko keletą mėnesių. Buvo sudarytas planuojamų atlikti darbų grafikas, kurio laikantis buvo užtikrinta, kad tyrimas vyktų sklandžiai ir sistemingai.

Siekiant užtikrinti anonimiškumą, nuorodos į anketą (anketa buvo patalpinta interneto svetainėje *www.publika.lt* siekiant užtikrinti dalyvių anonimiškumą ir konfidencialumą) su prašymais ją užpildyti siųstos elektroniniu paštu vadovams ir ekonomikos (finansų) srities specialistams tiesiogiai, o nesant galimybės – kreiptasi tiesiogiai į įmonę su prašymu jos atitinkamiems darbuotojams dalyvauti apklausoje. Iš viso įvairaus dydžio ir veiklos sričių organizacijų darbuotojams išsiųsta 2000 laiškų su prašymu užpildyti anketą ir nuoroda į ją. Anketą užpildė 223 respondentai, t. y. atsiliepta į 11,15 proc. prašymų dalyvauti apklausoje. Tai galima paaiškinti tuo, kad tyrimo anketa - sudėtinga, savo sudėtyje turinti didelės apimties, specifinių klausimų, o respondantai nelinkę pildyti ilgų ir sudėtingų anketų.

Apklausoje Lietuvoje dalyvavo respondentai iš įmonių, kurios registruotos ir veiklą vykdo skirtingose Lietuvos apskrityse.

5. Duomenų apdorojimo procedūros. Lietuvoje atlikto tyrimo duomenys buvo suvesti į kompiuterinę programą „Ms Excel“ ir tuomet importuoti į „SPSS“ (angl. Statistical Package for the Social Sciences) duomenų bazę, kur juos patogiu rūšiuoti ir atsirinkti tuos, kurių tuo metu reikia. Siekiant disertacijoje pateikti tinkamai apipavidalintus tyrimo rezultatus, apklausos metu gauti duomenys buvo apdorojami tiek „SPSS“, tiek „Ms Excel“, kurios įgalino įvairiapusiškai analizuoti duomenis bei juos pateikti įvairiuose grafikuose ir lentelėse, kurie padeda geriau atspindėti tyrimo rezultatus, jų tendencijas bei juos suprasti. Šių priemonių naudojimas ypač pagelbėjo tyrimo rezultatus rūšiuojant pagal skirtingus kriterijus ir ieškant sąsajų tarp jų.

Pirmiausia Lietuvoje atlikto tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojant aprašomąją statistiką, siekiant pateikti pagrindines tyrimo rezultatų charakteristikas, bei aprašant koreliacinės-regresinės ir dispersinės analizės rezultatus, siekiant pateikti išsamią socialinės atsakomybės būklę Lietuvoje bei įvertinti socialinės atsakomybės įtvirtinimo perspektyvas.

Kadangi Baltarusijoje atlikto tyrimo autorė tyrimo duomenis analizavo skirtingais pjūviais, dažniausia juos pateikdama grafiniame pavidale, todėl Lietuvoje surinkti, apdoroti ir išanalizuoti duomenys palyginti su Baltarusijoje tyrėjos Ситхович atlikto tyrimo jos monografijoje publikuotais rezultatais, pateikiant juos analogiškose apibendrintose lentelėse bei grafikuose. Lietuvos ir Baltarusijos tyrimo rezultatų lyginamoji analizė padėjo išryškinti Lietuvos socialinės atsakomybės būvį bei atskleisti jos potencialą.

Be to, siekiant išsiaiškinti ryšius tarp kintamųjų, atskleidžiančių socialinės atsakomybės įtvirtinimo galimybes pasitelkiant darbuotojų kokybines savybes, tyrimo duomenų analizės metu taip pat buvo atliekama koreliacinė ir ranginė Kruskal-Wallis analizės bei medianinis testas.

Skirtingų metodų panaudojimas analizuojant duomenis įgalino patvirtinti arba paneigti išsikeltas hipotezes ir pateikti darbuotojų savybių įtakos organizacijos socialinei atsakomybei modelį.

Tyrimo apribojimai.

1. Tyrimas buvo vykdomas tik Lietuvoje ir šio tyrimo rezultatus galima palyginti su Baltarusijoje atlikto tyrimo rezultatais, tačiau negalima palyginti su kitose šalyse atliktų tyrimų rezultatais, todėl tyrimo išvadų nėra galimybės vertinti platesniame tarptautiniame kontekste. Tačiau, tyrimo rezultatai padeda geriau suvokti bendrųjų pasaulinių tendencijų ir Lietuvoje vykstančių procesų panašumus bei skirtumus.

2. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo srityje nėra aiškiai apibrėžtų vertinimo kriterijų, o tikslesnius rezultatus ir ryšius tarp elementų padėtų atskleisti kokybiniai tyrimo metodai, kurie socialinės atsakomybės srityje sudėtingai taikytini, o kiekybinių instrumentų naudojimas leidžia tik labiau

mechaniškai nustatyti sąsajas, apibrėžti priežastinius ryšius ir esmės pagal tyrėjo suvokimą interpretuojant tyrimo rezultatus.

3. Teorinio modelio koncepcija autorės suformuota atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę ir metaanalizę. Esminis ribojantis veiksnys šiuo atveju yra tai, kad visos esamos informacijos tyrinėjamu aspektu surinkti ir įvertinti nėra fizinių galimybių. Todėl teorinis modelis suformuotas remiantis autorės surinkta ir išanalizuota informacija. Atliekant tolimesnius tyrinėjimus suformuotas teorinis modelis būtų papildytas ir pakoreguotas, galimai įtraukiant naujus kintamuosius ir dimensijas, praplečiant modelio ribas.

4. Tyrimo krypties pasirinkimą padiktavo tyrimo, atlikto Baltarusijoje, publikuoti rezultatai. Atliekant tyrimą Lietuvoje, į apklausos anketą be kitų klausimų buvo įtraukti Baltarusijos tyrimo instrumente panaudoti klausimai, siekiant palyginti dvejose šalyse atliktų tyrimų rezultatus. Anketavimas, kaip tyrimo metodas, nėra efektyviausia priemonė siekiant įvertinti įvairius priežastinius ryšius bei išsamiai atskleisti respondentų nuomonę, ypač atsižvelgiant į tai, kad didesnė dalis klausimų yra uždaro pobūdžio, neleidžianti respondentui nurodyti asmeninės nuomonės bei išskirtinių pastebėjimų, todėl prarandama svarbi informacija, galinti turėti esminės įtakos tyrimo rezultatams ir išvadoms. Iš kitos pusės, anketavimo duomenis lengviau apibendrinti, grupuoti bei analizuoti nei daugeliu kitų būdų surinktą informaciją. Be to, anketavimo būdu gautų duomenų pagrindu galima išsami, gili statistinė duomenų analizė, nes uždaro tipo klausimų duomenys paprasčiau koduojami ir pritaikomi statistinėms kompiuterinėms programoms, kurių pagalba atliekama duomenų analizė.

5. Pasirinkta tyrimo tikslinė grupė – įmonių savininkai, vadovai ir ekonomistai (finansininkai) yra užimti asmenys, kurie tiksliai planuoja savo laiką, todėl sudėtinga apklausti užsibrėžtą kiekį respondentų. Apklausoje dalyvavęs respondentų skaičius įgalina daryti iš esmės reikšmingas išvadas remiantis tyrimo metu gautų duomenų analize. Tyrimo imtis nebuvo segmentuojama, visų dydžių ir ūkio šakų įmonių atstovai turėjo vienodas galimybes dalyvauti tyrime, dėl to apibendrintos išvados atspindi bendras

tendencijas. Tačiau pasirinkta tyrimo tikslinė grupė atspindi labiau organizacijų vadovybės požiūrį į socialinės atsakomybės aspektus. Į tyrimą įtraukus platesnį organizacijų specialistų spektrą būtų galima gauti išsamesnį vaizdą, leidžiantį įvertinti socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir įtvirtinimo organizacijose realijas ir galimybes. Tačiau toks tyrimas būtų itin didelės apimties ir atitinkamai brangus, bei taip pat būtų sudėtinga apdoroti didelį kiekį skirtingos informacijos, kurios pagrindu būtų daromos išvados.

3.4. Tyrimo teiginiai, prielaidos ir hipotezės

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius bei tyrimo kryptį, darbe ginami 2 teiginiai, o taip pat, remiantis 2 prielaidomis, analizuojami socialinės atsakomybės suvokimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo Lietuvoje ir Baltarusijoje panašumai ir skirtumai.

Ginamas teiginys T1 - Darbuotojų teigiamos asmeninės ir profesinės savybės turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybei ir jos principų įtvirtinimui. Teiginys formuluojamas remiantis Lantos (2001), Aquilera ir kitų (2007), Rudzevičiaus, Serafino (2007), Ludesher, Mahsud, Prussia (2012) ir kitų teorinėmis prielaidomis dėl darbuotojų poveikio socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybei. Be to, remiantis Daft (2003), Zappala (2004), Vasiljeviene (2004), Strandberg (2009), Česyniene ir kitais (2011), Heikkurinen, Ketola (2011), Zadek (2011), Winkler (2012) - darbuotojai turi įtakos organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir įtvirtinimui.

Socialinės atsakomybės sąvoka yra susijusi su etiniais ir moraliniais bendrovės sprendimų priėmimo ir elgsenos aspektais (Branco, Rodrigues, 2006). Socialiai atsakingas elgesys kuriamas atrenkant vertybes (principus, normas, taisykles) pagal jų pajėgumą skatinti funkcionalumą, ekonominį efektyvumą, verslo konkurencingumą ir tuo pat metu derinant tokį veiklos optimizavimą su žmogaus teisėmis, orumu, besąlygiška gyvybės verte ir kitais aspektais (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010).

Įmonės, kurios yra socialiai aktyvios, turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir moralei, taip pat jų įsipareigojimui ir lojalumui organizacijai (Lee ir kiti, 2011). Iš kitos pusės, pačių darbuotojų vaidmuo yra kritiškai svarbus siekiant tinkamai įgyvendinti socialinę atsakomybę, kaip ir kuriant procesus, kuriais vertinami verslo tikslai ir pertvarkomos vertybės, siekiant juos suderinti juos su darbuotojų lūkesčiais (Sharma, Sharma, Devi, 2009). Norint, kad organizacijoje būtų įvirtinti socialinės atsakomybės principai, pirmiausia socialinės atsakomybės principus turi taikyti visi organizacijos darbuotojai (tame tarpe ir valdymo grandies darbuotojai). Be to, sprendimų, susijusių su socialine atsakomybe, priėmimo procesuose turi dalyvauti tiek valdymo, tiek ne valdymo darbuotojai – tai yra visi organizacijos nariai.

Darbuotojus įtraukus į socialinę veiklą, taip pat įtraukus darbuotojus į darbuotojų gerovės skatinimą, kokybiškų produktų klientams gamybą ir vyriausybės taisyklių ir reglamentų laikymąsi bei suteikus teisinę darbo atmosferą, organizacijos gali padidinti savo darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, o įsipareigoję darbuotojai – bet kurios organizacijos pagrindinis sėkmės veiksnys (Ali ir kiti, 2010). Socialiai atsakingos organizacijos įsipareigoję darbuotojai demonstruotų socialiai atsakingą elgseną, tuo skatindami organizacijos socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir įgyvendinimo sėkmę. Darbuotojų vaidmuo integruojant socialinės atsakomybės praktiką organizacijos viduje yra labai svarbus, kadangi dėl nepakankamo darbuotojų dalyvavimo socialiai atsakingos vertybės gali būti neįtvirtintos organizacijos kultūroje ir dėl to daugelis socialinės atsakomybės iniciatyvų neišvengiamai žlugs arba tiesiog taps viešųjų ryšių kampanija (Sharma, Sharma, Devi, 2009).

Individualios darbuotojų kompetencijos transformuojasi į organizacijos sugebėjimus (Vasiljevienė, 2004), todėl socialiai atsakingos organizacijos darbuotojas, prisidedantis prie socialinės atsakomybės programų įgyvendinimo organizacijoje bei organizacijos sėkmingos veiklos, turi pasižymėti tam tikrų asmeninių ir profesinių savybių, kokybių rinkiniu (Česynienė ir kiti, 2011; Winkler, 2011). Atsižvelgiant į tai, kad socialiai atsakingą elgseną gali inspiruoti socialinės atsakomybės vertybes propaguojantys darbuotojai, svarbu

identifikuoti kokiomis asmeninėmis ir profesinėmis savybėmis turi pasižymėti darbuotojas, kad jis prisidėtų prie socialinės atsakomybės principų įtvirtinimo organizacijoje.

Darbe tikrinamos ginamu teiginiu T1 grįstos statistinės hipotezės¹:

H₁ – Darbuotojo profesionalumas turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

H₂ – Darbuotojo atsakingumas, pareigos jausmas turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

H₃ – Darbuotojo reiklumas sau turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

H₄ – Darbuotojo lojalumas įmonei turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

H₅ – Darbuotojo mokėjimas dirbti komandoje turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

H₆ – Darbuotojo iniciatyvumas turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

H₇ – Darbuotojo komunikabilumas turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

H₈ – Darbuotojo drausmingumas turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

H₉ – Darbuotojo kūrybiškumas turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

H₁₀ – Darbuotojo įsitraukimas į įmonės veiklą turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

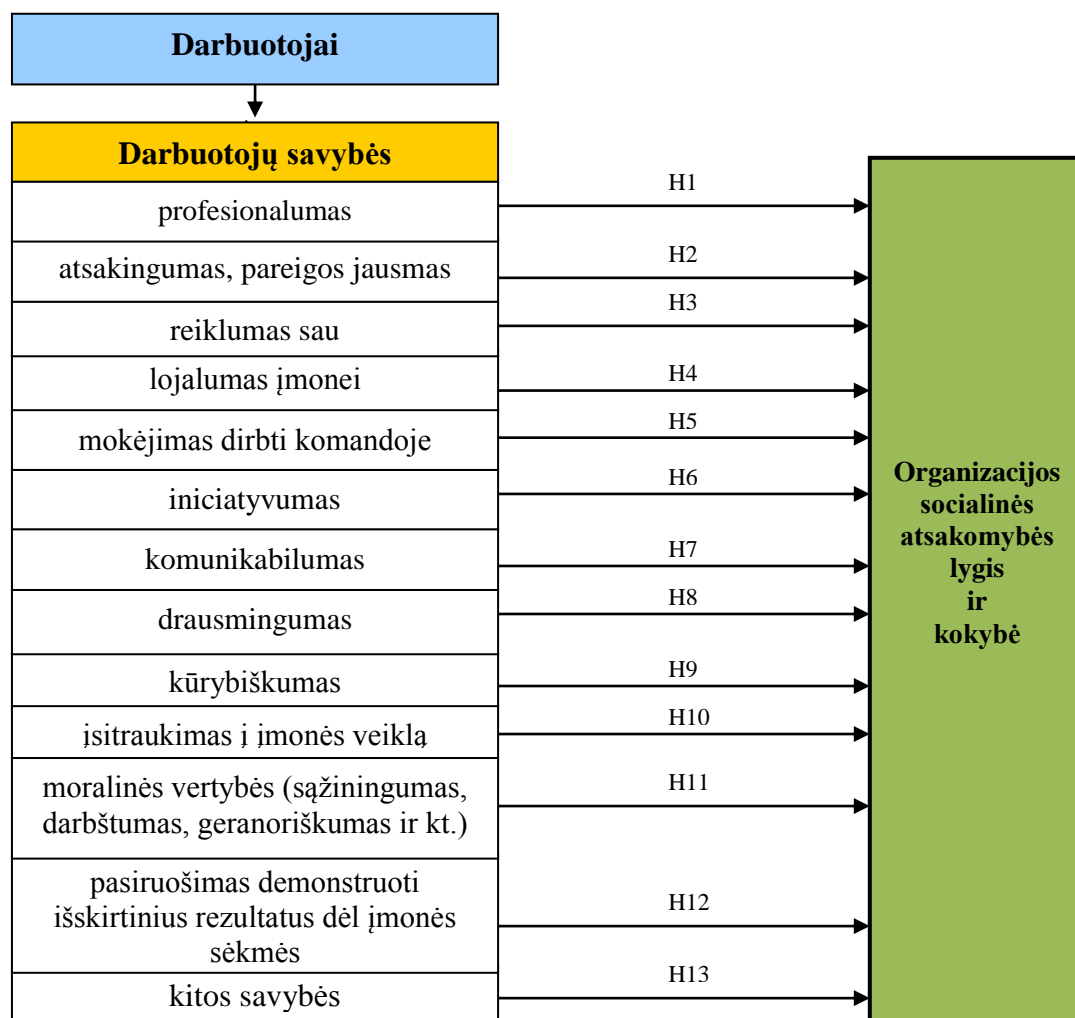
H₁₁ – Darbuotojo moralinės vertybės (sąžiningumas, darbštumas, geranoriškumas, kt.) turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

¹ Darbuotojų savybės parinktos remiantis Petkevičiūtės, Kaminskytės (2003) ir Diskinės, Marčinsko, Stankevičienės (2010) vadybinių kompetencijų analizėmis.

H_{12} – Darbuotojo pasiruošimas demonstruoti išskirtinius rezultatus dėl įmonės sėkmės turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

H_{13} – Darbuotojo kitos savybės turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir jos principų įtvirtinimui.

Šios ginamo teiginio T1 hipotezės apjungtos į loginę schemą (17 pav.).



17 pav. Hipotezių loginė schema (sudaryta autorės)

Ginamas teiginys T2 – Socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybės Lietuvoje vertinimas priklauso nuo savo organizacijos priimtose socialinės atsakomybės vertinimo. Lietuva įvairiais aspektais stengiasi lygiuotis į Vakarų valstybes, tačiau socialinės atsakomybės įgyvendinimas regione, kuriam priklauso Lietuva, tik pradeda plėtotis. Siekiant skatinti socialinės atsakomybės įtvirtinimą, jos plėtrą ir geresnę įgyvendinimo kokybę, pirmiausia turi būti

pakloti esminiai socialinės atsakomybės įgyvendinimo pagrindai. Verslo įmonės turi aiškiai suvokti socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir įtvirtinimo poreikį bei naudą. Be to, siekiant sukurti realias prielaidas socialinės atsakomybės plėtrai ir principų įtvirtinimui organizacijose, būtina identifikuoti priežastis, trikdžius, kurie įtakoja socialinės atsakomybės įgyvendinimo mastą ir apimtį, bei prielaidas, kurios skatina organizacijas elgtis socialiai atsakingai.

Iš kitos pusės, vienareikšmiškai įvertinti organizacijos prisiimtą socialinės atsakomybės ir jos įgyvendinimo laipsnį yra sudėtinga, kadangi indikatoriai yra gan subjektyvūs. Be to, sudėtinga įvertinti organizacijų įsitraukimo į atitinkamas veiklas sąmoningumą, o taip pat, ar organizacijos įsitraukimas į socialines veiklas yra tinkamas, pakankamas ir naudingas. Atsižvelgiant į tai, kad pavienės organizacijos socialinės atsakomybės lygį įvertinti yra problematika, šalies socialinės atsakomybės lygmenį įvertinti yra dar sudėtingiau ir labiau komplikauta, nes bendras šalies socialinės atsakomybės portretas priklauso nuo to, koks yra visų organizacijų prisiimtas ir įgyvendinamas socialinės atsakomybės lygis.

Organizacijos prisiimtą socialinės atsakomybės lygį dažniausiai galima konstatuoti tik subjektyviai, kadangi spektras yra gan platus, tad galimas tik indikatyvus lygio nustatymas. Paprastai remiamasi darbuotojų, aplinkos ar visuomenės nuomone. Wood ir Jones, išplėtoję savo bendros socialinės veiklos modelį, nurodė, kad socialinės atsakomybės įvertinimo būdas ir kriterijai bei rodikliai priklauso nuo konkrečios suinteresuotų asmenų grupės (Moir, 2001). Tačiau organizacijos socialinę atsakomybę galima vertinti ir remiantis pačios organizacijos nuomone.

Todėl be bendrų socialinės atsakomybės versle vertinimų tampa svarbu identifikuoti kiek organizacijų darbuotojai savo organizacijų socialinę atsakomybę sieja su bendru Lietuvos būklės įvertinimu. Atskleidus ryšį tarp darbuotojų savo organizacijos socialinės atsakomybės prisiimto lygio vertinimo ir šalies socialinės atsakomybės lygmens vertinimo, būtų galima aiškiau prognozuoti kokią įtaką socialinės atsakomybės įgyvendinimui valstybės mastu turi kiekviena atskira organizacija ir koks jos indėlis gali būti.

Darbe tikrinama ginamu teiginiu T2 grįsta statistinė hipotezė:

H₁₄ – darbuotojo savo organizacijos prisiimtos socialinės atsakomybės laipsnio vertinimas turi įtaką socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybės Lietuvoje vertinimui.

Taip pat **darbe analizuojami socialinės atsakomybės suvokimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo Lietuvoje ir Baltarusijoje panašumai ir skirtumai, siekiant patvirtinti šias prielaidas:**

- 1. Socialinės atsakomybės suvokimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo galimybių būklę Lietuvoje paaiškina naujausios socialinės atsakomybės teorijos.*
- 2. Socialinės atsakomybės suvokimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo galimybių būklę Baltarusijoje paaiškina M. Friedmano ir jo pasekėjų socialinės atsakomybės teorijos.*

Akademinėje literatūroje trūksta empirinių tyrimų dėl strateginio socialinės atsakomybės įgyvendinimo skirtingose kultūrose. Taip pat trūksta praktinių gairių dėl socialinės atsakomybės diegimo, ypač strateginių politikų, socialinės atsakomybės priemonių ir aspektų skirtingose kultūrinėse aplinkose (Diskienė, Krapchilo, 2012).

Klestinčios Vakarų šalių įmonės kasdien demonstruoja naujas socialinės atsakomybės iniciatyvas (Česnyienė ir kt., 2011), kai socialinės atsakomybės principų įgyvendinimui daugelyje Rytų Europos šalių įmonėse formuojami pagrindai ir tradicijos. Nors Lietuva ir Baltarusija nuo seno yra kaimyninės valstybės ir priklauso vienam geografiniam – Rytų Europos regionui, tačiau daugeliu aspektų jų gyvenimo realijos yra skirtingos. Lietuva yra Europos Sąjungos šalis narė, o Baltarusija – viena pagrindinių Rusijos Federacijos sąjungininkių, su ja susijusių įvairialypiais ryšiais. Taip pat skiriasi jų valdymo struktūros, įvairūs ekonominiai ir socialiniai aspektai.

Organizacijos kultūra yra labai glaudžiai susijusi su šalies kultūra vertybių, tikslų ir orientacijos aspektais, todėl organizacijos kilmės šalis yra svarbi socialinės atsakomybės politikos įgyvendinimo kontekste, kadangi bandymas įgyvendinti tas pačias kaip kilmės šalyje veikas galimai bus

neveiksmingas kitoje valstybėje. Todėl kryptinga socialinės atsakomybės politika ir išankstinė kultūrinių, politinių ir visuomeninių sąlygų analizė yra būtinos įmonei, kuri veikia tarptautinėje aplinkoje (Diskienė, Krapchilo, 2012).

Taigi, įvairiems ūkio subjektams svarbu žinoti ir tinkamai įvertinti valstybės, kurioje vykdo veiklą ir bendradarbiauja su partneriais iš tos valstybės, ne tik teisinius ar ekonominius faktorius, tačiau taip socialinės politikos ir normų platformą. Atsižvelgiant į tai, kad kaimyninių Lietuvos ir Baltarusijos valstybių ūkio subjektai yra susiję ekonominiais ryšiais, svarbu įvertinti įvairius socialinius aspektus, kurie gali turėti įtakos organizacijų vykdomos veiklos sėkmei.

Suformuluotos hipotezės ir prielaidos buvo empiriškai patikrintos tyrimo metu.

4. VERSLO SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTVIRTINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ

4.1. Verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir įtvirtinimo tendencijos Lietuvoje

2011-2012 metais Lietuvoje atliktas tyrimas, siekiant išsiaiškinti socialinės atsakomybės įgyvendinimo būklę Lietuvoje ir socialinės atsakomybės įtvirtinimo galimybes Lietuvos organizacijose. Tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis respondentų, nepaisant jų užimamų pareigų įmonėse, pripažįsta, kad socialinė atsakomybė santykiuose su visuomene turi būti. 91,4 proc. Lietuvos įmonių savininkų ir aukščiausio lygio vadovų buvo linkę manyti, kad verslas turi prisiimti socialinę atsakomybę ir tik 3,4 proc. nesutiko, kad verslas visuomenės atžvilgiu turi būti socialiai atsakingas. 98,1 proc. Lietuvos vidurinio lygio vadovų ir 96,5 proc. ekonominės krypties (finansų) specialistų teigė, kad verslas turi prisiimti socialinę atsakomybę. Nei vienas Lietuvos vidurinio lygio vadovas ar ekonominės krypties (finansų) specialistas nemanė, kad versle neturi būti socialinės atsakomybės santykiuose su visuomene, tačiau taip pat buvo neturinčių tvirtos nuomonės šiuo klausimu. Pastebėtina, kad nei viena moteris nemanė, kad versle neturi būti socialinės atsakomybės santykiuose su visuomene, kai tuo tarpu 2,9 proc. vyrų nuomone socialinė atsakomybė versle nėra būtina. Taigi Lietuvoje socialinės atsakomybės prisiėmimo ir įgyvendinimo svarba yra suvokiama, kas sudaro palankią aplinką socialinės atsakomybės principų įtvirtinimui organizacijose ir socialinės atsakomybės plėtrai.

74,4 proc. respondentų teigė, kad įmonės, kuriose jie dirba, vykdo socialinės atsakomybės politiką, o 7,6 proc. yra girdėję apie darbovietės vykdomą socialinės atsakomybės politiką, tačiau nežino kas tai yra. Beveik vienas iš penkių (18 proc.) respondentų pripažino, kad dirba įmonėje, kuri socialinės atsakomybės neįgyvendina, tačiau iš jų 20 proc. teigė, kad socialinės atsakomybės politiką ketinama pradėti vykdyti. Teigiamai vertintina tai, kad

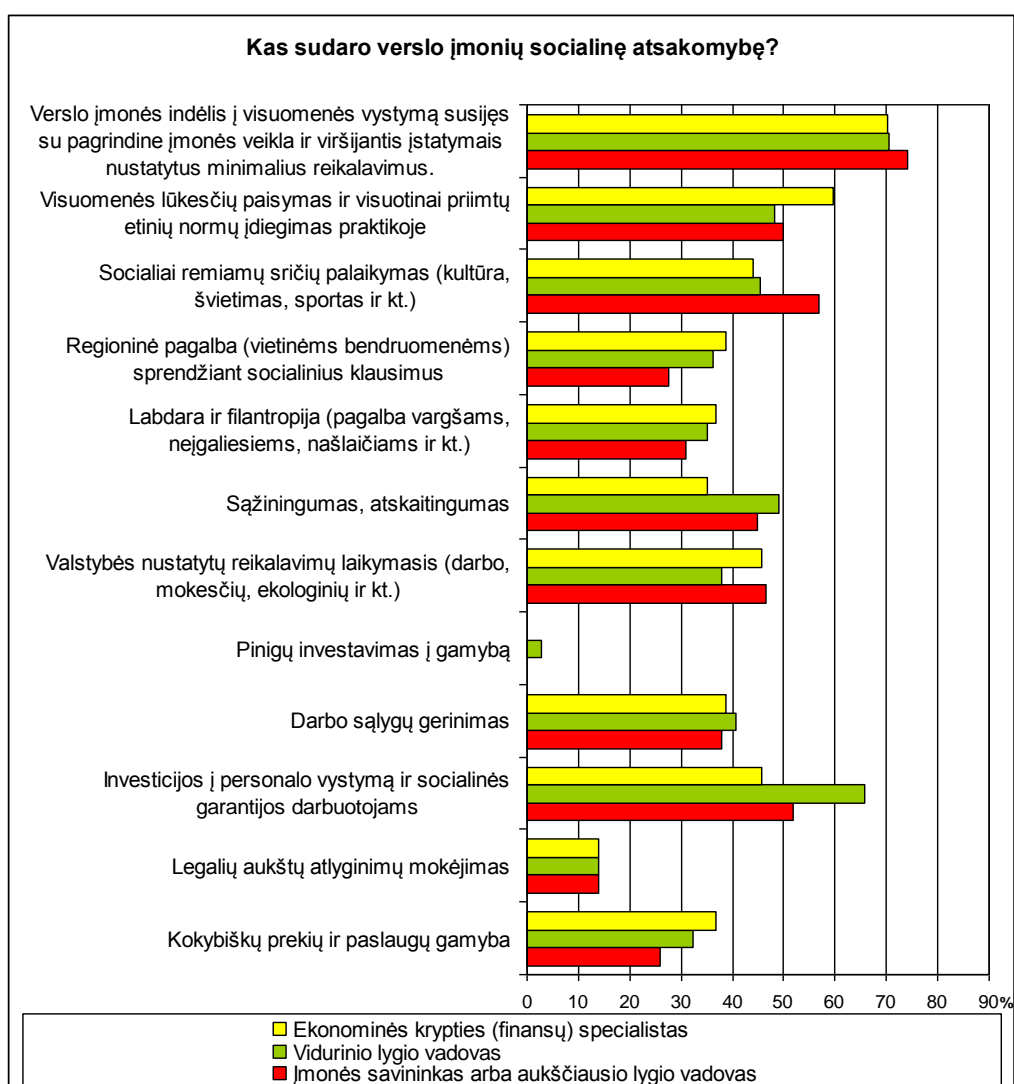
85,7 proc. respondentų teigimu, jų darbovietės jau vykdo arba ketina vykdyti socialinės atsakomybės politiką.



18 pav. Verslo socialinės atsakomybės sandara (bendri vertinimai)

Socialinės atsakomybės sandara respondentų traktuojama labai įvairiai. Verslo atstovų nuomone, verslo įmonių socialinės atsakomybės pagrindą sudaro verslo įmonių indėlis į visuomenės vystymą, susijęs su pagrindine įmonės veikla ir viršijantis įstatymais nustatytus minimalius reikalavimus ir investicijos į personalo vystymą ir socialinės garantijos darbuotojams. Taip pat pusė respondentų pažymėjo, kad verslo įmonių socialinę atsakomybę sudaro visuomenės lūkesčių paisymas ir visuotinai priimtų etinių normų įdiegimas praktikoje bei socialiai remiamų sričių palaikymas (kultūra, švietimas, sportas ir kt.). Tik labai nedaug Lietuvos verslo atstovų manė, kad verslo įmonių socialinę atsakomybę sudaro legalių aukštų atlyginimų mokėjimas ir pinigų investavimas į gamybą.

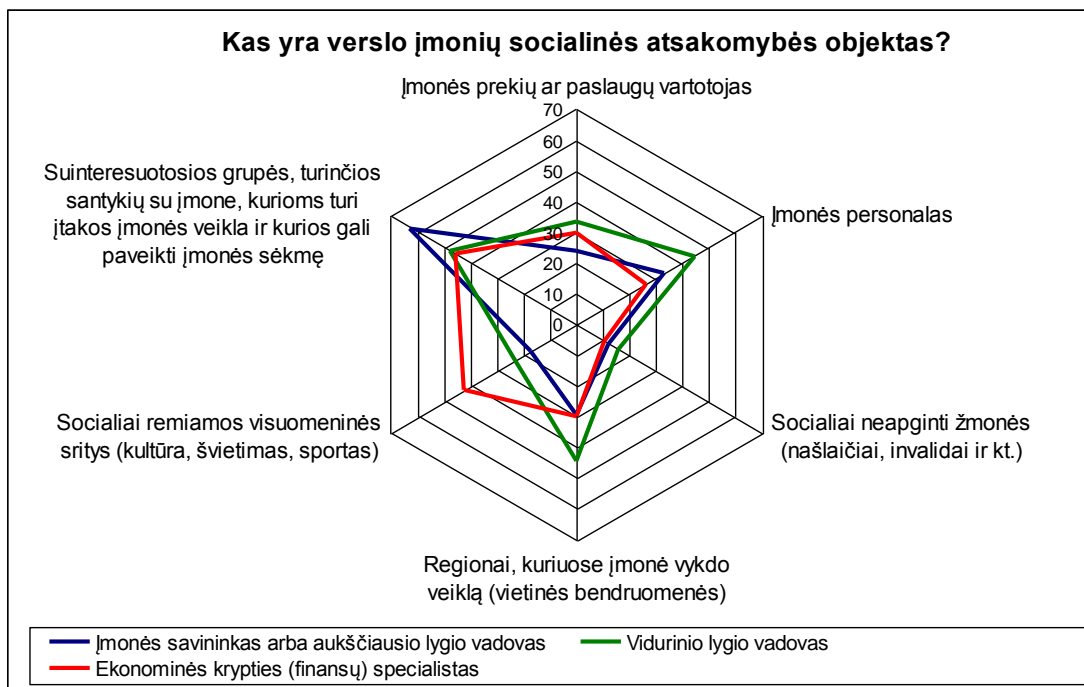
Nagrinėjant respondentų požiūrį į socialinės atsakomybės sandarą pagal respondentų užimamas pareigas pastebėtina, kad visų kategorijų respondentai mano, kad esminė socialinės atsakomybės dedamoji yra verslo įmonių indėlis į visuomenės vystymą, o legalių aukštų atlyginimų mokėjimas ir investicijos į gamybą nėra socialinės atsakomybės sudedamosios dalys, tačiau iš esmės nuomonės varijuoja. Antra pagal svarbą socialinės atsakomybės dedamoji, pasak įmonių savininkų ir aukščiausio lygio vadovų, yra socialiai remiamų sričių palaikymas (56,9 proc.), tuo tarpu vidurinio lygio vadovai prioritetą atiduoda investicijoms į personalo vystymą ir darbuotojų socialinėms garantijoms (65,7 proc.), o ekonominės krypties (finansų) specialistai - visuomenės lūkesčių paisymui ir visuotinai priimtų etinių normų įdiegimui praktikoje (59,6 proc.).



19 pav. Verslo socialinės atsakomybės sandara (vertinimai pagal užimamas pareigas)

Pinigų investavimą į gamybą socialiai atsakingu elgesiu pripažįsta nedidelė dalis vidurinio lygio vadovų. Be to, visų kategorijų darbuotojų nuomonė dėl legalių aukštų atlyginimų mokėjimo, kaip socialinės atsakomybės dedamosios, yra identiška.

50,7 proc. verslo organizacijų atstovų pagrindiniu socialinės atsakomybės objektu įvardija suinteresuotas grupes, kurios turi santykių su įmone, kurioms turi įtakos įmonės veikla bei kurios gali įtakoti įmonės sėkmingumą. Po lygiai (36,8 proc.) pasiskirstė nuomonės dėl įmonės personalo ir regionų, kuriuose įmonės vykdo veiklą (vietinės bendruomenės) traktavimo socialinės atsakomybės objektais. Įmonių prekių ir paslaugų vartotojus socialinės atsakomybės objektu laikytų 30 proc., o socialiai remiamas sritis – 26,5 proc. respondentų. Tik 13,5 proc. visų dalyvavusių apklausoje verslo atstovų socialiai neapgintus žmones įvardytų socialinės atsakomybės objektu.

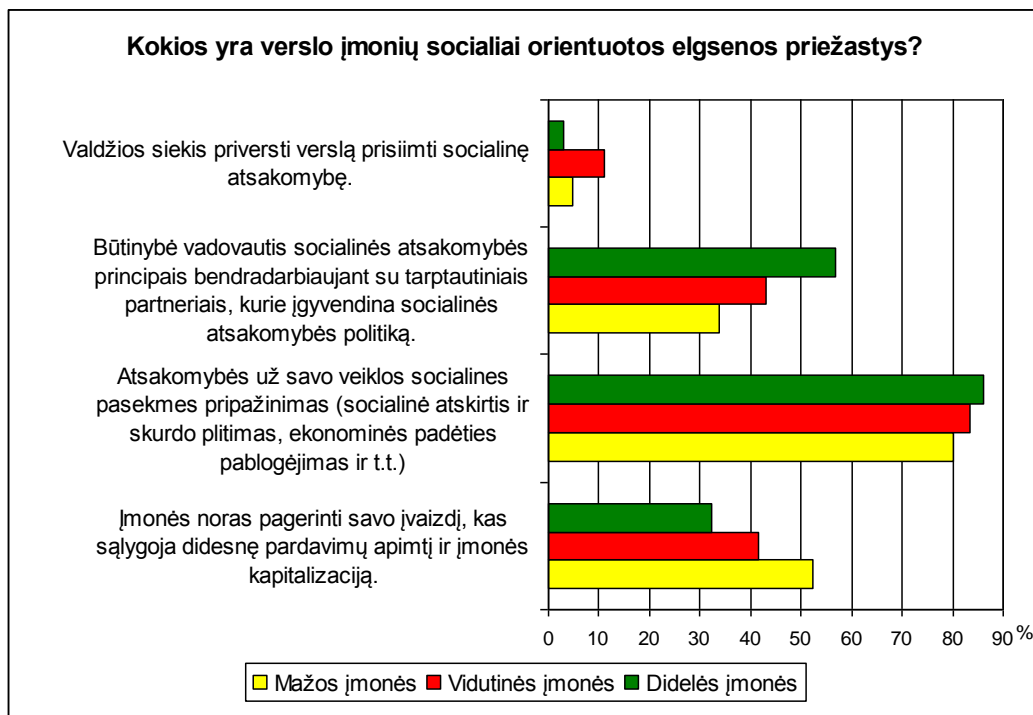


20 pav. Verslo įmonių socialinės atsakomybės objektai

Įmonių savininkų ir aukščiausio lygio vadovų nuomone, pagrindinis socialinės atsakomybės objektas yra suinteresuotosios grupės, kurios turi įtakos įmonės veiklai ir gali nulemti jos sėkmę. Vidurinio lygio vadovų vertinimu vienodai svarbūs socialinės atsakomybės objektai yra įmonės personalas, suinteresuotosios grupės ir regionai, kuriuose įmonės vykdo veiklą (vietos

bendruomenės). Ekonominės krypties (finansų) specialistų nuomonė artima įmonių savininkų ir aukščiausio lygio vadovų, tačiau ekonomistai ir finansininkai didesnę dėmesį skiria socialiai remiamoms visuomenės sritims.

Skirtingos nuomonės dėl socialinės atsakomybės objekto praktikoje gali pasireikšti socialinės atsakomybės įgyvendinimo trukdžiais ir įtakoti socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybę. Ypač tai aktualu organizacijose, kuriose už socialinės atsakomybės politikos formavimą ir įgyvendinimą yra atsakingi skirtingi lygmenys.



21 pav. Verslo įmonių socialiai orientuotos elgsenos priežastys

Lietuvoje verslo įmonės socialiai atsakingai elgtis iš esmės skatina atsakomybės už savo veiklos socialines pasekmes pripažinimas (83 proc.), o mažiausia paskata – valdžios siekis priversti verslą priimti socialinę atsakomybę (6,3 proc.). Noras pagerinti įvaizdį socialiai atsakingai skatina elgtis 43,1 proc., o poreikis vadovautis socialinės atsakomybės principais bendradarbiaujant su partneriais, kurie šiuos principus jau taiko – 43,5 proc. apklausoje dalyvavusių verslo atstovų. Tokios tendencijos turi teigiamą įtaką socialinės atsakomybės įgyvendinimo, kuris yra viena esminių pilietinės visuomenės formavimo priemonių, kokybei, kadangi verslo organizacijos socialinę atsakomybę yra linkusios prisiimti sąmoningai.

Mažos Lietuvos įmonės antra pagal svarbą socialinės atsakomybės įgyvendinimo priežastimi įvardija siekį gerinti savo įvaizdį, kuris pasireiškė padidėjusiomis pardavimų apimtėmis ir įmonės kapitalizacija. Taigi mažoms įmonėms yra svarbi socialinės atsakomybės teikiama ekonominė, apčiuopiama nauda, todėl mažos įmonės gali socialinės atsakomybės įgyvendinimą naudoti kaip rinkodaros priemonę. Didelės įmonės antra pagal svarbą priežastimi įvardija būtinybę lygiuotis į tarptautinius partnerius, siekiant sėkmingo bendradarbiavimo. Vidutinio dydžio įmonėms tiek įvaizdžio gerinimas, tiek būtinybė vadovautis socialinės atsakomybės principais bendradarbiaujant su socialinės atsakomybės politiką įgyvendinančiais tarptautiniais partneriais yra vienodai svarbūs.

Taigi, nors visų dydžių Lietuvos įmonės socialinę atsakomybę linkusios sąmoningai priimti dėl savo veiklos galimų neigiamų pasekmių, tačiau taip pat tikisi šalutinės apčiuopiamos naudos efekto, kuris tiesiogiai įtakotų įmonės konkurencinę padėtį rinkoje ir užtikrintų sėkmingą ilgalaikę veiklą.

5 lentelė. Prielaidos, įgalinančios verslo įmones įgyvendinti socialinę atsakomybę

Prielaidos	Taip	Labiau taip nei ne	Labiau ne nei taip	Ne
Pridėtinės vertės sukūrimo užtikrinimas	28,2 %	41,3 %	16,6 %	13,9 %
Ilgalaikių perspektyvų verslui sukūrimas	47,5 %	37,7 %	13,0 %	1,8 %
Galimybė taisyti rinkos klaidas	9,4 %	32,7 %	38,6 %	19,9 %
Klientų ir vartotojų reikalavimai	24,2 %	52,0 %	19,8 %	4,0 %
Galimybių spręsti socialines problemas turėjimas	35,9 %	47,1 %	14,3 %	2,7 %
Pakankami finansiniai ir kiti ištekliai	52,0 %	34,1 %	12,1 %	1,8 %
Socialinio teisingumo siekis	45,7 %	38,1 %	10,8 %	5,4 %
Kitos prielaidos	31,4 %	12,1 %	3,6 %	52,9 %

Lietuvos įmones įgyvendinti socialinę atsakomybę skatina ilgalaikių perspektyvų verslui sukūrimas, kuriam įmonės turi pakankamus finansinius ir kitus išteklius. Taip pat verslą įgyvendinti socialinę atsakomybę skatina verslo sektoriui nebūdingas aspektas – socialinio teisingumo siekis. Socialinio teisingumo siekis yra viešojo sektoriaus socialinės atsakomybės įgyvendinimo tikslas. Nors verslo įmonės suvokia savo galimybes spręsti socialines problemas ir yra linkusios paisyti klientų ir vartotojų reikalavimų, tačiau nėra

linkusios naudotis galimybėmis taisyti rinkos klaidas. Tarp kitų prielaidų, įgalinančių verslo įmones įgyvendinti socialinę atsakomybę, respondentai minėjo galimybių kurti gražesnę aplinką turėjimą, darbuotojų požiūrį į socialinę atsakomybę (darbuotojų reikalavimai, spaudimas), kitų interesų grupių reikalavimus, gerą įvaizdį, vadovų ir savininkų vertybines nuostatas.

Priklausomai nuo įmonės dydžio, skiriasi taikomos socialinės atsakomybės formos. Didelės Lietuvos įmonės labiausiai linkusios socialinės atsakomybės įgyvendinimui pasitelkti verslo strategiją. Toks požiūris yra labai modernus ir atitinka pasaulines tendencijas, siekiamybę. Trys iš keturių didelių įmonių kaip vieną pagrindinių socialinės atsakomybės formų įvardija labdarą, taip pat kaip aktualios socialinės atsakomybės formos išskiriamos savanorystė, socialinės investicijos. Mažiausia svarbios didelėms įmonėms yra filantropija ir labdaringas marketingas.



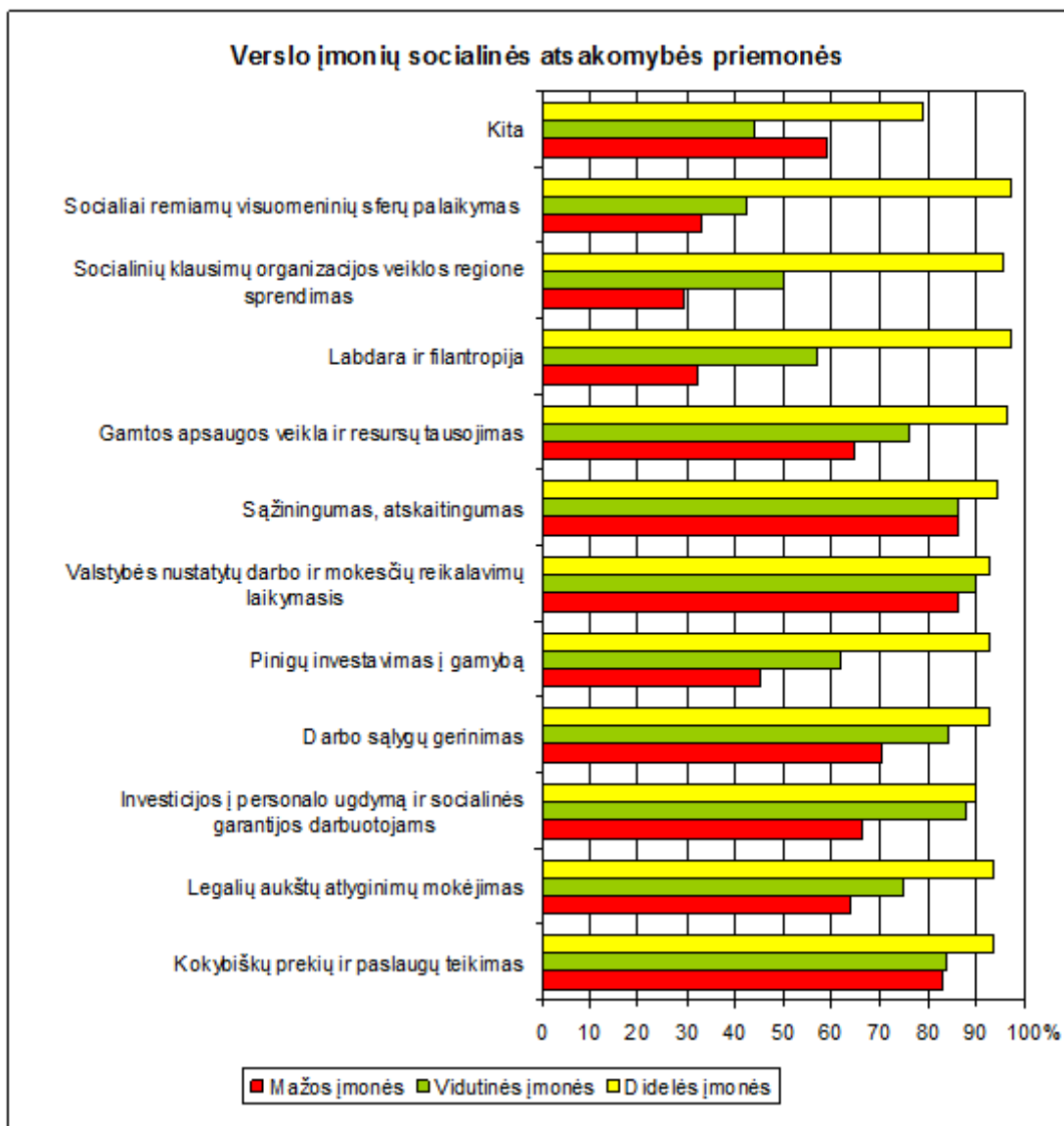
22 pav. Verslo įmonių socialinės atsakomybės formos

Vidutinio dydžio įmonės pirmenybę teikia labdarai, o verslo strategija yra antra pagal svarbą socialinės atsakomybės forma. Taip pat vidutinio dydžio įmonės yra linkusios į socialines investicijas. Tačiau kaip ir didelės įmonės,

mažiausią svarbą teikia labdariniam marketingui. Darytina išvada, kad didelės ir vidutinės Lietuvos įmonės labdarą pripažįsta kaip reikalingą ir aktualią visuomenei, tačiau nėra linkusios teikiamos labdaros naudoti rinkodaros tikslais. Tai atskleidžia didelių ir vidutinio dydžio įmonių sąmoningumą, geranorišką siekį padėti silpniausioms visuomenės grandims, nesiekiant tiesioginės naudos sau.

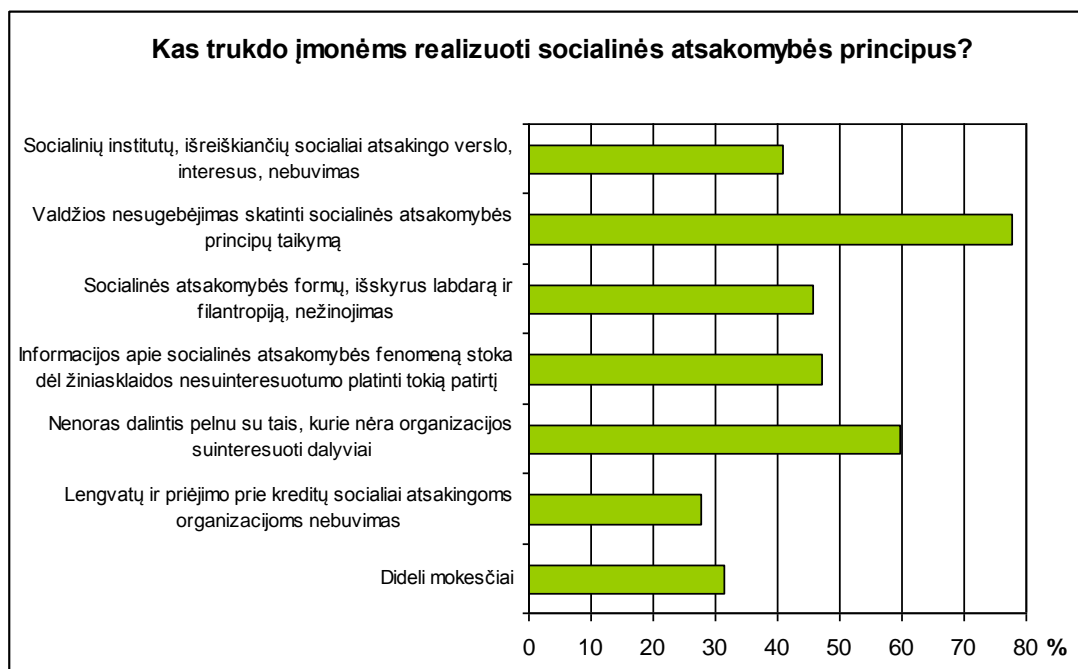
Mažų Lietuvos įmonių požiūris į taikomas socialinės atsakomybės formas skiriasi nuo didesnių įmonių. Mažos įmonės pirmenybę teikia socialiniams marketingui ir socialinėms investicijoms, o verslo strategija kaip socialinės atsakomybės forma įvardijama tik kaip trečia pagal svarbą. Visgi, kaip ir didesnės įmonės, mažos įmonės nemano, kad labdaringas marketingas yra tinkama ir efektyvi socialinės atsakomybės forma, tačiau mažiausiai reikalinga socialinės atsakomybės forma pagal mažas įmones – rėmimas.

Nuo įmonės dydžio taip pat priklauso įgyvendinamų socialinės atsakomybės priemonių pasirinkimas. Visų dydžių Lietuvos įmonės, apklausos duomenimis, yra linkusios laikytis valstybės nustatytų minimalių normatyvų ir mokestinių reikalavimų, teikti vartotojams kokybiškas prekes ir paslaugas bei laikytis sąžiningumo ir atskaitingumo principų. Kitaip tariant, nepriklausomai nuo dydžio, visos įmonės yra linkusios prisiimti minimalų socialinės atsakomybės lygį. Kitų socialinės atsakomybės įgyvendinimo priemonių pasirinkimas akivaizdžiai priklauso nuo įmonės dydžio. Kuo didesnė įmonė, tuo labiau ji linkusi taikyti įvairesnes socialinės atsakomybės įgyvendinimo priemones ir visos priemonės yra adekvačiai svarbios ir taikytinos. Tuo tarpu mažos įmonės, dažniausiai dėl finansinių ir kitų išteklių stygiaus, nėra linkusios didinti socialinės atsakomybės apimčių, ypač jeigu tai liečia įmonės išorinę aplinką. Vidutinio dydžio įmonės užima tarpinę padėtį – labiau nei mažos įmonės yra linkusios taikyti įvairias socialinės atsakomybės įgyvendinimo priemones, tačiau kaip ir mažos įmonės pirmenybę teikia su personalu ir gamyba susijusioms priemonėms negu išorės interesų grupių naudai.



23 pav. Taikytinos socialinės atsakomybės priemonės priklausomai nuo įmonės dydžio

Stebėtina, kad respondentai valdžios siekį priversti verslą prisiimti socialinę atsakomybę įvertino kaip itin menką, nereikšmingą priežastį elgtis socialiai atsakingai, tačiau beveik keturi iš penkių respondentų valdžios nesugebėjimą skatinti socialinės atsakomybės principų taikymą įvardija kaip didžiausią socialinės atsakomybės principų realizavimo trukdį. Taip pat trys iš penkių respondentų nurodė, kad įmonėms įgyvendinti socialinę atsakomybę trukdo nenoras dalintis pelnu su tais, kurie nėra organizacijos suinteresuoti dalyviai. Teigiamai vertintina situacija, kad mokesčiai bei lengvatų ir priėjimo prie kreditų nebuvimas Lietuvos įmonių vertinimu nėra aktualūs ir reikšmingi socialinės atsakomybės principų realizavimo Lietuvos įmonėse trukdžiai.

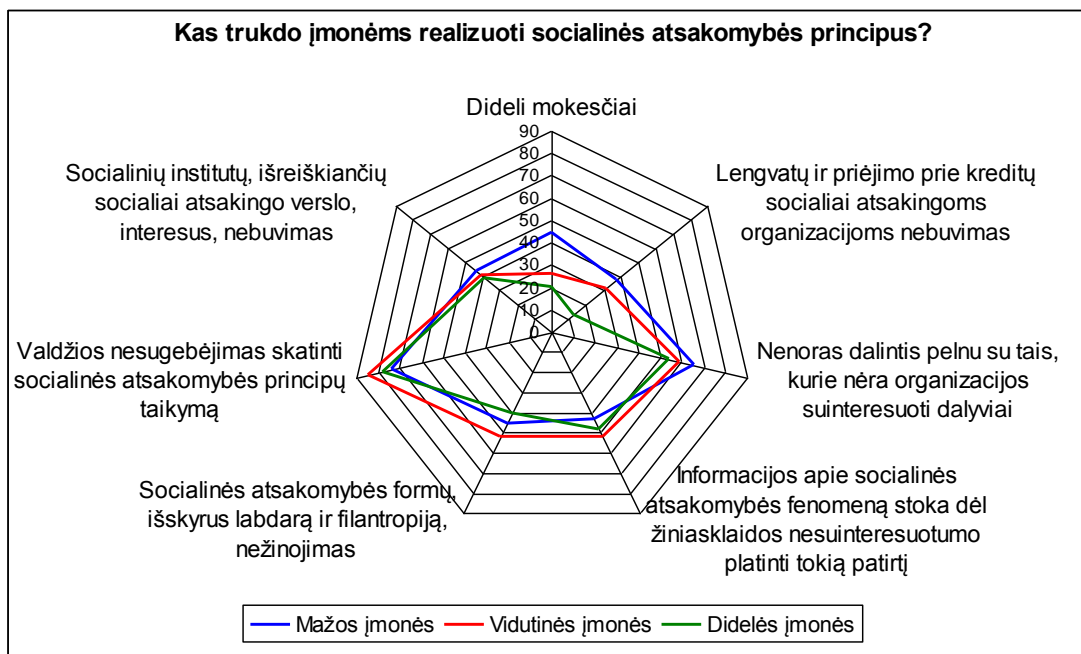


24 pav. Socialinės atsakomybės principų realizavimo trikdžiai (bendri vertinimai)

Nors visų dydžių įmonės apytikriai vienodai vertina trukdžius, kurie turi įtakos socialinės atsakomybės principų įgyvendinimui, tačiau mažoms įmonėms dideli mokesčiai bei lengvatų ir priėjimo prie kreditų socialiai atsakingoms organizacijoms nebuvimas yra aktualesni negu vidutinėms ir didelėms įmonėms. Didelėms įmonėms dideli mokesčiai bei lengvatų ir priėjimo prie kreditų socialiai atsakingoms organizacijoms nebuvimas yra taip pat mažiau aktualus negu vidutinėms įmonėms. Tai lemia objektyvios priežastys, kadangi kuo didesnė įmonė, tuo didesnėmis apyvartinėmis lėšomis ji disponuoja ir platesniu mastu vykdo veiklas, todėl didesnės įmonės susiduria su mažesniais finansiniais trukdžiais įvairiose vykdomose veiklose, tame tarpe socialinės atsakomybės įgyvendinime. Mažesnės įmonės disponuoja žymiai mažesniais finansiniais ištekliais, todėl juos turi naudoti kuo tikslingiau, siekiant užtikrinti efektyvią stabilią veiklą ir išlikti konkurencingoje rinkoje. Todėl mažos įmonės neturi laisvų finansinių išteklių socialinės atsakomybės principų realizavimui. Šiuo atveju socialiai atsakingoms įmonėms taikomos mokestinės ir kitokios lengvatos galėtų paskatinti mažesnes įmones įsitraukti į socialiniai atsakingų veiklų įgyvendinimą.

Taip pat požiūris į galimus trukdžius gali skirtis priklausomai nuo

respondentų lyties. Nors didžiąją dalį trukdžių vyrai ir moterys vertina panašiai, tačiau 70,5 proc. vyrų nenorą dalintis pelnu įvardijo kaip aktualų trukdį socialinės atsakomybės principų realizavimui, kai tuo tarpu ši trikdį kaip svarbų įvardija tik beveik kas trečia moteris (31,4 proc.).

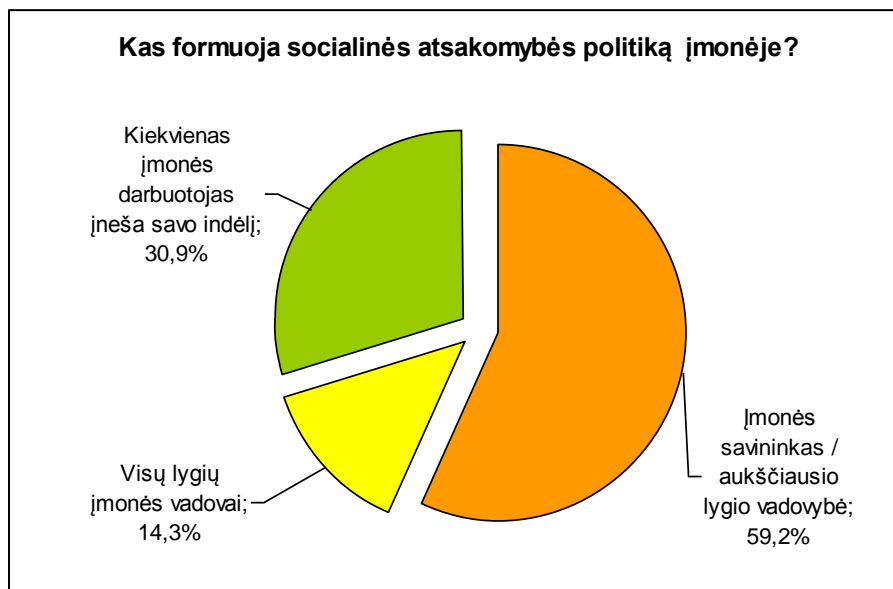


25 pav. Socialinės atsakomybės principų realizavimo trikdžiai (vertinimai pagal įmonių dydį)

28,3 proc. respondentų sutiko, kad socialinės atsakomybės įgyvendinimas padėtų užtikrinti pridėtinės vertės sukūrimą, taip pat labiau teigiamai nei neigiamai šį aspektą vertino 41,3 proc. respondentų. 47,5 proc. respondentų laikėsi nuomonės, kad socialinės atsakomybės įgyvendinimas sukuria ilgalaikes perspektyvas verslui, ir taip pat 37,7 proc. Lietuvos verslo atstovų su tuo labiau sutiko negu laikėsi priešingos nuomonės. Tik 9,4 proc. apklausos dalyvių sutiko ir 32,7 proc. buvo labiau linkę sutikti negu prieštarauti, kad galimybė taisyti rinkos klaidas yra prielaida, įgalinanti verslo įmones prisiimti socialinę atsakomybę. Pasak 24,2 proc. apklausos dalyvių, klientų ir vartotojų reikalavimai yra svarbus veiksnys, įpareigojantis įgyvendinti socialinę atsakomybę. Kad klientų ir vartotojų reikalavimai įpareigoja įmones prisiimti socialinę atsakomybę labiau sutiko negu nesutiko 52 proc. Lietuvos verslo atstovų. 35,9 proc. sutiko ir 47,1 proc. buvo linkę labiau sutikti negu nesutikti su tuo, kad verslo organizacijas prisiimti socialinę atsakomybę įgalina

galimybių spręsti socialines problemas turėjimas. Kas antras respondentas sutiko ir kas trečias buvo linkęs labiau sutikti negu laikytis priešingos nuomonės, kad verslas tam turi pakankamus finansinius ir kitus išteklius. Net 45,7 proc. verslo atstovų sutiko ir 38,1 proc. buvo linkę neprieštarauti, kad verslą socialiai atsakingai elgtis įgalina socialinio teisingumo siekis. Kas antras respondentas teigė, kad kitų svarbių prielaidų verslui prisiimti socialinę atsakomybę nėra.

60,5 proc. Lietuvos verslo įmonių atstovų laikosi nuomonės, kad socialinės atsakomybės pobūdis turi būti laisvanoriškas, kadangi verslas turi vystytis pagal rinkos dėsnius, o valstybė turi perskirstyti priemones per mokesčius į socialinius biudžetus. Tik 1,8 proc. respondentų, kurių visi – moterys, teigė, kad socialinė atsakomybė - būtina įstatymais įtvirtinta prievolė verslui būti socialiniai atsakingu dėl jo veiklos pasekmių ir nenoro dalintis. Kas trečias verslo atstovas laikosi nuomonės, kad socialinės atsakomybės pobūdis – tai kompromisas, kadangi socialiai atsakingas organizacijas būtina skatinti suteikiant priėjimą prie lengvatų ir kreditų.

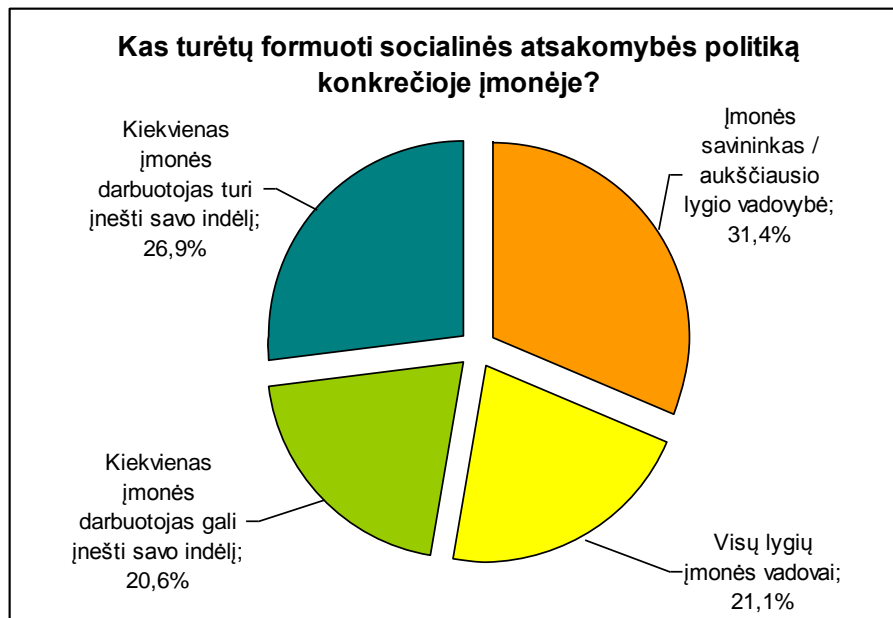


26 pav. Socialinės atsakomybės politikos formavimas įmonėje (esama padėtis)

Lietuvos įmonėse 3 iš 5 atvejų socialinės atsakomybės politiką formuoja įmonės savininkas ir aukščiausio lygio vadovybė. Visų lygių įmonės vadovai socialinės atsakomybės politikos formavimo procese dalyvauja tik beveik kas

šeštoje lietuviškoje bendrovėje, o kiekvienas darbuotojas prie šios politikos formavimo prisideda vidutiniškai kas trečioje įmonėje.

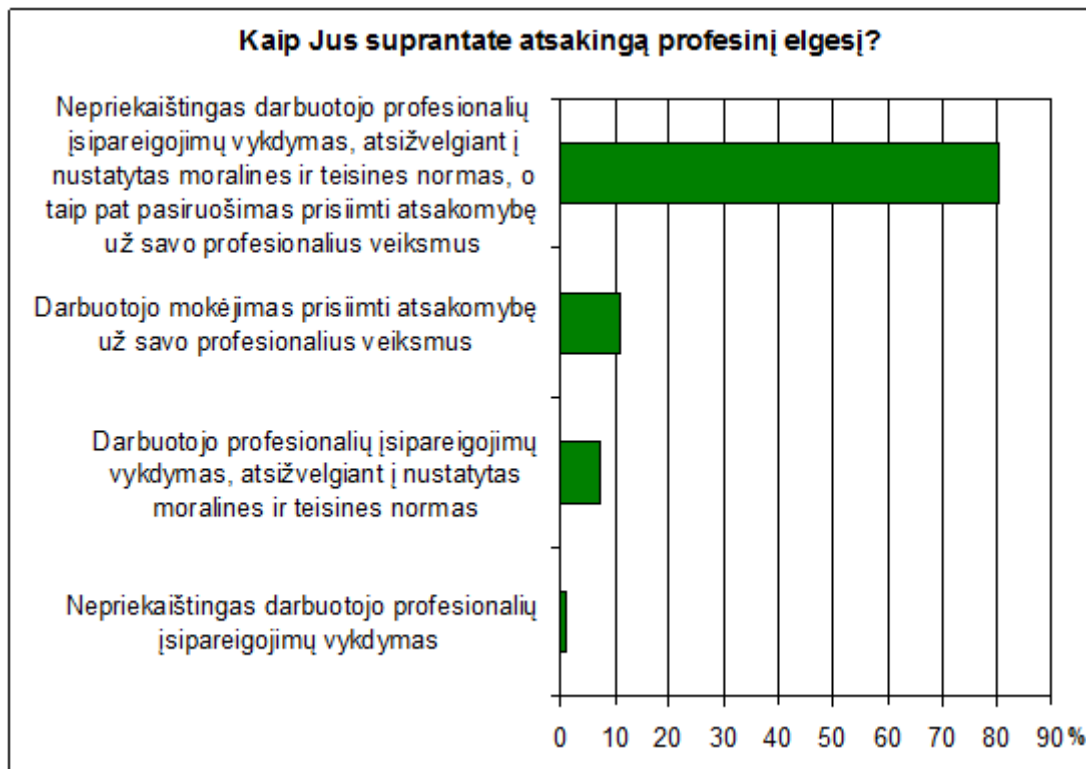
Vertinant kas turėtų formuoti socialinės atsakomybės politiką įmonėse, nuomonės nebuvo vienareikšmiškos. Kad tai įmonės savininko ar aukščiausio lygio vadovybės prerogatyva manė kas trečias respondentas. Nors praktikoje socialinės atsakomybės politiką įmonėse dažniausia formuoja įmonių savininkai ir aukščiausio lygio vadovai, visgi, Lietuvos verslo atstovų nuomone, tai turėtų būti dvigubai retesnis reiškinys. Pasak apklausos dalyvių, dažniau negu šiuo metu praktikoje socialinės atsakomybės politikos formavime turėtų dalyvauti visų lygių įmonės vadovai. Kas ketvirtas verslo atstovas teigė, kad kiekvienas įmonės darbuotojas turi įnešti savo indėlį į socialinės atsakomybės politikos formavimo procesą įmonėje, o kas penktas atstovas – kad kiekvienas darbuotojas turi turėti galimybę įnešti savo indėlį. Iš esmės, beveik kas antras Lietuvos verslo įmonių atstovas mano, kad formuojant įmonės socialinės atsakomybės politiką būtina sudaryti sąlygas šiame procese dalyvauti įmonės darbuotojams.



27 pav. Socialinės atsakomybės politikos formavimas įmonėje (pageidautina padėtis)

Net 57,9 proc. respondentų palaikė nuomonę, kad „žmogų protingą“ turi pakeisti „žmogus atsakingas“, nes šiuolaikinis žmogus turi atsakyti už savo veiksmus ir jų pasekmes ir tik 7,2 proc. šios nuomonės nepalaikė. Kas trečias

apklausos dalyvis teigė, kad sudėtinga įvertinti tokio pokyčio poreikį ir aiškios nuomonės neišreiškė. Taigi, matyti tendencija, kad atsakomybės poreikis tampa didesniu prioritetu negu vien protingumo kriterijus, todėl atsiveria geresnės perspektyvos socialinės atsakomybės įtvirtinimui Lietuvos verslo įmonėse.



28 pav. Atsakingo profesinio elgesio suvokimas

Atsakingas profesinis elgesys Lietuvoje suvokiamas kompleksiskai – tai yra ne tik nepriekaištingas darbinių funkcijų vykdymas, tačiau taip pat asmeninės atsakomybės už rezultatus priėmimas bei moralinių ir teisinių normų laikymasis. Siauresniu požiūriu į atsakingą profesinį elgesį pasižymėjo tik kas penktas apklausos dalyvis.

76,2 proc. Lietuvos verslo atstovų pažymėjo, kad nepaisant to, ar įmonė įgyvendina socialinę atsakomybę ar ne, visi įmonės darbuotojai privalo demonstruoti atsakomybės principus. Tik kas dešimtas respondentas laikėsi priešingos nuomonės. Tačiau net 86,1 proc. verslo įmonių darbuotojų teigė, kad įmonės, prisiimančios socialinę atsakomybę, visi darbuotojai privalo demonstruoti atsakomybės principus. Tik vienas iš dvidešimties respondentų

manė, kad socialiai atsakingos įmonės savininkai ir aukščiausio lygio vadovai turi demonstruoti socialinės atsakomybės principus ir tik vienas iš penkiasdešimties teigė, kad eiliniai specialistai neprivalo elgtis socialiai atsakingai. 6,3 proc. verslo atstovų išreiškė nuomonę, kad jei darbuotojas, dirbdamas socialiai atsakingoje įmonėje, pats socialinės atsakomybės principų nedemonstruoja – jis privalo keisti darbo vietą.

6 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės pasireiškimo Lietuvoje būdai

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos vykdo ekonominius ir įstatyminius įsipareigojimus	4,93%	9,87%	29,60%	44,84%	10,76%
Organizacijos reaguoja į visuomenės poreikius	3,59%	16,60%	49,33%	25,10%	5,38%
Organizacijos savanoriškai sprendžia visuomenės socialines problemas	13,90%	26,46%	35,43%	13,00%	11,21%

Tyrimo duomenimis (6 lentelė), daugiau negu pusė verslo atstovų socialinės atsakomybės lygį Lietuvoje labiausiai priskirtų pirmajai pakopai – organizacijos vykdo ekonominius ir įstatyminius įsipareigojimus. Tai reiškia, kad socialinės atsakomybės įgyvendinimas Lietuvoje grindžiamas minimalių reikalavimų laikymusi ir iš esmės yra žemo lygio. Tik kas trečias respondentas būtų likęs pritarti, kad organizacijos reaguoja į visuomenės poreikius, ir tik kas ketvirtas – kad organizacijos savanoriškai sprendžia visuomenės socialines problemas.

Iš esmės socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybę 10-ies balų sistemoje Lietuvos verslo atstovai įvertino tik vidutiniškai 4,6 balo – tiek pat kiek ir 2008 metais atlikto tyrimo metu (Marčinskas, Seiliūtė, 2008). Darytina išvada, kad verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo srityje kokybinio postūmio nėra, nes per 4 metus vertinimai nepasikeitė. Įmonių savininkai ir aukščiausio lygio vadovai bei vidutinio lygio vadovai socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybę vidutiniškai vertino atitinkamai 4,32 ir 4,31 balo, o finansų (ekonomikos) srities specialistai situaciją vertino palankiau - 4,87 balo.

Vertindami įmonių, kuriose patys dirba, prisiimtą socialinę atsakomybę, respondentai buvo palankesni. 2008 metais socialinės atsakomybės įgyvendinimas įvertintas 5,3 balo iš dešimties (Marčinskas, Seiliūtė, 2008), o 2012 metais – 5,75 balo.

7 lentelė. Aprašomoji socialinės atsakomybės lygio statistika

	Minimumas	Maksimumas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Įvertinkite 10 balų sistemoje Jūsų organizacijos prisiimtos socialinės atsakomybės laipsnį (kur 1 – socialinė atsakomybė minimali ir epizodinė, o 10 – maksimali ir sistemiška)	1	10	5,75	2,367
Verslo įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą Lietuvoje 10-ties balų sistemoje vertinate (1 - labai neigiamai, 10 – labai teigiamai)	1	10	4,46	1,828

Siekiant įvertinti savo organizacijos prisiimtos socialinės atsakomybės laipsnio ir socialinės atsakomybės įgyvendinimo Lietuvoje lygio tarpusavio priklausomybę, atlikta koreliacinė-regresinė ir dispersinė analizės.

Pirmiausia, naudojant Kolmogorovo-Smirnovo testą patikrinta, ar tyrimui naudojami duomenys atitinka normalųjį skirstinį, siekiant teisingai parinkti tyrimo technologijas, naudotinus koeficientus. Nuo gautų šio testo rezultatų priklauso parametrinių arba neparametrinių analizės metodų parinkimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008). Skirstinys nuo normaliojo skiriasi reikšmingai, jeigu naudojant Kolmogorovo-Smirnovo testą gautos reikšmės mažesnės už nustatytą reikšmingumo lygmenį (Kasiulevičius, Denapienė, 2008). Pasirinkti tyrimo duomenys atitinka normaliuosius skirstinius, kadangi naudojant Kolmogorovo-Smirnovo testą gautos reikšmės žymiai didesnės už reikšmingumo lygmenį (gautos reikšmės yra $Z_1=1,936$ ir $Z_2=2,121$).

Koreliacijos analizė, tai statistikos metodas, tiriantis požymių tarpusavio ryšių stiprumą. Koreliacijos koeficientas - kintamųjų priklausomybės stiprumo matas. Pasiskirsčiusiems pagal normalųjį skirstinį šiems kintamiesiems skaičiuojamas Pirsono koreliacijos koeficientas (Kasiulevičius, Denapienė,

2008). Gautas Pirsono koreliacijos koeficientas yra 0,438, o tai reiškia, kad tarp tiriamų kintamųjų yra vidutiniškai stiprus ryšys. Atsižvelgiant į dispersinius santykius ir pirmosios rūšies klaidos tikimybę nėra pakankamo pagrindo atmesti ryšius tarp kintamųjų ($F=52,533$; $p=0$).

8 lentelė. Regresijos parametrai

Regresija*	R	R ²	Koreguota- sis R ²	Standartinė paklaida	F	Reikšm.	Konstanta	b
Tiesinė	0,438	0,192	0,188	1,646	52,533	0,000	2,517	0,338

* Nepriklausomas kintamasis - Įvertinkite 10 balų sistemoje Jūsų organizacijos priimtą socialinės atsakomybės laipsnį

Modelio apibrėžtumo koeficientas $R^2=0,192$, todėl modelis paaiškina 19,2 proc. socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygio Lietuvoje vertinimo sklaidos apie vidurkį tiesine regresija savo organizacijos socialinės atsakomybės lygio vertinimo atžvilgiu. Kuo mažesnė standartinė regresijos paklaida, tuo modelis geresnis. Šiuo atveju standartinė regresijos paklaida yra 1,646. Regresija yra tiesinė, o tiesinės regresijos lygtis:

Socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygio vertinimas = 2,517 + 0,338 savo organizacijos priimtą socialinės atsakomybės lygio vertinimas

Pagal Lietuvoje priimtą ir įgyvendinimą socialinės atsakomybės vertinimus pastebėtina, kad socialinė atsakomybė Lietuvoje dar neturi stiprių tradicijų, o jos įgyvendinimo lygį būtų galima įvardyti kaip pakankamai žemą.

4.2. Verslo socialinės atsakomybės būklės Lietuvoje ir Baltarusijoje lyginamoji analizė

Lietuva ir Baltarusija istoriškai labai susijusios kaimyninės valstybės, tačiau santykiai tarp jų yra labai trapūs ir pačios jos labai skirtingos. Skiriasi jų valdymo struktūra, gyvenimo realijos.

Baltarusijoje V. A. Simchovič (*rus. Сутхович В. А.*) atliko tyrimą socialinės atsakomybės įgyvendinimo srityje, kurio rezultatai aptariami jos knygoje „Įmonių socialinė atsakomybė – šiuolaikinio verslo filosofiniai valdymo aspektai“ (*rus. Корпоративная социальная ответственность -*

философско-управленческие аспекты современного бизнеса). Šio tyrimo paklaidos tikimybė yra 95 proc., o patikimumo intervalas yra 0,05 (Ситхович, 2011).

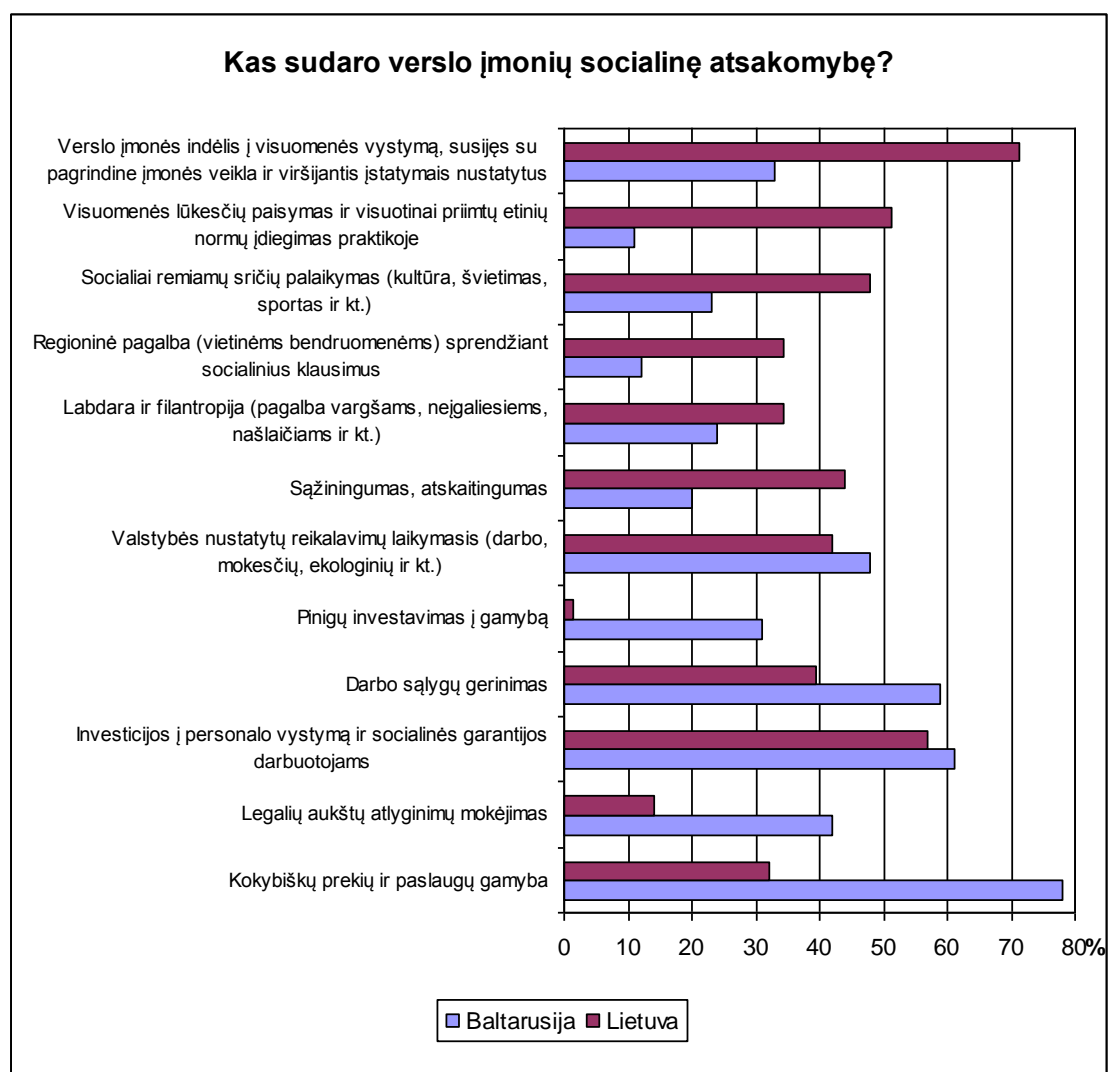
Didžioji dalis visų abiejų šalių respondentų, nepaisant jų užimamų pareigų įmonėse, pripažįsta, kad socialinė atsakomybė santykiuose su visuomene turi būti (7 lentelė). Daugiau Baltarusijos negu Lietuvos įmonių savininkų ir aukščiausio lygio vadovų buvo linkę manyti, kad verslas turi prisiimti socialinę atsakomybę – atitinkamai 96,4 proc. ir 91,4 proc. Santykinai beveik dvigubai daugiau Lietuvos negu Baltarusijos įmonių savininkų ir aukščiausio lygio vadovų nesutiko, kad verslas visuomenės atžvilgiu turi būti socialiai atsakingas (atitinkamai 3,4 proc. ir 1,8 proc.) ir santykinai beveik tris kartus daugiau Lietuvos negu Baltarusijos įmonių savininkų ir aukščiausio lygio vadovų šiuo klausimu neturėjo tvirtos nuomonės (atitinkamai 5,2 proc. ir 1,8 proc.). Nei vienas Lietuvos vidurinio lygio vadovas ar ekonominės krypties (finansų) specialistas nemanė, kad versle neturi būti socialinės atsakomybės santykiuose su visuomene, kai tuo tarpu 1,9 proc. Baltarusijos ekonominės krypties (finansų) specialistų ir net 9,3 proc. vidurinio lygio vadovų nuomone, socialinė atsakomybė santykiuose su visuomene nėra būtina..

9 lentelė. Verslo socialinės atsakomybės vieta santykiuose su visuomene

	Įmonių savininkai arba aukščiausio lygio vadovai		Vidurinio lygio vadovai		Ekonominės krypties (finansų) specialistai	
	Baltarusija	Lietuva	Baltarusija	Lietuva	Baltarusija	Lietuva
Atsakymas nepateiktas	-	-	-	-	0,5%	-
Taip	96,4%	91,4%	85,4%	98,1%	89%	96,5%
Ne	1,8%	3,4%	8,3%	-	1,9%	-
Sunku atsakyti	1,8%	5,2%	6,3%	1,9%	8,6%	3,5%

Baltarusijos respondentų teigimu, verslo socialinę atsakomybę labiausiai sudaro kokybiškų prekių ir paslaugų gamyba – tokios nuomonės laikosi beveik kas keturi iš penkių respondentų. Taip pat vidutiniškai trys iš penkių mano, kad socialinė atsakomybė yra investicijos į personalo vystymą ir socialinės garantijos darbuotojams bei darbo sąlygų gerinimas. Beveik kas antras

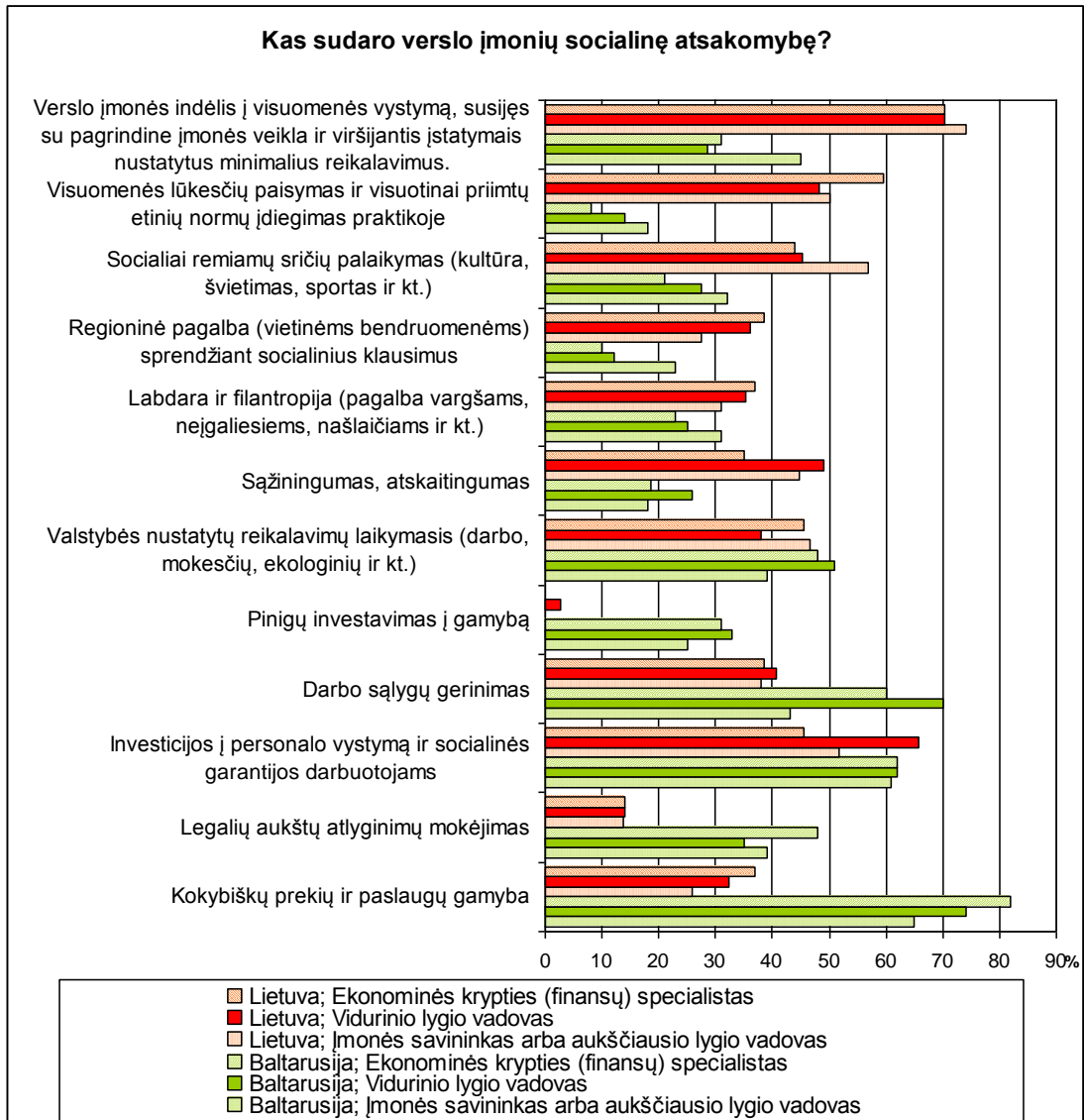
respondentas socialinę atsakomybę suvokia kaip valstybės nustatytų reikalavimų laikymąsi.



29 pav. Verslo socialinės atsakomybės sandara (bendri vertinimai pagal šalis)

Lietuvoje socialinės atsakomybės turinys suvokiamas kitaip – septyni iš dešimties teigia, kad socialinę atsakomybę sudaro verslo įmonių indėlis į visuomenės vystymą, susijęs su pagrindine įmonės veikla, tačiau viršijantis įstatymais nustatytus minimalius reikalavimus. Nors tiek Baltarusijos, tiek Lietuvos respondentų požiūris į socialinę atsakomybę, kaip investicijas į personalo vystymą ir socialines garantijas darbuotojams bei valstybės nustatytų reikalavimų laikymąsi, yra panašus, tačiau Lietuvoje, priešingai negu Baltarusijoje, socialinė atsakomybė yra suvokiama kaip visuomenės lūkesčių

paįsymas ir visuotinai priimtų etinių normų įdiegimas praktikoje, socialiai remtinių sričių palaikymas bei sąžiningumas ir atskaitingumas.



30 pav. Verslo socialinės atsakomybės sandara (vertinimai pagal šalis ir užimamas pareigas)

Požiūris į socialinės atsakomybės sandarą skiriasi priklausomai nuo įmonėje užimamų pareigų. Lietuvos įmonių savininkai ir aukščiausio lygio vadovai mano, kad socialinės atsakomybės pagrindą sudaro verslo įmonių indėlis į visuomenės vystymą ir socialiai remiamų sričių palaikymas, kai Baltarusijos įmonių savininkai ir aukščiausio lygio vadovai pirmenybę teikia kokybiškų prekių ir paslaugų gamybai ir investicijoms į personalo vystymą ir socialinėms garantijoms darbuotojams bei darbo sąlygų gerinimui.

Baltarusijos verslo įmonių ekonominės krypties (finansų) specialistų nuomonė socialinės atsakomybės sandaros klausimu sutampa su įmonių savininkų ir aukščiausio lygio vadovų nuomone. Lietuvos ekonominės krypties (finansų) specialistai, nors pirmenybę kaip ir įmonių savininkai bei aukščiausio lygio vadovai teikia verslo įmonių indėliui į visuomenės vystymą, tačiau antruoju prioritetu išskiria visuomenės lūkesčių paisymą ir visuotinai priimtų etinių normų įdiegimą praktikoje.

Lietuvos vidurinio lygio vadovai socialinę atsakomybę labiausiai suvokia kaip verslo įmonių indėlį į visuomenės vystymą ir investicijas į personalo vystymą ir socialines garantijas darbuotojams, o tuo tarpu Baltarusijos vidurinio lygio vadovai – kokybiškų prekių ir paslaugų gamybą ir darbo sąlygų gerinimą. Abiejų šalių vidurinio lygio vadovų požiūris į investicijas į personalo vystymą ir socialines garantijas darbuotojams kaip socialinės atsakomybės dedamąją yra panašus – šio požiūrio laikosi vidutiniškai trys iš penkių vidurinio lygio vadovų.

Nors Baltarusijos ir Lietuvos verslo atstovų, ypač ekonominės krypties (finansų) specialistų, požiūris į valstybės nustatytų reikalavimų laikymąsi yra artimas, tačiau iš esmės požiūris į socialinės atsakomybės turinį yra skirtingas - Baltarusijoje jis labiau artimas M. Friedmano požiūriui, o Lietuvoje – modernioms socialinės atsakomybės teorijoms.

10 lentelė. Verslo įmonių socialinės atsakomybės objektas (vertinimai pagal šalis)

	Baltarusija	Lietuva
Nepateikė atsakymo	1,3%	-
Įmonės prekių ar paslaugų vartotojas	46,4%	15,5%
Įmonės personalas	31,4%	18,9%
Socialiai neapginti žmonės (našlaičiai, invalidai ir kt.)	10,0%	6,9%
Regionai, kuriuose įmonė vykdo veiklą (vietinės bendruomenės)	1,1%	18,9%
Socialiai remiamos visuomeninės sritys (kultūra, švietimas, sportas)	2,9%	13,6%
Suinteresuotosios grupės, turinčios santykių su įmone, kurioms turi įtakos įmonės veikla ir kurios gali paveikti įmonės sėkmę: ekonominiai agentai (akcininkai, vartotojai, personalas ir kt.), socialinės grupės, vietinės bendruomenės ir valdžios struktūros.	6,9%	26,1%

Požiūris ir vertinimai, kas yra įmonių socialinės atsakomybės objektas, tarp Lietuvos ir Baltarusijos respondentų taip pat skiriasi. Baltarusijos verslo atstovų nuomone, pagrindiniai socialinės atsakomybės objektai yra įmonės prekių ar paslaugų vartotojai ir įmonės personalas. Lietuvos verslo atstovų nuomone, pagrindinis objektas – suinteresuotosios grupės (tokios nuomonės laikosi kas ketvirtas respondentas). Tačiau beveik kas penktas Lietuvos respondentas socialinės atsakomybės objektu pripažįsta įmonės personalą ir regionus, kuriuose įmonės vykdo veiklą (vietinės bendruomenės).

Įmonės prekių ir paslaugų vartotojus socialinės atsakomybės objektu Baltarusijoje pripažįsta beveik kas antras respondentas, o Lietuvoje – tris kartus mažiau respondentų. Požiūris į suinteresuotas grupes, kaip socialinės atsakomybės objektą, yra taip pat skirtingas – Lietuvoje maždaug kas ketvirtas respondentas, o Baltarusijoje – keturis kartus mažiau respondentų nei Lietuvoje pritartų, kad suinteresuotosios grupės yra socialinės atsakomybės objektas. Tiek Baltarusijoje, tiek Lietuvoje panašus požiūris tik į socialiai neapgintus žmones, kaip socialinės atsakomybės objektą – tam pritarė 10 proc. Baltarusijos ir 6,9 proc. Lietuvos verslo atstovų, tuo tarpu kai dėl kitų socialinės atsakomybės objektų nuomonės skiriasi iš esmės.

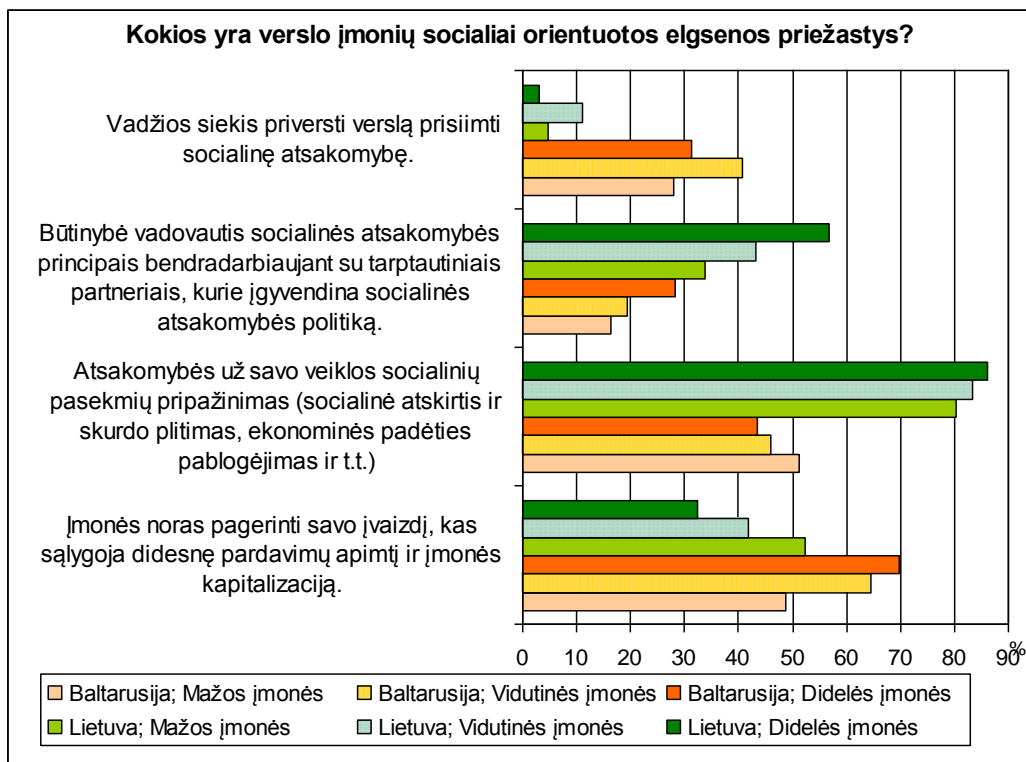
11 lentelė. Verslo įmonių socialiai orientuotos elgsenos priežastys (vertinimai pagal šalis)

	Baltarusija	Lietuva
Įmonės noras pagerinti savo įvaizdį, kas sąlygoja didesnę pardavimų apimtį ir įmonės kapitalizaciją.	65,4%	43,0%
Atsakomybės už savo veiklos socialinių pasekmių pripažinimas (socialinė atskirtis ir skurdo plitimas, ekonominės padėties pablogėjimas ir t.t.)	44,3%	83,0%
Būtinybė vadovautis socialinės atsakomybės principais bendradarbiaujant su tarptautiniais partneriais, kurie įgyvendina socialinės atsakomybės politiką.	23,2%	43,5%
Vadžios siekis priversti verslą prisiimti socialinę atsakomybę.	34,3%	6,3%

Priežastys, skatinančios įmonės prisiimti socialinę atsakomybę, Lietuvoje ir Baltarusijoje skiriasi. Baltarusijos verslo atstovai, kaip pagrindinę priežastį elgtis socialiai atsakingai, įvardijo įmonės norą pagerinti savo įvaizdį, kas sąlygoja didesnę pardavimų apimtį ir įmonės kapitalizaciją. Tuo tarpu Lietuvos

verslo atstovai pagrindine priežastimi išskyrė atsakomybės už savo veiklos socialinių pasekmių pripažinimą.

Atsakomybės už savo veiklos socialinių pasekmių pripažinimą ir būtinybę vadovautis socialinės atsakomybės principais bendradarbiaujant su tarptautiniais partneriais, kurie įgyvendina socialinės atsakomybės politiką, kaip socialiai atsakingo elgesio priežastis Lietuvos verslo atstovai minėjo dvigubai dažniau negu Baltarusijos verslo atstovai. O vadžios siekį priversti verslą prisiimti socialinę atsakomybę Baltarusijos verslo atstovai minėjo daugiau negu 5 kartus dažniau negu Lietuvos verslo atstovai. Šiuos požiūrių skirtumus, tikėtina, įtakoja skirtingos verslo aplinkos.



31 pav. Verslo įmonių socialiai orientuotos elgsenos priežastys (vertinimai pagal šalis ir įmonių dydį)

Baltarusijos didelių ir vidutinių verslo įmonių atstovai kaip svarbiausią socialiai atsakingo elgesio priežastį įvardijo įmonės norą pagerinti savo įvaizdį, kuris sąlygoja didesnę pardavimų apimtį ir įmonės kapitalizaciją. Tačiau Baltarusijos mažų verslo įmonių atstovai pagrindine socialiai atsakingo elgesio priežastimi išskiria atsakomybės už savo veiklos socialinių pasekmių pripažinimą ir tuo jų požiūris yra artimas Lietuvos verslo atstovų pažiūroms.

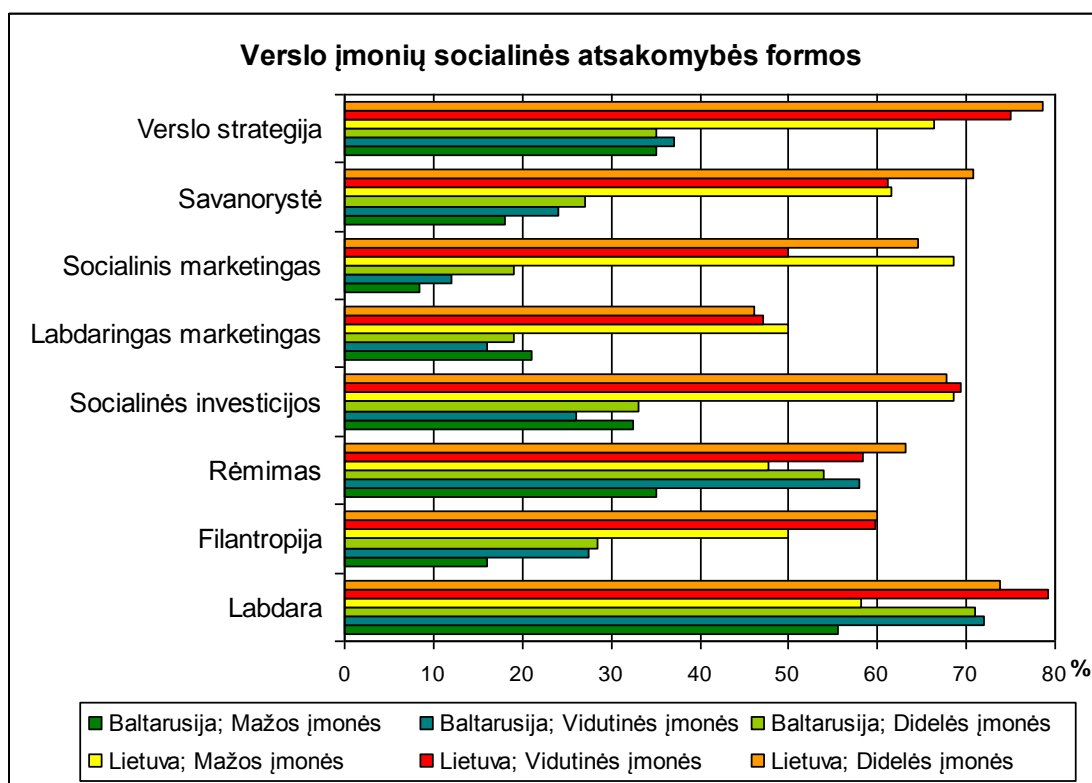
Lietuvos visų dydžių verslo įmonių atstovai svarbiausia socialiai atsakingos elgsenos priežastimi įvardija atsakomybės už savo veiklos socialinių pasekmių pripažinimą. Tačiau skiriasi požiūris į antrą pagal reikšmingumą priežastį – didelių įmonių atstovai antra pagal svarbą priežastimi įvardija būtinybę vadovautis socialinės atsakomybės principais bendradarbiaujant su tarptautiniais partneriais, kurie įgyvendina socialinės atsakomybės politiką, mažų įmonių atstovai - įmonės norą pagerinti savo įvaizdį, kas sąlygoja didesnę pardavimų apimtį ir įmonės kapitalizaciją, o vidutinio dydžio įmonės abi šias priežastis vertina kaip vienodai reikšmingas.

12 lentelė. Verslo įmonių socialinės atsakomybės formos (vertinimai pagal šalis)

	Baltarusija	Lietuva
Labdara	67,8%	69,5%
Filantropija	26,9%	56,1%
Rėmimas	53,0%	55,6%
Socialinės investicijos	29,8%	68,6%
Labdaringas marketingas	18,2%	48,0%
Socialinis marketingas	15,0%	61,4%
Savanorystė	24,3%	64,1%
Verslo strategija	35,9%	72,6%

Pagal įmonių socialinės atsakomybės formas Lietuvoje ir Baltarusijoje vyrauja panašus požiūris į labdarą ir rėmimą, tačiau kitų formų pasireiškimo vertinimai skiriasi. Baltarusijos atstovai pagrindine socialinės atsakomybės forma išskyrė labdarą, o Lietuvoje pagrindinė forma – verslo strategija, po kurios antroji - labdara. Verslo strategija kaip socialinės atsakomybės formą išskiria du kartus mažiau Baltarusijos verslo atstovų negu Lietuvos.

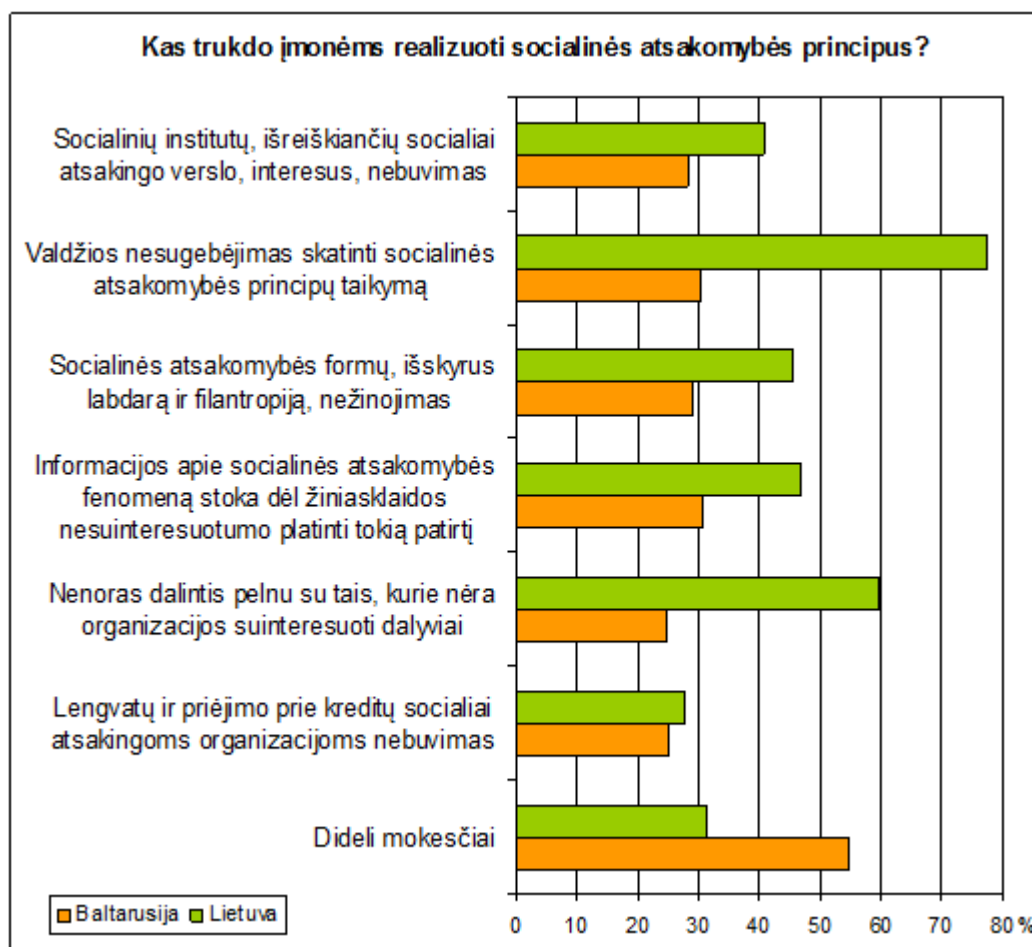
Visų dydžių Baltarusijos įmonių atstovų nuomone, svarbiausia socialinės atsakomybės forma yra labdara – t.y. seniausia socialinės atsakomybės forma. Tuo tarpu Lietuvos skirtingų dydžių įmonių atstovų nuomonės išsiskyrė. Didelių Lietuvos verslo įmonių atstovų nuomone, pagrindinė socialinės atsakomybės forma yra verslo strategija, vidutinių įmonių atstovų – labdara, o mažų įmonių atstovų nuomone pagrindinės socialinės atsakomybės formos yra socialinės investicijos ir socialinis marketingas.



32 pav. Verslo įmonių socialinės atsakomybės formos
(vertinimai pagal šalis ir įmonių dydį)

Baltarusijos verslo atstovų teigimu, pagrindinis trikdys įmonėms realizuoti socialinės atsakomybės principus yra dideli mokesčiai - tokią nuomonę išreiškė daugiau nei pusė respondentų. Taip pat kas trečias respondentas kaip pagrindinius trikdžius įvardijo valdžios nesugebėjimą skatinti socialinės atsakomybės principų taikymą ir informacijos apie socialinės atsakomybės fenomeną stoką dėl žiniasklaidos nesuinteresuotumo platinti tokią patirtį.

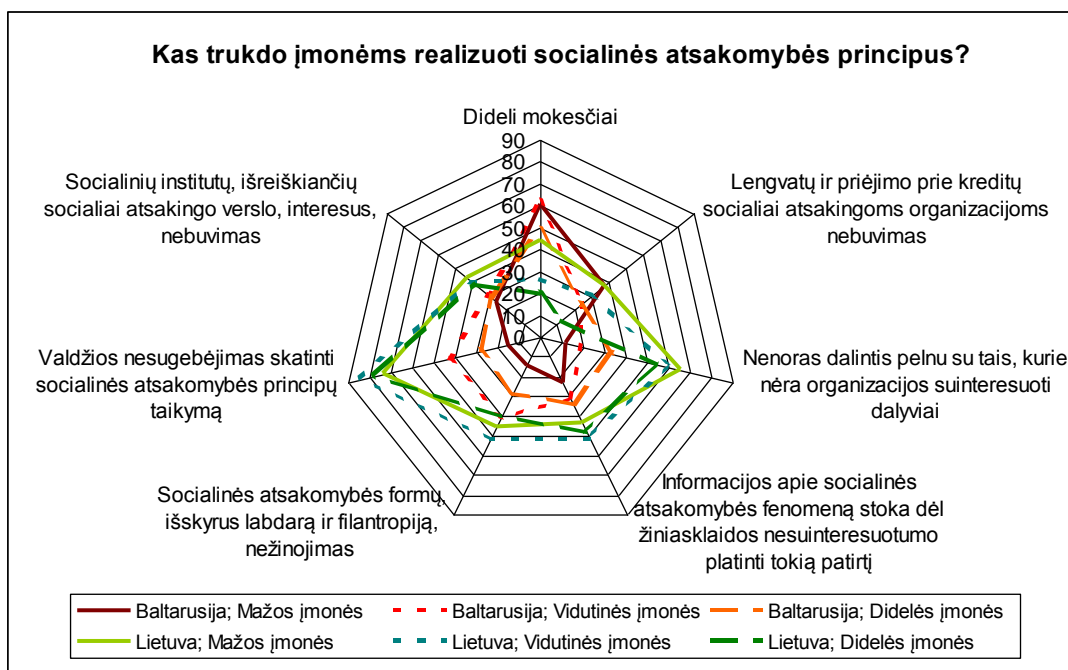
Lietuvos verslo atstovai pagrindiniu trikdžiu įvardijo valdžios nesugebėjimą skatinti socialinės atsakomybės principų taikymo - tokią nuomonę išreiškė beveik keturi iš penkių respondentų. Trys iš penkių Lietuvos verslo atstovų kaip esminį trikdį realizuoti socialinės atsakomybės principus įvardijo nenorą dalintis pelnu su tais, kurie nėra organizacijos suinteresuoti dalyviai, kai tuo tarpu Baltarusijos atstovai nenorą dalintis pelnu su tais, kurie nėra organizacijos suinteresuoti dalyviai išskyrė kaip mažiausiai reikšmingą trukdį. Pastebėtina, kad Lietuvos verslo atstovai visus, išskyrus vieną – didelių mokesčių, socialinės atsakomybės plėtros trikdžius minėjo dažniau negu Baltarusijos verslo atstovai.



33 pav. Socialinės atsakomybės principų realizavimo trikdžiai (bendri vertinimai pagal šalis)

Nors dauguma trukdžių Lietuvos įvairaus dydžio įmonės vertina panašiai, tačiau dideli mokesčiai mažoms Lietuvos įmonėms yra aktualesnė problema negu vidutinėms ir didelėms įmonėms. Didelius mokesčius kaip trukdį realizuoti socialinę atsakomybę įvardijo 44,2 proc. mažų Lietuvos įmonių atstovų, tuo tarpu vidutinių įmonių – 26,4 proc., o didelių įmonių – 20 proc. Taip pat mažoms ir vidutinėms Lietuvos įmonėms labiau nei didelėms įmonėms aktualesnė lengvatų ir priėjimo prie kreditų socialiai atsakingoms organizacijoms nebuvimo problema. 37,2 proc. mažų ir 30,6 proc. vidutinių Lietuvos įmonių atstovų lengvatų ir priėjimo prie kreditų socialiai atsakingoms organizacijoms nebuvimą įvardija kaip trukdį įgyvendinti socialinę atsakomybę, tuo tarpu kai šį aspektą kaip trukdį vertina tik 12,3 proc. didelių Lietuvos įmonių atstovų.

Nors dideli mokesčiai yra aktualiausias trukdis visų dydžių Baltarusijos įmonėms, tačiau labiausiai nenoru pelnu dalintis su tais, kurie nėra organizacijos suinteresuoti dalyviai, pasižymi didelės Baltarusijos įmonės. Vidutinio dydžio įmonėms Baltarusijoje labiau nei didelėms įmonėms aktualūs trukdžiai įgyvendinti socialinę atsakomybę yra socialinės atsakomybės formų, išskyrus labdarą ir filantropiją, nežinojimas bei valdžios nesugebėjimas skatinti socialinės atsakomybės principų taikymas, tuo tarpu kai mažoms Baltarusijos įmonėms šie trukdžiai yra nėra aktualūs.



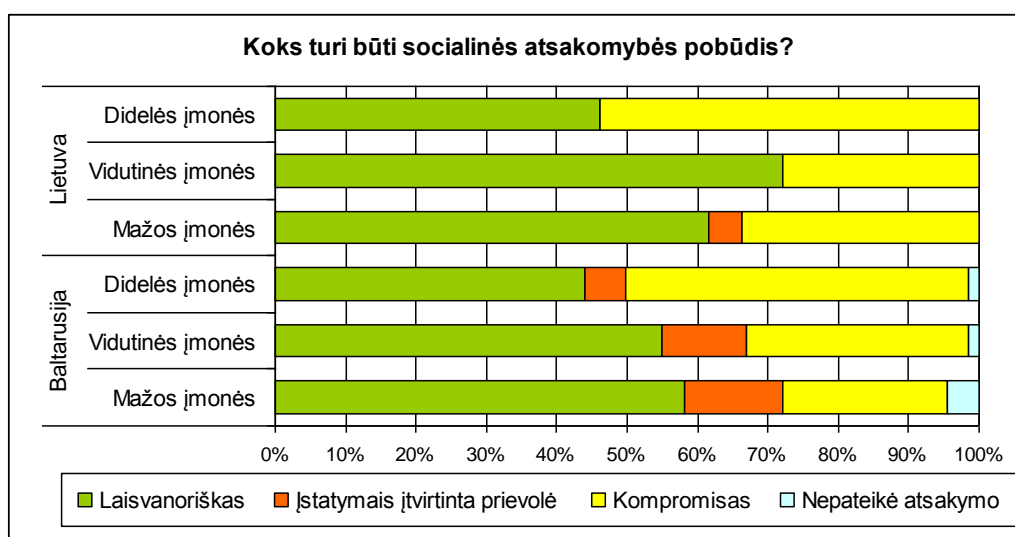
34 pav. Socialinės atsakomybės principų realizavimo trikdžiai (vertinimai pagal šalį ir įmonių dydį)

Dideli mokesčiai yra esminis trukdis didelėms Baltarusijos įmonėms, tuo tarpu kai Lietuvos didelės įmonės šį trukdį vertina kaip vieną iš mažiausiai aktualių. Nenoras dalintis pelnu yra aktualiausias trukdis mažoms Lietuvos įmonėms, o Baltarusijos įmonėms šis trukdis yra vienas iš mažiausiai reikšmingų. Taigi, požiūris į tai, kas trukdo įmonėms realizuoti socialinės atsakomybės principus skiriasi priklausomai nuo įmonės dydžio ir valstybės, kurioje ji vykdo pagrindinę veiklą.

Daugiau nei pusė tiek Lietuvos, tiek Baltarusijos mažų ir vidutinių įmonių atstovų teigė, kad socialinė atsakomybė turi būti laisvanoriško pobūdžio,

kadangi verslas turi vystytis pagal rinkos dėsnius, o valstybė turi perskirstyti priemones per mokesčius į socialinius biudžetus. Visgi, abiejų valstybių didelių įmonių atstovai linkę labiau manyti, kad socialinė atsakomybės turėtų būti kompromisas tarp įstatymais įtvirtintos prievolės ir laisvanoriškos veiklos, kadangi socialiai atsakingas organizacijas būtina skatinti suteikiant priėjimą prie lengvatų ir kreditų. Daugiau Baltarusijos negu Lietuvos verslo įmonių atstovų buvo linkę manyti, kad socialinė atsakomybė turi pasireikšti įstatymais įtvirtinta prievole verslui būti socialiniai atsakingu dėl jo veiklos pasekmių ir nenoro dalintis.

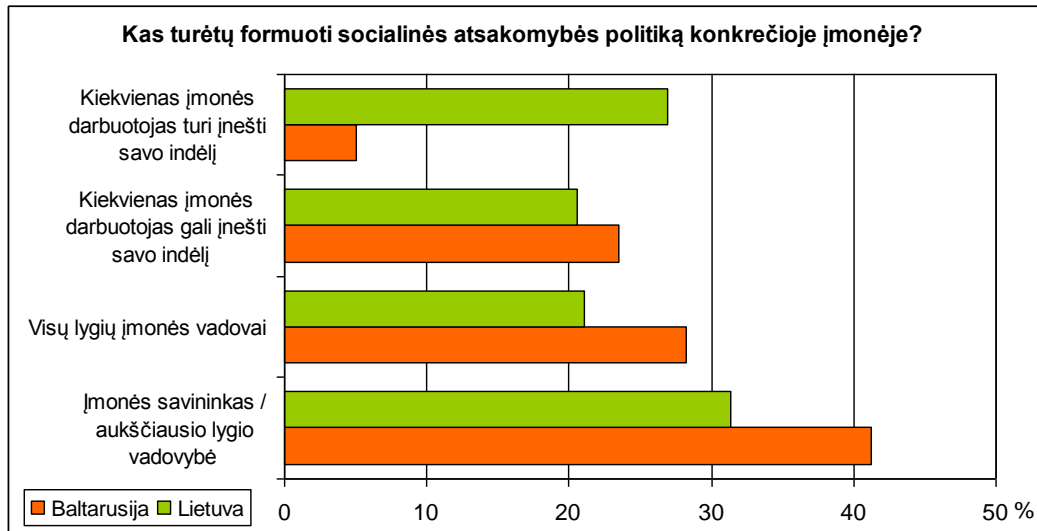
Mažų Lietuvos ir Baltarusijos įmonių nuomonės dėl socialinės atsakomybės pobūdžio yra pasiskirsčiusios panašiai. Tačiau priešingai Baltarusijos didelių ir vidutinių įmonių atstovams, nei vienas Lietuvos didelių ir vidutinių įmonių atstovas nesilaikė nuomonės, kad socialinė atsakomybė turėtų būti įstatymais įtvirtinta pareiga.



35 pav. Socialinės atsakomybės pobūdis (bendri vertinimai pagal šalis)

Tiek Baltarusijos, tiek Lietuvos respondentai, atsakydami į klausimą, kas turėtų formuoti socialinės atsakomybės politiką konkrečioje įmonėje, pirmenybę atidavė įmonių savininkams ir aukščiausio lygio vadovams. Tačiau dėl antrojo pasirinkimo nuomonės išsiskyrė – Lietuvos respondentai buvo linkę manyti, kad kiekvienas įmonės darbuotojas turi įnešti savo indėlį į socialinės atsakomybės politikos formavimo procesą, o Baltarusijos respondentai teigė,

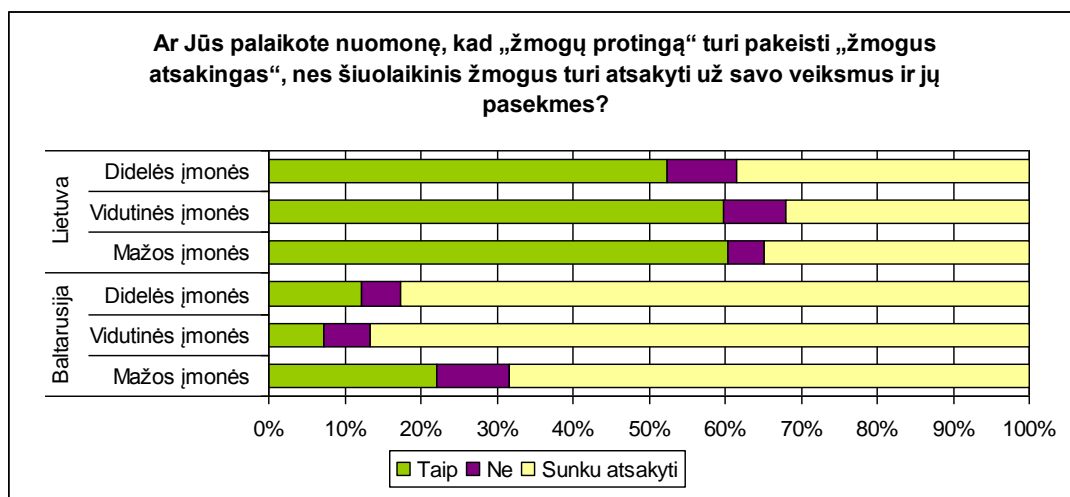
kad socialinės atsakomybės politiką įmonėje turėtų formuoti visų lygių įmonės vadovai. Tik vienas iš dvidešimties Baltarusijos respondentų linkęs manyti, kad kiekvienas įmonės darbuotojas turi prisidėti prie socialinės atsakomybės politikos įmonėje formavimo.



36 pav. Socialinės atsakomybės politikos formavimas įmonėje (pageidautina padėtis pagal šalis)

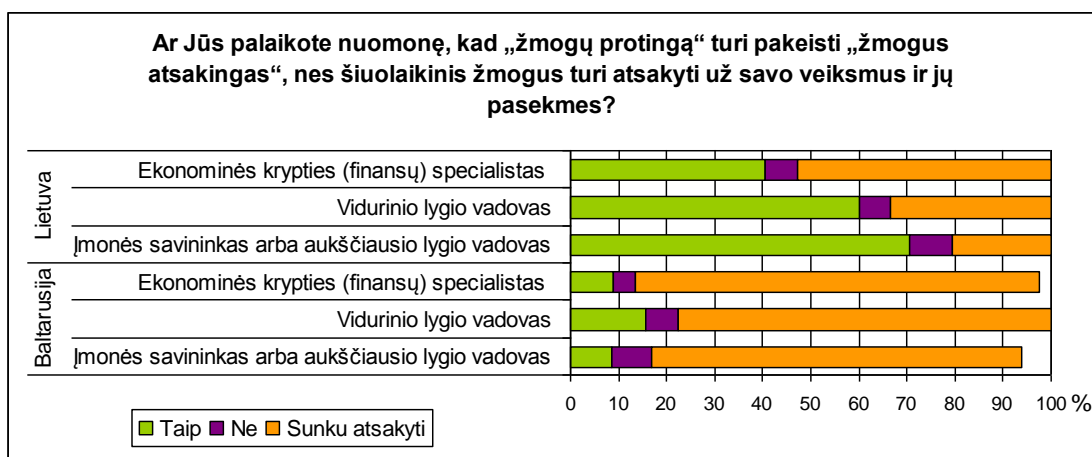
Tarp Lietuvos įmonių atstovų nuomonių nematyti ryškios tendencijos dėl to, kas turėtų formuoti socialinės atsakomybės politiką konkrečioje įmonėje – kiekvieną iš galimų variantų pasirinko nuo 20,6 iki 32,4 proc. respondentų. Tuo tarpu Baltarusijos atstovų nuomonių tendencijos yra žymiai ryškesnės – socialinės atsakomybės politiką turėtų formuoti įmonių savininkai, visų lygių vadovai, o kiekvienas darbuotojas gali įnešti savo indėlį, tačiau tik maža dalis respondentų sutiko, kad kiekvienas darbuotojas turi įnešti savo indėlį į socialinės atsakomybės politikos formavimo procesą.

Dauguma Lietuvos verslo įmonių atstovų sutinka, kad protingą, racionalią žmogaus elgseną turi pakeisti atsakingas elgesys, nes šiuolaikinis žmogus turi atsakyti už savo veiksmus ir jų pasekmes, o dauguma Baltarusijos atstovų tvirtos nuomonės šiuo klausimu neturi. Kad protingą žmogaus elgesį turi pakeisti atsakingas elgesys labiau buvo linkusios manyti mažos Baltarusijos įmonės (su tuo sutiko kas penktas mažų įmonių atstovas). Visgi, panašus, nors ir nedidelis respondentų skaičius tiek Lietuvoje, tiek Baltarusijoje pirmenybę teikė protingai, o ne atsakingai elgsenai.



37 pav. Nuomonės dėl poreikio protingą žmogų pakeisti atsakingu žmogumi (vertinimai pagal šalį ir įmonių dydį)

Atsakingai žmogaus elgsenai pirmenybę labiausiai teikia Lietuvos įmonių savininkai ir aukščiausio lygio vadovai. Septyni iš dešimties lietuviškų įmonių savininkų ir aukščiausio lygio vadovų mano, kad „protingą žmogų“ turi pakeisti „atsakingas žmogus. Atsakingam labiau nei protingam elgesiui pritaria šeši iš dešimties vidurinio lygio vadovų, tačiau tik keturi iš dešimties ekonominės krypties (finansų) specialistų. Daugiau negu pusė lietuviškų įmonių ekonominės krypties (finansų) specialistų neturėjo tvirtos nuomonės šiuo klausimu, kaip ir dauguma įvairias pareigas baltarusiškose įmonėse užimančių respondentų.



38 pav. Nuomonės dėl poreikio protingą žmogų pakeisti atsakingu žmogumi (vertinimai pagal šalį ir užimamas pareigas)

Baltarusijos respondentų nuomone, didžiausia atsakomybė socialiai atsakingam įmonės darbuotojui tenka už jam paskirtą veiklą. Tuo tarpu

lietuviškų įmonių atstovai laikėsi nuomonės, kad pagrindinė atsakomybė, kuria turi pasižymėti socialiai atsakingas organizacijos darbuotojas – tai visuomenėje nustatytų socialinių normų ir taisyklių laikymasis, tik po kurios seka atsakomybė už paskirtą veiklą. Mažiausiai reikšminga atsakomybė tenkanti atsakingam darbuotojui tiek Baltarusijos, tiek Lietuvos verslo atstovų teigimu – tai atsakomybė, pasireiškianti organizacijos nustatytų normų ir taisyklių, kurios gali skirtis nuo visuomenėje nustatytų normų ir taisyklių, laikymūsi.

Pagal Baltarusijos respondentų nuomones pastebėtina, kad socialiai atsakingas organizacijos darbuotojas pirmiausia turi būti orientuotas į įmonę, būti atsakingas jai, jos normoms ir taisyklėms, kai visuomeninis aspektas yra antraeilis dalykas. Taigi, socialiai atsakingas darbuotojas Baltarusijoje yra darbuotojas, gerai atliekantis pagal užimamas pareigas priskirtas funkcijas, laikantis organizacijoje nustatytų taisyklių. Tuo tarpu vertinant Lietuvos respondentų pasirinkimus, matyti, kad socialiai atsakingas organizacijos darbuotojas, priešingai nei Baltarusijoje, visų pirma turėtų jausti atsakomybę, moralinę pareigą visuomenei, po kurios seka atsakomybė už paskirtą veiklą ir kitokio pobūdžio atsakomybė įmonei.

13 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos darbuotojo atsakomybės tipai (bendri vertinimai pagal šalis)

	Baltarusija	Lietuva
Atsakomybė už paskirtą veiklą	62,0%	45,3%
Atsakomybė įmonei, pasireiškianti nustatytų įmonėje normų ir taisyklių laikymūsi	37,5%	39,9%
Atsakomybė, pasireiškianti kaip moralinės pareigos visuomenei jausmas (visuomenėje nustatytų socialinių normų ir taisyklių laikymasis)	29,3%	64,6%
Atsakomybė, pasireiškianti organizacijos nustatytų normų ir taisyklių, kurios gali skirtis nuo visuomenėje nustatytų normų ir taisyklių, laikymūsi	7,1%	24,7%
Teisinė, administracinė, materialinė ir kt. atsakomybė	34,0 %	41,3%

Analizuojant Baltarusijos ir Lietuvos verslo atstovų nuomones dėl to, kokiais atsakomybės tipais turėtų pasižymėti socialiai atsakingas įmonės darbuotojas, pastebima, kad skirtingas pareigas įmonėse užimančių asmenų vertinimai skiriasi. Atsakomybė už paskirtą veiklą svarbiausia atrodo visiems Baltarusijos verslo atstovams – šis atsakomybės tipą kaip svarbiausią įvardija

vidutiniškai du iš trijų visų tipų apklausoje dalyvavusių Baltarusijos įmonių darbuotojų. Tačiau antras pagal svarbą atsakomybės tipas, kuriuo turi pasižymėti socialiai atsakingas įmonės darbuotojas, Baltarusijos įmonių savininkų ir aukščiausio lygio vadovų nuomone - atsakomybė įmonei, pasireiškianti nustatytų įmonėje normų ir taisyklių laikymusi (48,2 proc.), o vidurinio lygio vadovų ir ekonomikos krypties (finansų) specialistų nuomone - teisinė, administracinė, materialinė ir kt. atsakomybė (atitinkamai 39,6 proc. ir 35,7 proc.).

Atsakomybė, pasireiškianti kaip moralinės pareigos visuomenei jausmas, yra svarbiausias atsakomybės tipas, kuriuo turėtų pasižymėti socialiai atsakingas darbuotojas, visų Lietuvos įmonių, dalyvavusių tyrime, darbuotojų tipų nuomone. Tačiau kaip ir Baltarusijos atveju, nuomonės dėl antro pagal svarbą atsakomybės tipo skiriasi – Lietuvos įmonių savininkų ir visų lygių vadovų vertinimu tai yra atsakomybė už paskirtą veiklą (atitinkamai 43,1 proc. ir 43,5 proc.), Lietuvos ekonomikos krypties (finansų specialistų) nuomone tai yra teisinė, administracinė, materialinė ir kt. atsakomybė (54,4 proc.).

14 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos darbuotojo atsakomybės tipai (bendri vertinimai pagal šalis ir užimamas pareigas)

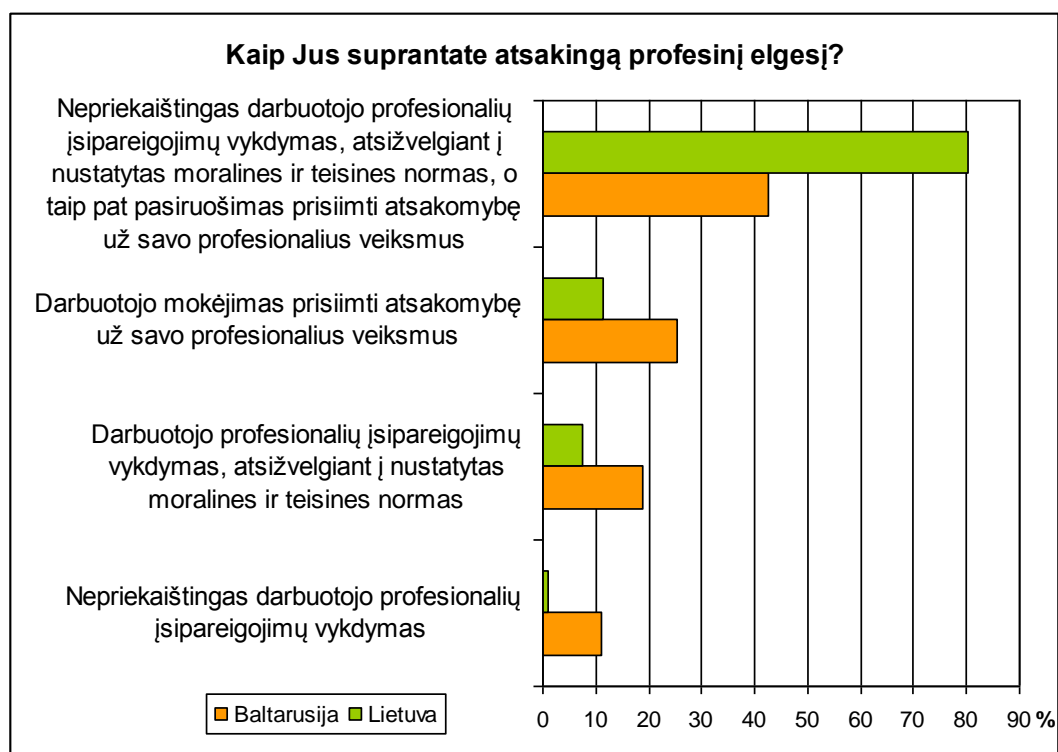
	Įmonių savininkai arba aukščiausio lygio vadovai		Vidurinio lygio vadovai		Ekonominės krypties (finansų) specialistai	
	Baltarusija	Lietuva	Baltarusija	Lietuva	Baltarusija	Lietuva
Atsakymas nepateiktas	3,6%	-	1,0%	-	0,5%	-
Atsakomybė už paskirtą veiklą	64,3%	43,1%	60,4%	43,5%	63,3%	50,9%
Atsakomybė įmonei, pasireiškianti nustatytų įmonėje normų ir taisyklių laikymusi	48,2%	39,7%	36,5%	45,4%	34,3%	29,8%
Atsakomybė, pasireiškianti kaip moralinės pareigos visuomenei	37,5%	69,0%	32,3%	66,7%	27,1%	56,1%

jausmas (visuomenėje nustatytų socialinių normų ir taisyklių laikymasis)						
Atsakomybė, pasireiškianti organizacijos nustatytų normų ir taisyklių, kurios gali skirtis nuo visuomenėje nustatytų normų ir taisyklių, laikymūsi	3,6%	31,0%	11,5%	30,6%	6,2%	7,0%
Teisinė, administracinė, materialinė ir kt. atsakomybė	25%	34,5%	39,6%	38,0%	35,7%	54,4%

Tiek Baltarusijos, tiek Lietuvos vidurinio lygio vadovų požiūris į teisinės, administracinės, materialinės ir kt. atsakomybės tipą yra labai panašus (atitinkamai 39,6 proc. ir 38,0 proc.). O Lietuvos ekonominės krypties (finansų) specialistų atsakomybės, pasireiškiančios organizacijos nustatytų normų ir taisyklių, kurios gali skirtis nuo visuomenėje nustatytų normų ir taisyklių, laikymosi vertinimas (7 proc.) yra artimas Baltarusijos atstovų požiūriui ir iš esmės skiriasi nuo Lietuvos įmonių savininkų, aukščiausio lygio vadovų bei vidurinio lygio vadovų požiūrio į šį atsakomybės tipą (atitinkamai 31 proc. ir 30,6 proc.).

Nors daugeliu aspektų Lietuvos ir Baltarusijos verslo atstovų požiūris į socialinės atsakomybės turinį, įgyvendinimo ir įtvirtinimo principus skiriasi, tačiau požiūris į atsakingą profesinį darbuotojų elgesį yra panašus. Tiek Lietuvos, tiek Baltarusijos daugumos respondentų nuomone, atsakingas profesinis elgesys visų pirma yra neprikaištingas darbuotojo profesionalių įsipareigojimų vykdymas, atsižvelgiant į nustatytas moralines ir teises

normas, o taip pat pasiruošimas prisiimti atsakomybę už savo profesionalius veiksmus. Taip profesinį atsakingą elgesį vertina 80 proc. Lietuvos respondentų ir beveik dvigubai mažiau - 42,7 proc. Baltarusijos respondentų.



39 pav. Atsakingo profesinio elgesio samprata (bendri vertinimai pagal šalis)

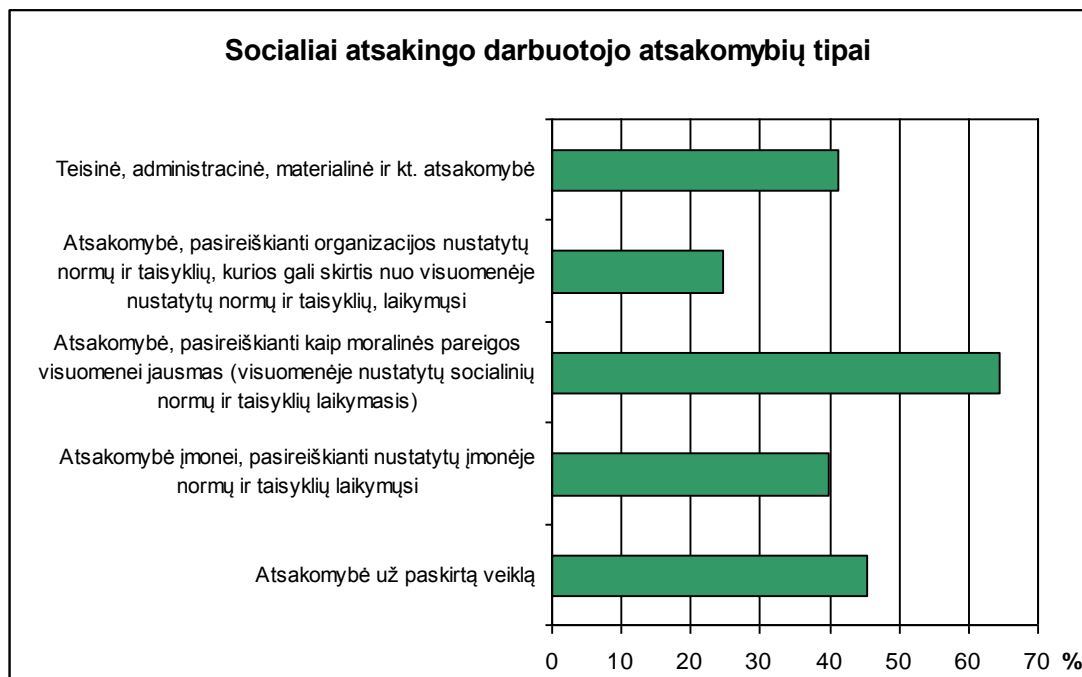
Taip pat dauguma abiejų valstybių verslo atstovų pritaria (Baltarusijos 68,8 proc. ir Lietuvos 76,2 proc. respondentų), kad neatsižvelgiant į tai, ar įmonė yra socialiai atsakinga ar ne, visi verslo bendrovių atstovai turi elgtis socialiai atsakingai. Tik 9,4 proc. Lietuvos ir 11,9 proc. Baltarusijos respondentų nesutinka, kad darbuotojai turi demonstruoti socialiai atsakingai elgesį nepriklausomai nuo to, ar įmonė prisiima socialinę atsakomybę. Likusieji abiejų valstybių verslo atstovai nepateikė atsakymo arba teigė, jog jiems sunku atsakyti.

Taigi tarp Lietuvos ir Baltarusijos respondentų nuomonių, požiūrių ir vertinimų įvairiais socialinės atsakomybės aspektais esminių skirtumų yra žymiai daugiau negu panašumų. Todėl Lietuvos verslo įmonėms, žengiančioms į Baltarusijos rinką ir siekiant pasinaudoti socialinės atsakomybės teikiamais privalumais, socialinės atsakomybės įgyvendinimo klausimus reiktų persvarstyti ir adaptuoti atsižvelgiant į Baltarusijos specifiką. Ypač

prisitaikymo aspektas svarbus kai kalbama apie partnerystę su Baltarusijos įmonėmis, nes skirtingas suvokimas gali įtakoti nesusipratimus ir nesklaidumus bendradarbiavimo srityje.

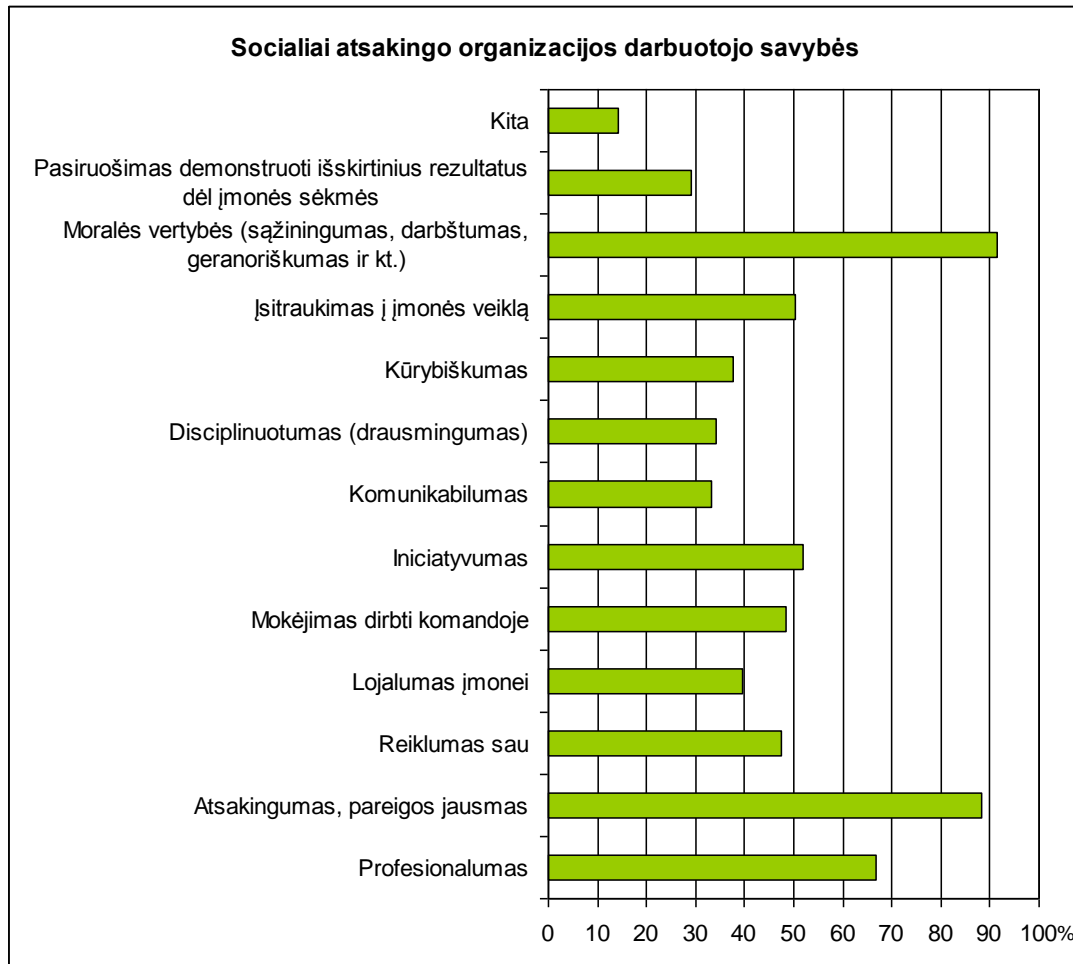
4.3. Darbuotojų savybių, kaip verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo veiksnio, vertinimas

Pasak respondentų, socialiai atsakingas darbuotojas labiausia turėtų pasižymėti atsakomybės tipu, kuris pasireiškia kaip moralinės pareigos visuomenei jausmas (nustatytų visuomenėje socialinių normų ir taisyklių laikymasis). Taip pat svarbi atsakomybė už paskirtą veiklą. Remiantis apklausos duomenimis, organizacijos normos ir taisyklės nėra priešpastatytos visuomeninėms normoms ir taisyklėms. Socialiai atsakingas darbuotojas pirmiausiai turi laikytis visuomeninių normų ir taisyklių, kartu adekvačiai ir įvairiapusiškai atsakingai vykdyti savo funkcijas darbovietėje. Iš visų galimų socialiai atsakingo darbuotojo atsakomybių tipų, mažiausiai aktualūs, pasak Lietuvos verslo atstovų, atsakomybės aspektai, susiję su pačios organizacijos normomis ir taisyklėmis.



40 pav. Socialiai atsakingo organizacijos darbuotojo atsakomybių tipai

Svarbiausios, dažniausiai minimos socialiai atsakingo organizacijos darbuotojo savybės, pagal Lietuvos verslo atstovų vertinimus (41 pav.), yra atsakingumas, pareigos jausmas ir moralinės vertybės, tokio kaip sąžiningumas, darbštumas, geranoriškumas ir kitos.



41 pav. Socialiai atsakingo organizacijos darbuotojo savybės

Siekiant įvertinti darbuotojų savybių ryšį su socialinės atsakomybės kokybe, atlikta koreliacinė ir ranginė Kruskal-Wallis analizės bei medianinis testas.

Pirmiausia, naudojant Kolmogorovo-Smirnovo testą patikrinta, ar tyrimui naudojami duomenys atitinka normalųjį skirstinį. Nuo gautų Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatų priklauso analizės metodų pasirinkimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008).

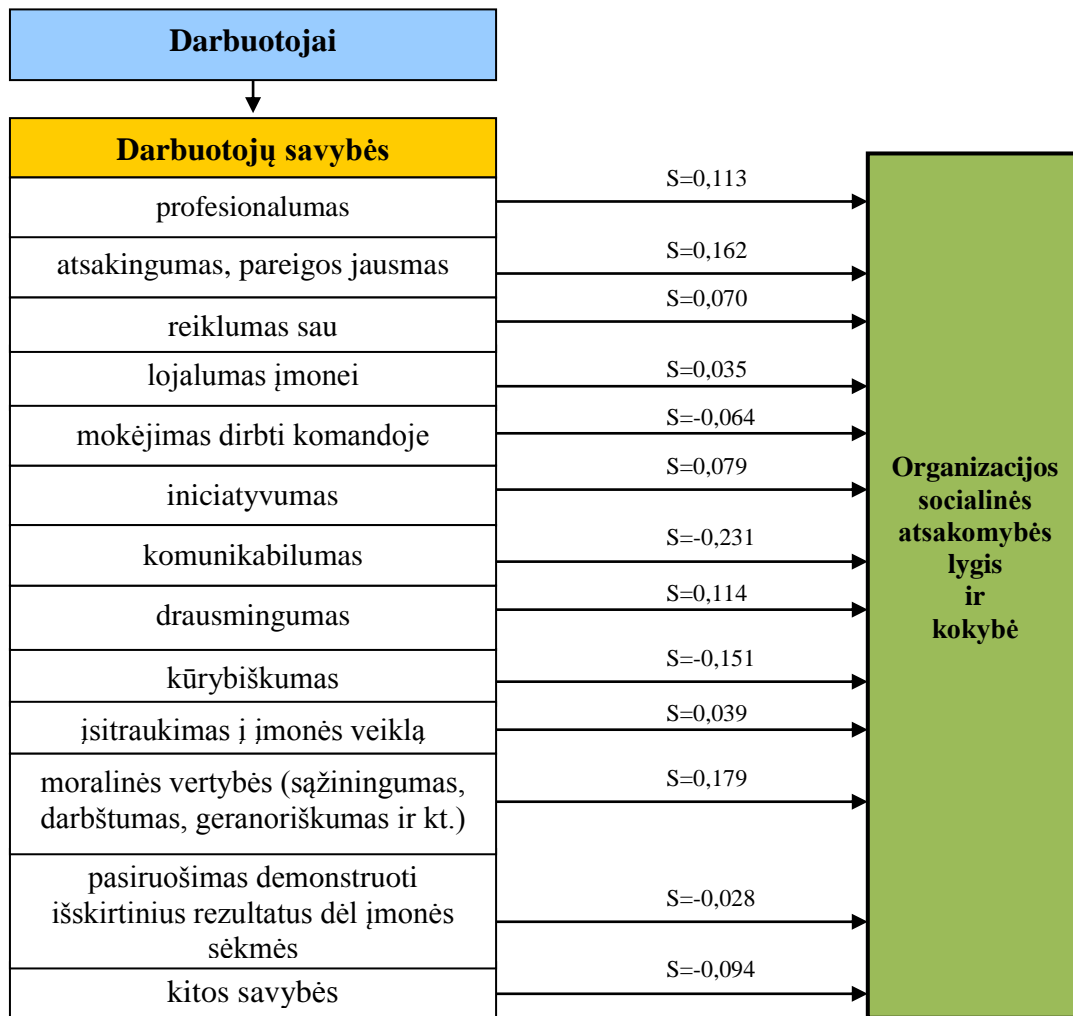
Skirstinys nuo normaliojo skiriasi reikšmingai, jeigu naudojant Kolmogorovo-Smirnovo testą gautos reikšmės mažesnės už nustatytą

reikšmingumo lygmenį (Kasiulevičius, Denapienė, 2008). Pasirinkti tyrimo duomenys atitinka normaliuosius skirstinius, kadangi naudojant Kolmogorovo-Smirnovo testą gautos reikšmės žymiai didesnės už reikšmingumo lygmenį – 0,95 (15 lentelė).

15 lentelė. Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatai

	Kolmogorovo-Smirnovo testu gauta reikšmė
Iniciatyvumas	1,559
Atsakingumas, pareigos jausmas	3,667
Reiklumas sau	1,687
Profesionalumas	2,999
Lojalumas įmonei	2,233
Mokėjimas dirbti komandoje	2,087
Įsitraukimas į įmonės veiklą	1,916
Pasiruošimas demonstruoti išskirtinius rezultatus dėl įmonės sėkmės	2,276
Komunikabilumas	1,732
Kūrybiškumas	2,104
Disciplinuotumas	1,964
Moralės vertybės (sąžiningumas, darbštumas, geranoriškumas ir kt.)	3,380
Kita	5,024
Įvertinkite 10 balų sistemoje Jūsų organizacijos priimtą socialinę atsakomybę laipsnį	1,936

Koreliacijos analizė, tai statistikos metodas, tiriantis požymių tarpusavio ryšių stiprumą. Koreliacijos koeficientas yra kintamųjų priklausomybės stiprumo matas. Pasiskirsčiusiems pagal normalųjį skirstinį kintamiesiems skaičiuojamas Pirsono koreliacijos koeficientas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008). Spearmano ir Kendailo ryšių mato naudojimo pagrindinė sritis – reiškinių, kurie matuojami naudojant intervalinę ir panašias paprastesnes skales, o tokios skales plačiai taikomos srityse, kur apibūdinti reiškinius kiekybiškai yra problematika (Valkauskas, 2005). Koreliacinės analizės atveju naudoti Spearmano koreliacijos koeficientai, kadangi kintamųjų rezultatai pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, o tiriami duomenys priklauso rangų skalei.



42 pav. Darbuotojų savybių įtaka socialinės atsakomybės lygiui ir kokybei (koreliacinės analizės duomenys)

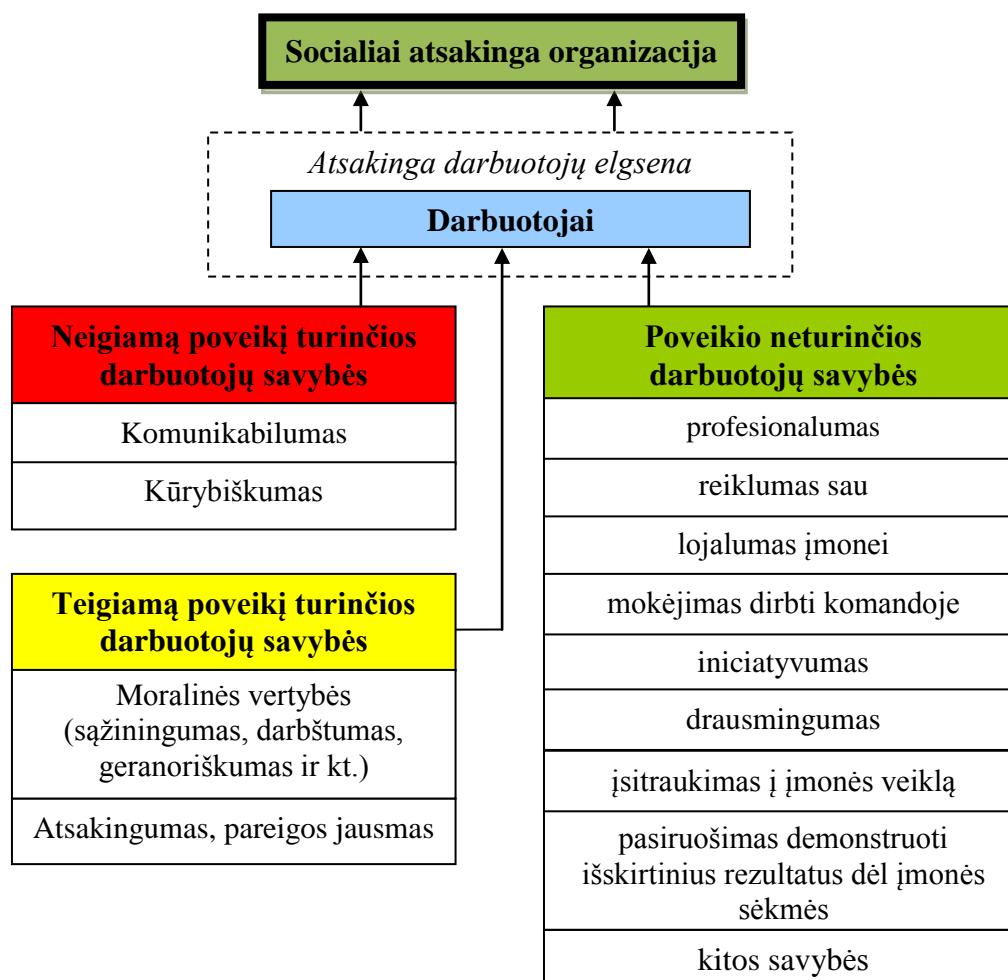
Koreliacijos koeficientų įvertinimas atskleidė, kad iš 13 verslo organizacijos darbuotojų savybių reikšmingos yra atsakingumas, pareigos jausmas (Spearmano koeficientas 0,162), komunikabilumas (Spearmano koeficientas -0,231), kūrybiškumas (Spearmano koeficientas -0,151) ir moralinės vertybės (Spearmano koeficientas 0,179). Nors ir jų ryšys su verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygiu nėra stiprus. Kitos verslo organizacijos darbuotojo savybės esminio ryšio su socialinės atsakomybės lygiu ir kokybe verslo organizacijose neturi.

Atsižvelgiant į patvirtintas ir paneigtas hipotezes bei atliktos statistinės analizės rezultatus (16 lentelė), sukonstruotas darbuotojų savybių įtakos organizacijos socialinei atsakomybei modelis (43pav.).

16 lentelė. Hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Rezultatas	Komentaras
H ₁	Atmesta	Labai silpnas teigiamo poveikio ryšys.
H ₂	Patvirtinta	
H ₃	Atmesta	Tarp kintamųjų ryšis nenustatytas.
H ₄	Atmesta	Tarp kintamųjų ryšis nenustatytas.
H ₅	Atmesta	Tarp kintamųjų ryšis nenustatytas.
H ₆	Atmesta	Tarp kintamųjų ryšis nenustatytas.
H ₇	Atmesta	Ryšys yra, tačiau jis neigiamos krypties.
H ₈	Atmesta	Labai silpnas teigiamo poveikio ryšys.
H ₉	Atmesta	Ryšys yra, tačiau jis neigiamos krypties.
H ₁₀	Atmesta	Tarp kintamųjų ryšis nenustatytas.
H ₁₁	Patvirtinta	
H ₁₂	Atmesta	Tarp kintamųjų ryšis nenustatytas.
H ₁₃	Atmesta	Tarp kintamųjų ryšis nenustatytas.

Kadangi darbuotojų savybės socialinės atsakomybės kokybei ir lygiui gali turėti trejopą poveikį, tirtos darbuotojų savybės suskirstytos į blokus pagal poveikio būdą ir kryptį.



43 pav. Darbuotojų savybių įtakos organizacijos socialinei atsakomybei modelis

Daugelis įprastinių statistinių metodų (dispersinė analizė, t-testai, regresijos, tiesinė koreliacinė analizė ir kt.) gali būti naudojami tik tada, kai duomenys išmatuoti skirtumų ar santykių skalėje, o ranginėse skalėse to daryti negalima. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų savybių vertinimo duomenys priklauso rangų skalei, papildomai panaudoti medianinis testas ir ranginė Kruskal-Wallis analizė (17 lentelė). Tiek medianinio testo, tiek Kruskal-Wallis analizės atveju tikrinama, ar imtys yra paimtos iš populiacijų, turinčių vienodas medianas.

17 lentelė. Medianinio testo ir ranginės Kruskal-Wallis analizės rezultatai

	Mediana	Medianinio testo rezultatai (reikšmingumas)	Ranginės Kruskal-Wallis analizės rezultatai (reikšmingumas)
Iniciatyvumas	7	0,188	0,439
Atsakingumas, pareigos jausmas	3	0,129	0,092
Reiklumas sau	6	0,002	0,002
Profesionalumas	3	0,031	0,069
Lojalumas įmonei	8	0,132	0,005
Mokėjimas dirbti komandoje	8	0,000	0,035
Įsitraukimas į įmonės veiklą	7	0,494	0,206
Pasiruošimas demonstruoti išskirtinius rezultatus dėl įmonės sėkmės	8	0,003	0,001
Komunikabilumas	8	0,000	0,000
Kūrybiškumas	8	0,421	0,000
Disciplinuotumas	8	0,050	0,040
Moralės vertybės (sąžiningumas, darbštumas, geranoriškumas ir kt.)	3	0,104	0,005
Kita	13	0,371	0,210

Pagal Kruskal-Wallis analizės rezultatus, populiacijos, iš kurių paimtos darbuotojų savybių - iniciatyvumo, atsakingumo (pareigos jausmo), profesionalumo, įsitraukimo į įmonės veiklą ir kitos savybių vertinimo bei

darbuotojų savo organizacijos socialinės atsakomybės lygio ir kokybės vertinimo imtys, turi tokią pačią medianą.

Medianinio testo rezultatai skiriasi nuo Kruskal-Wallis analizės rezultatų, kadangi Kruskal-Wallis analizės metodui naudojama skirtumo tarp rangų vidurkių suma, o medianinis testavimas susijęs su didesnėmis arba mažesnėmis nei mediana vertėmis, bet ne faktiniu atstumu nuo medianos, todėl jis yra ne toks veiksmingas kaip ranginės Kruskal-Wallis analizės metodas.

Nors darbuotojų savybės turi įtakos organizacijos socialinės atsakomybės lygiui ir kokybei, tačiau testuotų savybių įtaka nėra esminė. Be to, darbuotojo elgsena, kuri priklauso nuo darbuotojo savybių, gali turėti ne tik teigiamą, tačiau taip pat neigiamos krypties įtaką socialinės atsakomybės lygiui ir kokybei. Tampa svarbi identifikuoti darbuotojų savybių poveikį organizacijos veiklos kokybei, nes neigiamos krypties poveikis norimus pasiekti rezultatus veiks priešinga linkme ir tai sąlygos stagnaciją.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Disertacijoje atliktų mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo sąveika įgalino suformuluoti konkrečias išvadas ir pateikti atitinkamas rekomendacijas.

Išvados:

1. Nors socialinės atsakomybės koncepcija įvairiais pjūviais nagrinėjama jau netoli šimtmečio, tačiau vis dar nėra suformuotas vienalytis verslo socialinės atsakomybės sąvokos apibrėžimas, aiškiai apibūdinantis verslo socialinės atsakomybės turinį. Socialinės atsakomybės koncepcijų raida vyksta toliau nagrinėjant ir plėtojant esamas koncepcijas ir vystant naujas teorijas, inovatyvius požiūrius globalizacijos procesų ir verslo aktualijų kontekste. Tačiau sutarimo nebuvimas ir vieningo požiūrio trūkumas nesudaro pakankamų prielaidų siekti gerų verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo rezultatų praktikoje. Šiuolaikinis gyvenimo tempas yra itin spartus, todėl būtina neatsilikti nuo nūdienos įvykių eigos ir laiku pasiūlyti verslui konkrečius ir efektyvius sprendimus.

2. Socialinės atsakomybės poveikio pačiai organizacijai ir jos interesų grupėms vertinimo problematika išlieka aktuali, kadangi socialinės atsakomybės prisiėmimo ir įgyvendinimo lygis bei kokybė gali būti vertinami tik kompleksiskai, o vieninga vertinimo metodika nėra sukonstruota. Taikant skirtingus vertinimo principus ir metodus, bei naudojant neapibrėžtus kriterijus, ypač kai faktoriai dažniausiai yra kokybiniai ir sunkiai išreiškiami kiekybine išraiška, gaunama skirtinga informacija, kuri skirtingai interpretuojama ir traktuojama, todėl atskirų organizacijų rodiklius sudėtinga palyginti. Be to, galima situacija, kai organizacija socialinę atsakomybę prisiima nesąmoningai arba deklaruoja socialinę atsakomybę siekdama tuo pasinaudoti kaip efektyvia rinkodaros priemone, kas dar labiau apsunkina socialinės atsakomybės realijų vertinimą. Todėl, nors yra būdų atlikti organizacijos socialinės atsakomybės poveikio įvertinimą, tačiau atviri išlieka sąmoningumo, pakankamumo, tinkamumo ir realaus naudingumo klausimai.

3. Socialinės atsakomybės elemento integravimas į organizacijos strategiją įgalina laiku pasinaudoti strateginėmis galimybėmis ir užtikrinti savalaikę reakciją, ypač konkurentų atžvilgiu, kadangi šiuolaikinis verslas turi ilgalaikes perspektyvas tik savo strategijoje tikslingai subalansuodamas efektyvumo, ekologijos ir etikos elementus. Nėra konkrečių praktinių rekomendacijų, kaip verslo organizacijos socialinės atsakomybės elementą galėtų integruoti į savo strategijas, tačiau socialinės atsakomybės ir verslo strategijos nesuderinimo atveju kyla sunkumai, kurie įtakoja galimų neigiamų pasekmių, tokių kaip neigiamas poveikis organizacijos veiklos efektyvumui, įvaizdžiui ir interesų grupių nuomonei bei visuomenės gerovei, atsiradimą.

4. Viešasis sektorius, kuris pats iš prigimties turi veikti socialiai atsakingai, atlieka svarbų vaidmenį verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir plėtros procesuose. Viešajam sektoriui imantis atitinkamų veiksmų svarbu įvertinti tai, kad tarp reguliavimo intensyvumo ir verslo socialinės atsakomybės veiklų apimčių yra tiesioginis ryšys.

Nors realūs viešojo sektoriaus veiksmai Lietuvoje vykdomi beveik 10 metų, jie neužtikrina sklandžių verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir plėtros procesų. Dauguma viešojo sektoriaus iniciatyvų yra susijusios tik su viešinimu ir praktikoje nepasiteisina. Verslo organizacijų dalyvavimas viešojo sektoriaus organizuojamuose socialinės atsakomybės skatinimo priemonėse, tokiose kaip Jungtinių Tautų Pasauliniame susitarimas arba Lietuvos socialiai atsakingų organizacijų apdovanojimai, yra dažniausiai susijęs su įvaizdžio kūrimu, savo žinomumo didinimu ir galimai yra paviršutiniškas.

Verslo socialinės atsakomybės principų įtvirtinimą ir įgyvendinimo plėtrą paskatintų aktyvesni viešojo sektoriaus veiksmai, nes šiuo metu jie yra nepakankami ir neadekvatūs esamai verslo socialinės atsakomybės Lietuvoje būklei. Finansinių verslo socialinės atsakomybės skatinimo priemonių diegimas paskatintų organizacijų norą dalintis pelnu ir investuoti į socialiai atsakingas veiklas.

5. Verslo socialinė atsakomybė ypač aktuali tapo kilus ekonominiam nuosmukiui, nes senų metodų taikymas išlikimo kovoje gali nepasiteisinti, o

verslo socialinė atsakomybė šiuo laikotarpiu gali padėti susikurti išskirtinumą, išlaikyti ir racionaliai bei efektyviai valdyti personalą, formuoti lojalių klientų ratą ir suteikti kitus privalumus. Ekonominis nuosmukis yra puikus laikas prisiimti verslo socialinę atsakomybę, tačiau ekonominio nuosmukio metu verslo organizacijos deda visas pastangas išlikti, todėl į socialines veiklas įsitraukia mažesne apimtimi.

6. Darbuotojai yra svarbiausia, tačiau dėmesio prasme labiausia apleista interesų grupė, atsakinga už verslo socialinės atsakomybės veiklų organizavimą ir įgyvendinimą organizacijoje. Unikalus darbuotojų, be kurių organizacijos negalėtų vykdyti savo veiklų, siekti tikslų, tame tarpe susijusių su socialinės atsakomybės įgyvendinimu, indėlis yra labai svarbus siekiant verslo sėkmės. Darbuotojų dalyvavimo verslo socialinės atsakomybės iniciatyvose poveikis yra ženklus, ypač įvertinant tai, kad nuo darbuotojų savybių, kurios transformuojasi į organizacijos sugebėjimus, priklauso organizacijos vykdomų veiklų kokybė. Atsižvelgiant į tai, darbuotojams socialinės atsakomybės procesuose turi būti skiriamas atitinkamas dėmesys.

7. Atliktas pilotinis verslo socialinės atsakomybės srityje tyrimas atskleidė, kad darbuotojų asmeninės ir profesinės savybės turi įtakos verslo organizacijos socialinės atsakomybės lygiui ir kokybei. Tačiau iš tirtos grupės darbuotojų savybių tik 4 turi realų poveikį verslo socialinės atsakomybės lygiui ir kokybei, iš jų 2 – teigiamą, o kitos 2 – neigiamą. Be to, nors tirtos darbuotojų kokybinės savybės turi įtakos verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir įgyvendinimo kokybei organizacijoje, šis poveikis nėra esminis ir lemiantis.

Ginamas teiginys „*Darbuotojų teigiamos asmeninės ir profesinės savybės turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybei ir jos principų įtvirtinimui*” nepasitvirtino, nes darbuotojų asmeninės ir profesinės savybės verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir įtvirtinimo aspektus gali veikti tiek teigiamai, tiek neigiamai, o taip pat gali iš viso neturėti įtakos. Atlikus statistinę duomenų analizę, pasitvirtino tik 2 iš 13 iškeltų hipotezių (*H2 – Darbuotojo atsakingumas, pareigos jausmas turi teigiamą įtaką organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybei ir jos*

principų įtvirtinimui ir H11 – Darbuotojo moralinės vertybės (sąžiningumas, darbštumas, geranoriškumas ir kt.) turi teigiamą įtaka organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybei ir jos principų įtvirtinimui). Kitais atvejais įtaka buvo labai silpno pobūdžio, neesminė arba įtakojanti organizacijos socialinės atsakomybės lygį ir kokybę neigiama kryptimi.

8. Lietuvos verslo įmonių vadovų ir ekonominės srities (finansų) specialistų verslo socialinės atsakomybės suvokimo spektras yra nevienalytis, stipriai varijuojantis. Nors pagrindinė verslo organizacijų socialiai atsakingos elgsenos priežastis – atsakomybės už savo veiklos socialinių pasekmių pripažinimas, tačiau pagrįstą nerimą kelia verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygis, kuris per keletą metų Lietuvoje nepakito ir išlieka sąlyginai žemas. Akivaizdu, kad Lietuvoje dar tik formuojasi verslo socialinės atsakomybės tradicijos, o progresas verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo, įtvirtinimo ir plėtros srityje yra nepakankamas.

Ginamas teiginys „*Socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygio Lietuvoje vertinimas priklauso nuo savo organizacijos priimtų socialinės atsakomybės vertinimo*” patvirtintas empirinio tyrimo duomenimis, patvirtinus hipotezę H₁₄ - *darbuotojo savo organizacijos priimtų socialinės atsakomybės laipsnio vertinimas turi įtaką socialinės atsakomybės įgyvendinimo Lietuvoje vertinimui.* Tai atskleidžia verslo organizacijų suvokimą, kad nuo jų socialinės atsakomybės įgyvendinimo masto ir kokybės priklauso bendra šalies socialinės atsakomybės, kuri yra pilietinės visuomenės formavimo įrankis, būklė ir tai sudaro tvirtą pagrindą socialinės atsakomybės įtvirtinimo procesams Lietuvos verslo organizacijose.

9. Nors Lietuvoje ir Baltarusijoje vieningai sutariama, kad socialinė atsakomybė santykiuose su visuomene turi būti, tačiau pačios socialinės atsakomybės turinio ir dedamųjų suvokimas skiriasi ženkliai. Baltarusijoje esmine verslo socialinės atsakomybės dedamąja laikoma kokybiškų prekių ir paslaugų gamyba, pagrindinis objektas – prekių ir paslaugų vartotojas, o pagrindinė socialiai orientuotos elgsenos priežastis – įvaizdžio gerinimas, kuris sąlygoja didesnes pardavimo apimtis ir įmonės kapitaliziją. Tuo tarpu

Lietuvoje verslo organizacijas socialiai atsakingai elgtis skatina savo veiklos pasekmių suvokimas, o esminis tikslas – indėlis į visuomenės vystymą. Baltarusijoje dažniausiai minima pagrindinė socialinės atsakomybės forma – labdara, o Lietuvoje – verslo strategija. Atsižvelgiant į tai, patvirtintos prielaidos *Socialinės atsakomybės suvokimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo galimybių būklę Lietuvoje paaiškina naujausios socialinės atsakomybės teorijos* ir *Socialinės atsakomybės suvokimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo galimybių būklę Baltarusijoje paaiškina M. Friedmano ir jo pasekėjų socialinės atsakomybės teorijos*.

Tai, kad daugelis verslo socialinės atsakomybės vertinimo aspektų Lietuvoje ir Baltarusijoje stipriai skiriasi tik patvirtina, kad kiekvienoje šalyje socialinės atsakomybės tradicijos ir įgyvendinimo pobūdis skiriasi. Vadinas, verslo organizacijos, ketindamos vykdyti savo veiklą kitoje šalyje arba bendradarbiauti su partneriais iš kitos valstybės, turi įvertinti kitos šalies įvairius, tame tarpe socialiai atsakingos elgsenos, veiksnius.

Rekomendacijos:

1. Rekomendacijos verslo organizacijoms:
 - a. Į verslo organizacijos socialinės atsakomybės politikos formavimą ir įgyvendinimą įtraukti organizacijos darbuotojus, tokiu būdu sudarant jiems galimybes įnešti savo indėlį į socialinių tikslų pasiekimą ir socialinės atsakomybės principų įtvirtinimą organizacijoje.
 - b. Investuoti į darbuotojų ugdymą ir mokymą, keliant darbuotojų kvalifikaciją ir stiprinant jų asmenines ir profesines savybes, kurių dėka stiprinamas socialinės atsakomybės įtvirtinimas organizacijoje.
 - c. Diegti socialinės atsakomybės priemones bei jas įtvirtinti, verslo organizacijos socialinės atsakomybės politiką institucionalizuojant verslo strategijoje, o į ekonominius tikslus integruojant ir socialinius organizacijos tikslus.

d. Plečiant verslą į kitas valstybes ar siekiant bendradarbiauti su užsienio partneriais, įvertinti kiekvienoje konkrečioje valstybėje susiklosčiusias verslo socialinės atsakomybės tradicijas ir valstybės vykdomą verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir plėtros politiką.

2. Rekomendacijos viešajam sektoriui:

a. Prieš formuojant verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir plėtros politiką, ne tik konstruktyviai diskutuoti su verslo atstovais, tačiau taip pat įvertinti realią verslo socialinės atsakomybės būklę (atliekant tyrimus, parengiant galimybių studiją) ir atsižvelgiant į ją, parinkti efektyvias, poveikį turėsiančias priemones ir veiksmus, diferencijuojant juos pagal įmonių dydį.

b. Įvertinant tai, kad valdžios nesugebėjimas skatinti socialinės atsakomybės principų taikymą verslo sektoriuje yra didžiausias verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir plėtros trukdis Lietuvoje, rekomenduotina viešajam sektoriui stiprinti savo gebėjimus, ypač perimant gerąją patirtį iš valstybių, kuriose sėkmingai įgyvendinama verslo socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir plėtros politika.

c. Aktyviau ir tikslingai platinti informaciją apie verslo socialinės atsakomybės formas ir jos teikiamą naudą bei galimybes, tam pasitelkiant efektyvias žiniasklaidos priemones ir kitus ryšių su verslo sektoriumi palaikymo kanalus. Ypatingai daug dėmesio skiriant gerųjų pavyzdžių viešinimui.

Potencialios tolimesnių autorės tyrimų kryptys. Atliktas tyrimas atskleidė, kad verslo socialinės atsakomybės įgyvendinimo lygmuo Lietuvoje išlieka žemas ir nors Lietuvoje daugėja reikšmingų tyrimų socialinės atsakomybės srityje, tačiau progresas nėra pakankamas užtikrinti socialinės atsakomybės teorijų vystymą ir įgyvendinimo kokybę. Tik atliekant

tolimesnius mokslinius tyrimus galėtų būti suformuota efektyvių socialinės atsakomybės įtvirtinimą ir plėtrą užtikrinančių konkrečių priemonių ir įrankių sistema, kuri sudarytų realias prielaidas socialinės atsakomybės įgyvendinimo plėtrai ir kokybės gerinimui bei užpildytų šiuo metu mokslinėje literatūroje esančią nišą socialinės atsakomybės srityje.

Tolimesnė tyrimų kryptis galėtų koncentruotis ties konkrečių socialinės atsakomybės principų įtvirtinimo ir įgyvendinimo plėtros priemonių ir įrankių identifikavimu, nustatant jų poveikio kryptį, mastą ir efektyvumo potencialą. Šioje srityje ypatingai pasigendama sisteminių tyrimų ir mokslinių diskusijų, todėl būtina atlikti išsamesnius tyrimus, įtraukiant platesnį ratą interesų grupių ir organizacijų darbuotojų, kurių vertinimai įgalintų suformuoti veiksmingų socialinės atsakomybės įtvirtinimo ir plėtros instrumentų kompleksą.

Be to, ypatingai svarbu toliau nagrinėti darbuotojų įtaką organizacijos socialinės atsakomybės kokybei ir plėtrai, nes šiuo metu darbuotojų vaidmuo mokslinėje literatūroje nėra atskleistas. Darbuotojus dažniausiai identifikuojant kaip socialinės atsakomybės objektą ir interesų grupę, jų vaidmuo organizacijos socialinės atsakomybės procesuose išlieka mažai nagrinėtas, todėl būtini tolimesni išsamesni, platesni ir gilesni tyrimai šioje srityje, siekiant išsiaiškinti organizacijos darbuotojų potencialo panaudojimo galimybes socialinės atsakomybės srityje.

LITERATŪRA

- Ackerman R. W. (1975) *The Social Challenge to Business*. Massachusetts: Harvard University Press, 345 p., ISBN 0-674-81190-9.
- Adamonienė R. (2009) *Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės*. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Nr. 1 (16), p. 6-14.
- Adams C., Zutshi A. (2004) *Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and be Accountable*. Australian Accounting Review, Vol. 14, No. 3, p. 31-39.
- Aguilera R. V., Rupp D. E., Williams C. A., Ganapathi J. (2007) *Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations*. Academy of Management Review, Vol. 32, No. 3, p. 836-863.
- Alas R., Übius Ü. (2009) *Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility*. Engineering, Vol. 1, Issue 1, p. 90-99.
- Albareda L., Lozano J. M., Tencati A., Midttun A., Perinni F. (2008) *The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses*. Business Ethics: an European Review, Vol. 17, No. 4, p. 347-363.
- Ali I., Rehman K. U., Ali S. I., Yousaf J., Zia M. (2010) *Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance*. African Journal of Business Management, Vol. 4(12), p. 2796-2801.
- Alter S. K. (2000) *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises*. Save the Children, p. 366. Prieiga per internetą: <http://www.virtueventures.com/sites/virtueventures.com/files/mdbl.pdf> (Žiūrėta 2012 m. sausio 4 d.).
- Arimavičiūtė M. (2005) *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: MRU, 336 p., ISBN 9955-19-021-3.

- Astromskienė A., Adamonienė R. (2009) *Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų tendencijos Lietuvoje*. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 217-222.
- Aupperle K., Carroll A., Hatfield J. (1985) *An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability*. *Academy of Management Journal*, Vol 28, p. 446-463.
- Bagdonienė D., Galbuogienė A., Paulavičienė E. (2009) *Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu*. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 1044-1053.
- Bandi N. (2007) *United Nations Global Compact: Impact and its Critics*. Prieiga per internetą: <http://www.covalence.ch/docs/UnitedNationsGlobalCompact.pdf>. (Žiūrėta 2011 m. sausio 9 d.).
- Barnea A., Rubin A. (2010) *Corporate Sociale Responsibility as a Conflict Between Stakeholders*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, Issue 1, p. 71-86.
- Baron D. P. (2006) *Business and Its Environment*. New Jersey: Prentice Hall, 877 p., ISBN 0-13-187355-5.
- Baron D. P. (2007) *Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship*. *Journal of Economics Management Strategy*, Vol. 16, Issue 3, p. 683-717.
- Bennett M., James P. (1998) *The Green Bottom Line*. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, p. 20-23.
- Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė (2009) *Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys*. *Economics and management*, Vol. 14, p. 229-236.
- Bichta C. (2003) *Corporate social responsibility – a role in government policy and regulation?* University of Bath, p. 100.
- Bondy K., Matten D., Moon J. (2008) *Multinational Corporation Codes of Conduct: Governance Tools for Corporate Social Responsibility?* *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 16, Issue 4, p. 294-311.

- Bonini S., Emerson J. (2005) *Maximizing Blended Value - Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and Organizations*. p. 47. Prieiga per internetą: <https://www.sp-summitas.com/system/files/secure/Building%20Beyond%20the%20Blended%20Value%20Map.pdf> (Žiūrėta 2012 m. vasario 4 d.).
- Boone L. E., Kurtz D. L. (1987) *Management*. New York: McGraw-Hill, 677 p, ISBN 0-394-36305-1.
- Bosas A. (2003) *Verslo socialinė ir ekologinė atsakomybė*. Organizacijų vadyba, Nr. 28, p. 33-43.
- Bosas A. (2004) *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėdos universiteto leidykla, 626 p., ISBN 9955-585-76-5.
- Branco M. C., Delgado C. (2011) *Research on corporate social responsibility and disclosure in Portugal*. Social Responsibility Journal, Vol. 7, No. 2, p. 202-217.
- Branco M. C., Rodrigues L. L. (2006) *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*. Journal of Business Ethics, Vol. 69, No. 2, p. 111-132.
- Branco M. C., Rodrigues L. L. (2008) *Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies*. Journal of Business Ethics, Vol. 83, No. 4, p. 685-701.
- Burchell J., Cook J. (2006) *Confronting the "corporate citizen": Shaping the discourse of corporate social responsibility*. International Journal of Sociology and Social Policy, Nr. 26, p. 121-137.
- Calabro G., Tarabella A. (2009) *Principles and tools for the dissemination of corporate social responsibility in the international community*. Forum ware international, No. 1/2, p. 27-32. Prieiga per internetą: <http://forumware.wu-wien.ac.at/archiv/1286149137.pdf> (Žiūrėta 2012 m. liepos 15 d.).
- Campbell J. L. (2007) *Why would corporations behave in social responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*. Academy of management review, Vol. 32, No. 1, p. 946-967.

- Carnegie A. (1998) *The Gospel of Wealth*. Bedford: Applewood books, 32 p., ISBN 1-55709-471-3.
- Carroll A. B. (1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, p. 39-48.
- Carroll A. B. (1999) *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, Vol. 38, No. 3, p. 268-295.
- Carroll A. B., Buchholtz A. K. (2006) *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Company, 745 p., ISBN 0324323174.
- Carroll A. B., Shabana K. M. (2010) *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. International Journal of Management Reviews, Vol. 12, Issue 1, p. 85-105.
- Certo S. C., Certo S. T. (2006) *Modern Management*. New Jersey: Upper Saddle River (Prentice Hall), 621 p., ISBN 0-13-149470-8.
- Charitoudi G., Giannarakis G., Lazarides G. T. (2011) *Corporate Social Responsibility Performance in Periods of Financial Crisis*. European Journal of Scientific Research, Vol.63, No.3, p. 447-455.
- Chatterji A. K., Levine D. I., Toffel M. W. (2009) *How well do social rating actually measure corporate social responsibility*. Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 18, Issue 1, p. 125-169.
- Chen S., Bouvain P. (2009) *Is Corporate Responsibility Converging? A Comparison of Corporate Responsibility Reporting in the USA, UK, Australia and Germany*. Journal of Business Ethics, Vol. 87, No. 1, p. 299-317.
- Chlivickas E., Ginevičius R., Merkevičius J., Paliulis N. K. (2006) *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Technika, Vilnius, 548 p., ISBN 9955-28-057-3.
- Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. (2004) *Double Bottom Line Project Report: Assessing social impact in double line ventures*. The

- Rockefeller Foundation, p. 72. Prieiga: http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf (Žiūrėta 2011 m. kovo 15 d.).
- Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M. (2011) *HR's Role in Corporate Social Responsibility and Sustainability*. SHRM Foundation Executive Briefing. Prieiga per internetą: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/CSR%20Exec%20Briefing-%20FINAL.pdf> (Žiūrėta 2012 m. sausio 7 d.).
- Česynienė R., Diskienė D., Česynaitė E. (2011) *Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektorių analizė*. Viešasis administravimas, Nr. 1(29), p. 19-26.
- Česynienė R., Neverkevič M. (2009) *Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse*. Verslas, vadyba ir studijos, Vol. 8, No. 1, p. 261-270.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (2000) Lietuvių kalbos institutas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 967 p., ISBN 5-420-01242-1.
- Daft R. L. (2003) *Management*. JAV: South Western, 784 p., ISBN 0-03-035183-3.
- Dalhsrud A. (2008) *How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, p. 1-13.
- Davis K., Newstrom J.W. (1985) *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw - Hill Book Company, 585 p., ISBN 0-07-015566-6.
- Diskienė D., Marčinskas A. (2007) *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla, 300 p., ISBN 978-955-33-149-0.
- Diskienė D., Marčinskas A., Stankevičienė A. (2010) *Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste*. Informacijos mokslai, Nr. 53, p. 7-19.
- Diskienė D., Krapchilo D. (2012) *Corporate social responsibility strategių implemenation in foreign market: Global vs local policy*. Ekonomika, Vol. 91 (1), p. 118-131.

- Do it right* (2008). The Economist, January 17.
- Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. (1992) *Fundamentals of Management*. Homewood Boston: Irwin, 840 p., ISBN 0-256-11270-3.
- Drucker P. F. (1984). *The new meaning of corporate social responsibility*. California Management Review 26 (2), p. 53–63.
- Drucker P. F. (2004) *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*,. Dakra, Vilnius, 225 p., ISBN 9949-10-533-1.
- Drūteikienė G. (2007) *Organizacijos įvaizdžio valdymas*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla, 99 p., ISBN 978-9986-19-988-5.
- Du S., Bhattacharya C. B., Sen S. (2010) *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication*. International Journal of Management Reviews, Vol. 12, Issue 1, p. 8-19.
- Elkington J. (2004) *Enter the Tripple Bottom Line*. The tripple bottom line, does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR / Henriques A., Richardson J., p. 1-17. – ISBN 1-84407-016-6.
- Emerson J. (2003) *The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Results*. California Management Review, Vol.45, Issue 4, p. 35-51.
- Estallo M. A. G., Fuente F. G., Griful-Maquela C. (2007) *The importance of corporate social responsibility and its limits*. International Advances in Economic Research, Vol. 13, Issue 3, p. 379-388.
- Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas. *Nuomonė dėl Komisijos komunikato Tarybai ir Europos Parlamentui dėl Teminės miesto aplinkos strategijos*. Prieiga per internetą: <http://eescopinions.eesc.europa.eu/eescopiniondocument.aspx?language=lt&docnr=1158&year=2006> (Žiūrėta 2008 m. kovo 5 d.).
- Europos Komisija (2011) *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 80 p., ISBN 978-92-79-19720-8.
- Europos Komisija (2011) *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Sprendimas COM(2011)681. Prieiga per internetą:

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010 (Žiūrėta 2012 m. sausio 10 d.)

Europos Komisijos Darbo, socialinių reikalų ir lygių galimybių generalinis direktoratas (2007) *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union*. Brussels, Belgium, p. 1-145. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/compendium_ms_updated_portugal_2212_en.pdf (Žiūrėta 2011 m. rugsėjo 14 d.).

Fernández-Kranz D., Santalo J. (2010) *When Necessity Becomes a Virtue: the Effect of Product Market Competition on Corporate Social Responsibility*. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 18, Issue 2, p. 453–487.

Fitjar R. D. (2011) *Little big firms? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones*. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20, Issue 1, p. 30-44.

Fox T. (2004) *Corporate Social Responsibility and Development: In quest of an agenda*. *Development*, No. 47(3), p. 29-36.

Fox T, Ward H, Howard B. (2002) *Public sector soles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. *Corporate Responsibility for Environment and Development Programme*, The World Bank, 46 p.

Freeman E. R., Velamuri R. S., Moriarty B. (2006) *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Prieiga per internetą: <http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics/pdf/csr.pdf> (Žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.).

Frederick W. C. (2006) *Corporation be good! The story of corporate social responsibility*. USA, 335 p., ISBN 1-59858-103-1.

Friedman M. (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*, September 1970. Prieiga per internetą: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-socresp-business.html> (Žiūrėta 2009 m. lapkričio 20 d.).

- Friedman M. (1976) *Autobiography*. Prieiga per internetą: http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1976/friedman-autobio.html (Žiūrėta 2006 m. spalio 5 d.).
- Frye M. B., Nelling E., Webb E. (2006) *Executive Compensation in Socially Responsible Firms*. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14, Issue 5, p. 446–455.
- Galbreath J. (2009) *Building corporate social responsibility into strategy*. *European Business Review*, Vol. 21, p.109 – 127.
- Galbreath J. (2010) *Drivers of Corporate Social Responsibility: the Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture*. *British Journal of Management*, Vol. 21, Issue 2, p. 511-525.
- Galbreath J., Benjamin K. (2010) *An action-based approach for linking CSR with strategy*. *Innovative CSR: from risk management to value creation*. Greenleaf publishing limited, p. 12-36, ISBN-13: 9781907643262.
- Garriga E., Mele D. (2004) *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, Issue ½, p. 51-71.
- Geva A. (2008) *Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice*. *Business and Society Review*, Vol. 113, Issue 1, p. 1–41.
- Gižienė V., Palekienė O., Simanavičienė Ž. (2011) *Valstybės socialinė atsakomybė žinių ekonomikos kontekste*. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, p. 485-492.
- Goworek H. (2011) *Social and environmental sustainability in the clothing industry: a case study of a fair trade retailer*. *Social responsibility journal*, Vol. 7, No. 1, p. 74-86.
- Gudonienė V., Leipuvienė K. (2007) *Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“ ataskaita Lietuvos Respublikos ūkio ministerijai (UAB „EKT grupė“)*, 82 p.

- Guenster N., Bauer R., Derwall J., Koedijk K. (2010) *The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency*. European Financial Management, Vol. 17, Issue 4, p. 679-704.
- Guo J., Sun L., Li X. (2009) *Corporate Social Responsibility Assessment of Chinese Corporations*. International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 4, p. 54-57.
- Guogis A. (2006) *Kai kurie korporatyvinės socialinės atsakomybės ir socialinio teisingumo aspektai*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 18, p. 73-77.
- Guogis A., Gudelis D. (2004) *Pilietinė visuomenė ir socialinė politika: Naujosios viešosios vadybos galimybės*. Filosofija. Sociologija, Nr. 3, p. 14-19.
- Guogis A., Gruževskis B. (2010) *Ar reikia kitokio Lietuvos visuomenės socialinės raidos modelio?* Socialinių mokslų studijos, Nr. 3(7), p. 19-35.
- Hawkins D. E. (2006) *Corporate social responsibility. Balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*. New York: Palgrave MacMillan, 280 p., ISBN 0-230-00220-X.
- Heikkurinen P., Ketola T. (2011) *Corporate Responsibility and Identity: from a Stakeholder to an Awareness Approach*. Business Strategy and the Environment, Vol. 21, Issue 5, p. 326-337.
- Hemingway C. A., MacLagan P. W. (2004) *Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics, No. 50, p. 33-44
- Henderson D. (2004) *The role of business in the world today*. Greenleaf Publishing, p. 30-32. Prieiga per internetą: <http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/jcc17hend.pdf> (Žiūrėta 2011 m. spalio 11 d.).
- Henriques A. (2004) *CSR, Sustainability and the Tripple Bottom Line*. The tripple bottom line, does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR / Henriques A., Richardson J., 26-34, ISBN 1-84407-016-6.

- Hess D., Warren D. E. (2008) *The Meaning and Meaningfulness of Corporate Social Initiatives*. Business and Society Review, Vol. 113, Issue 2, p. 163-197.
- Hidayati N. D. (2011) *Pattern of corporate social responsibility programs: a case study*. Social responsibility journal, Vol. 7, No. 1, p. 104-117.
- Hoffman R. C. (2007) *Corporate social responsibility in the 1920's: an institutional perspective*. – Journal of Management History, Vol. 13, No. 1, p. 55-73.
- Huselid M. A. (1995) *The impact of human resource management practises on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, Vol. 38, No 3, p. 635-672.
- Idowu S. O., Louche C., Filho W. L. (2010) *Innovative corporate social responsibility*. Innovative CSR: from risk management to value creation, Greenleaf publishing limited, p. 1-11, ISBN-13:9781907643262.
- Inyang B. J., Awa O. H., Enouh O. R. (2011) *CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals*. The Special Issue on Contemporary Issues in Business and Economics, p. 118-126.
- Įmonių socialinės atsakomybės vadovas* (2006) Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos Trišalė Taryba. Vilnius: Trišalės tarybos sekretoriatas, 40 p.
- Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje* (2008) Praktiniai atsakingo verslo pavyzdžiai. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659> (Žiūrėta 2011 m. kovo 8 d.).
- Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje* (2009). Nacionalinis socialiai atsakingo verslo apdovanojimas 2008 ir gerosios praktikos pavyzdžiai. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659> (Žiūrėta 2011 m. kovo 8 d.).
- Joldes C., Iamandi I. E. (2009) *Strategies of corporate social responsibility in the European Union*. The annals of University of Oradea economic science series tom XVII, p. 175-180.

- Juščius V. (2007) *Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida*. Ekonomika, Nr. 78, p. 48-64.
- Jusčius V., Snieška V. (2008) *Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations*. Engineering Economics, No. 3 (58), p. 34-44.
- Karaibrahimolu Y. Z. (2010). *Corporate social responsibility in times of financial crisis*. Business Management Vol. 4(4), p. 382-389.
- Kardelis K. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, 400 p., ISBN 9955-655-35-6.
- Kasiulevičius V., Denapienė G. (2008) *Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje*. Gerontologija, Nr. 9(3), p. 176-180.
- Katsoulakos T., Katsoulakos Y. (2007) *Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management. Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework*. Corporate governance, Vol. 7, No. 4, p. 355-369.
- Kytle B., Ruggie J. G. (2005) *Corporate Social Responsibility as Risk Management*. Public Policy, Vol. 10, Issue 10, p. 21.
- Kotler P., Armstrong G. (2005) *Principles of marketing*. Prentice Hall, 129 p., ISBN-10: 0131469185.
- Kramer M. R., Porter M. E. (2006) *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, p. 78-93.
- Lane J. E. (2001) *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai, 463 p., ISBN 9986-09-228-0.
- Lantos G. P. (2001) *The boundaries of strategic corporate social responsibility*. Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No, 7, p. 595-630.
- Lantos G. P. (2002) *The ethicality of altruistic corporate social responsibility*. Journal of Consumer Marketing, Vol. 19, p. 205 – 232.
- Laurėnas V. (2003) *Pilietinės visuomenės dilemos Lietuvoje*. Sociologija. Mintis ir veiksmai, Nr. 1, p. 5-22.

- Laurinavičius A., Reklaitis J. (2011) *Darnaus verslo socialinė atsakomybė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 318 p., ISBN 978-9955-19-353-1.
- Lee H., Lancendorfer K. M., Reck R. (2011) *Perceptual differences in corporate philanthropy motives: a South Korean study*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 17, Issue 1, p. 33-47.
- Leonavičius J. (1993) Sociologijos žodynas. Vilnius: Academia, 283 p., ISBN 9986-08-002-9.
- Levin M. A. (2008) *China's CSR Expectations Mature*. China business review, 2008 November-December, p. 50-53. Prieiga per internetą: http://www.secure-www.net/files/24063_Levine2.pdf (Žiūrėta 2011 m. kovo 16 d.).
- Ling K. C., Kee H. W., Kueng K. C. (2011) *The Challenges of Corporate Social Responsibility Practice: A Case Study of Taiwanese Investment in China*. Journal for the Advancement of Science&Arts, Vol. 2, No. 1, p. 1-23.
- Ludescher J. C., Mahsud R., Prussia G. E. (2012) *We Are the Corporation: Dispersive CSR*. Business and Society Review, Vol. 117, Issue 1, p. 55-88.
- Lundgren T. (2011) *A microeconomic model of corporate social responsibility*. Metroeconomica, Vol. 62, Issue 1, p. 69–95.
- Makštutis A. (2001) *Strateginio valdymo principai*. Klaipėdos universiteto leidykla, Klaipėda, 380 p., ISBN 9955-456-14-0.
- Maneet K. Sudhir A. (2011) *Corporate social responsibility – a tool to create a positive brand image*. Proceedings of ASBBS, Vol 18, No 1, p. 681-688.
- Marčinskas A., Smilga E. (1996) *Firmos strategija: formavimas ir realizavimas*. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius, 74 p.
- Marčinskas A., Seiliūtė J. (2008) *Socialinė atsakomybė viešajame sektoriuje ir versle: lyginamoji analizė*. Viešasis administravimas, Nr. 17, p. 70-79.
- Martnes J. (2004) *Six problems of the Global Compact between Business and the UN*. World Economy, Ecology and Development Association and Global Policy Forum. Prieiga per internetą: <http://www.globalpolicy.org/>

- component/content/article/225/32252.html (Žiūrėta 2011 m. gegužės 14 d.).
- Marquis C., Glynn M. A., Davis G. F. (2007) *Community isomorphism and corporate social action*. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, p. 925-945.
- Maignan I., Ferrell O. C., Ferrell L. (2005) *A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing*. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, Issue 9/10, p. 956-977.
- Mamun M. A., Ahmed Z. U. (2009) *Manager's Vision for Corporate Social Responsibility*. *European Journal of Scientific Research*, Vol. 30, No.4, p. 631-648.
- Maon F., Lindgreen A., Swaen V. (2010) *Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Issue 1, p. 20-38.
- McDonough W., Braungart M. (2002) *Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce*. *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 9, No. 3, p. 251-258.
- McIntosh M. Thomas R., Leipziger D., Coleman G. (2003) *Living Corporate Citizenship*. Great Britain, Prentice Hall, 311 p., ISBN 0 273 65433 0.
- Mellahi K., Frynas J. G., Finlay P. (2005) *Global strategic management*. Oxford university press, New York, 400 p., ISBN 0-19-926 615-8.
- Melnikas B. (2000) *Viešojo administravimo sistema kaip verslo aplinkos dalis: teorijos problemos*. *Verslas: teorija ir praktika*, I tomas, Nr. 1, p. 18-36.
- Melo T., Galan J. I. (2011) *Effects of corporate social responsibility on brand value*. *Journal of Brand Management*, Vol. 18, Issue 6, p. 423-427.
- Melo T., Garrido-Morgado A. (2012) *Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 19, Issue 1, p. 11-31.
- Mihalache S. S. (2011) *CSR – A marketing tool?* *Economic series*, Vol. 2(11), Issue 1, p. 159-164.

- Misani N. (2010) *Convergent and divergent corporate social responsibility. Innovative CSR: from risk management to value creation*. Greenleaf publishing limited, p. 62-83, ISBN-13:9781907643262.
- Mizera K. (2008) *Instrumenty społecznej odpowiedzialności biznesu*. Contemporary economics, Vol. 2, Issue 3, p. 83-96.
- Moir L. (2001) *What do We Mean by Corporate Social Responsibility?* Corporate Governance, No. 1, 2, p. 16-22.
- Molteni M., Pedrini M. (2009) *The corporate social responsibility manager map*. Corporate Ownership & Control, Vol. 6, Issue 3, p. 26-38.
- Moon J. (2004) *Government as a Driver of Corporate Social Responsibility*. Research Paper Series, International Centre for Corporate Social Responsibility, p. 28.
- Morsing M., Schultz M. (2006) *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*. - Business Ethics: A European Review, Vol. 15, Issue 4, p. 323–338.
- Mostovicz I., Kakabadse N., Kakabadse A. (2009). *CSR: the role of the leadership in driving ethical outcomes*. Corporate governance, No. 4, p. 448-460.
- Mudor H., Tooksoon P. (2011) *Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover*. Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol. 2, No. 2, p. 41-49.
- Nidasio C. (2004) *Implementing CSR on a large scale: The role of Government*. SDA Bocconi University School of Management, Milan (Italy). Prieiga per internetą: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819304 (Žiūrėta 2010 m. kovo 19 d.).
- Norman W., MacDonald C. (2004) *Getting to the Bottom of “Bottom Tripple Line”*. Business Ethics Quarterly, Vol. 14, No. 2, p. 243-262.
- O’Brien D. (2001) *Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy*. The Center for Corporate Citizenship at Boston

- College, 23 p. Prieiga per internetą: <http://www.reportesocial.com/Eng/Files/Biblioteca/4/Integrating%20CSR%20with%20competitive%20strategy.pdf> (Žiūrėta 2012 m. sausio 14 d.).
- Palidauskaitė J. (2001) *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija, 237 p., ISBN 9955-09-009-X.
- Parsons W. (2001) *Viešoji politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas*. Vilnius: Eugrimas, 607 p., ISBN 9986-752-89-2.
- Patapas A., Labenskytė G. (2011) *Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje*. Viešoji politika ir administravimas, Vol. 10, Nr. 4, p. 589-603.
- Perini F., Pogutz S., Tencati A. (2006) *Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective*. Edward Elgar Publishing Limited, 259 p., ISBN 1-84542-782-3.
- Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003) *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. Pinigų studijos, Nr. 1, p. 65-80.
- Pivato, S., Misani, N. and Tencati, A. (2008) *The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food*. Business Ethics: A European Review, Vol. 17, p. 3–12.
- Porter M. (2003) *CSR — a religion with too many priests?* European Business Forum (15). Prieiga per internetą: <http://www.ebfonline.com> (Žiūrėta 2010 m. spalio 14 d.).
- Pranulis V., Pajuodis A., Urbonas S., Virvilaitė R. (2000) *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, 469 p., ISBN 955-9318-0-9.
- Prior D., Surroca J., Tribo J. A. (2008) *Are Socially Responsible Managers Really Ethical? Exploring the Relationship Between Earnings Management and Corporate Social Responsibility*. Corporate Governance: An International Review, Vol. 16, Issue 3, p. 160-177.
- Pruskus V. (2003) *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija, 387 p., ISBN 9986-433-30-4.
- Pruskus V. (2003) *Verslo socialinė ir etinė atsakomybė rinkodaros aspektu*. Verslas: teorija ir praktika, IV tomas, Nr. 1, p. 43-51.

- Pučėtaitė R., Vasiljevas A. (2005) *Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmoniškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinėmis etikos priemonėmis*. Organizacijų vadyba, Nr. 36, p. 193-212.
- Pušinaitė R., Štremeikienė D. (2009) *The role of public sector in corporate social responsibility development in Lithuania*. Ekonomika, Nr. 86, p. 55-67.
- Pūkėnas K. (2009) *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Lietuvos kūno kultūros akademija, 93 p., ISBN 9955-622-18-0.
- Ragelskienė E., Korsakienė R. (2011) *Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą*. Mokslas – Lietuvos ateitis, Nr. 3(4), p. 70-75.
- Rahman S. (2011) *Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility*. World Review of Business Research, Vol. 1, No. 1, p. 166-176.
- Rappaport A. (1998) *Creating shareholder value: A guide for managers and investors*. The Free Press, 224 p., ISBN 0-684-84456-7.
- Redington I. (2008) *Making CSR Happen: The Contribution of People Management*. Chartered Institute of Personnel and Development, 61 p., ISBN 1 84398 145 9.
- Reverte C. (2008) *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms*. Journal of Business Ethics Vol. 88, No. 2, p. 351-366.
- Richardson J. (2004) *Accounting for Sustainability: Measuring Quantities of Enhancing Qualities? The tripple bottom line, does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR* / Henriques A., Richardson J., p. 34-45, ISBN 1-84407-016-6.
- Robins F. (2008) *Why corporate social responsibility should be popularized but not imposed*. Corporate Governance, Vol. 8, No. 3, p. 330-341.
- Rudzkiėnė V. (2005) *Socialinė statistika*. Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 260 p., ISBN 9955-19-002-7.
- Ružėvičius J., Navickaitė V. (2006) *Socially responsible business' peculiarities and its development*. Management, Nr. 3-4, p. 79-84.

- Ruževičius J., Serafinas D. (2007) *The development of socially responsible business in Lithuania*. Engineering economics, Nr. 1, p. 36-43.
- Ruževičius, J., Navickaitė V. (2007) *The development of socially responsible business in Lithuania and Italy: a comparative study*. Economics and Management, No.12, p. 1025-1032.
- Ruževičius, J., Mėlynytė, O. (2008) *Organizacijų socialinės atsakomybės ir žmogiškųjų išteklių vadybos sąsajų tyrimas*. Economics and management, Nr., 13, p. 817-822.
- Ruževičius J., Žekienė A. (2012) *Socially responsible investment and the study of the social responsible funds development possibilities in Lithuania*. Economics and management, Vol. 17, No. 3, p. 1156-1164..
- Sakalauskas V. (1998) *Statistika su Statistica*. Vilnius, Margi raštai, 227 p., ISBN 9986-09-183-7.
- Schein E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 458 p., ISBN 0-7879-6845-5.
- Schwartz M. S., Saiia D. (2012) *Should Firms Go “Beyond Profits”? Milton Friedman versus Broad CSR*. Business and Society Review, Vol. 117, Issue 1, p. 1-31.
- Sharma S., Sharma J., Devi A. (2009) *Corporate social responsibility: the key role of human resource management*. Business Intelligence Journal, Vol. 2, No, 1, p. 205-213.
- Shuili D., Bhattacharya C.B., Sen S. (2009) *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication*. International Journal of Management Reviews, Vol. 12, Issue 1, p. 8-19.
- Simonavičienė Ž., Kovaliov R., Šubonytė J. (2011) *Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos Lietuvoje SSGG analizė*. Ekonomika ir vadyba, Nr. 16, p. 605-611.
- Smaliukienė R. (2005) *Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 12, p. 69-76.

- Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. *Apie įmonių socialinę atsakomybę*. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-440078204> (Žiūrėta 2008 m. gruodžio 8 d.).
- Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. *Trumpa informacija apie Pasaulinį susitarimą*. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?785070651> (Žiūrėta 2008 m. gruodžio 8 d.).
- Souto B. F. (2009). *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?* *Economic Sciences and Applied Research* 2(1), p. 36-50.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 647 p., ISBN 9986-850-30-4.
- Strandberg C. (2009) *The role of human resource management in corporate social responsibility: Issue brief and roadmap*. Prieiga per internetą: http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/files/CSR_and_HR_Management1.pdf (Žiūrėta 2012 m. sausio 22 d.).
- Straumanis J. (2007) *Acquiring Corporate Social Responsibility Approach Throughout Business Study Process*. University of Latvia, p. 31.
- Sūdžius V. (2002) *Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės*. Verslas: teorija ir praktika, II tomas, Nr. 1, p. 59-65.
- Swift T., Zadek S. (2002) *Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations*. The Copenhagen Centre & AccountAbility, p. 31. Prieiga per internetą: <http://www.accountability.org/images/content/0/9/095/Competitive%20Advantage%20%20Full%20Report.pdf> (Žiūrėta 2012 m. kovo 28 d.).
- Šimanskienė L., Paužuolienė J. (2010) *Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimas Lietuvos organizacijose*. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 23 (4), p. 109-117.
- Šimanskienė L., Paužuolienė J. (2010) *Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms*. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 20 (1), p. 138-145.

- Šimanskienė L., Paužuolienė J. (2011) *Darnaus vystimosi koncepcijos suvokimas organizacijose*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Nr. 2 (26), p. 7.
- Tate W. L., Ellram M. L., Kirchoff J. F. (2010) *Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management*. Journal of Supply Chain Management, Vol. 46, Issue 1, p. 19-44.
- Tidikis R. (2003) *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius, 627 p., ISBN 9955-563-26-5.
- Thom N., Ritz A. (2004) *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 336 p., ISBN 9955-563-63-X.
- Trafford S., Proctor T. (2006) *Successful joint venture partnerships: public-private partnerships*. International Journal of Public Sector Management, Nr. 19 (2), p. 117-129.
- Tulchin D. (2003) *Microfinance's double bottom line: Measuring Social Return for the Microfinance Industry*. Social Enterprise Associates, p. 24. Prieiga per internetą: http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27273/13947_13947.pdf (Žiūrėta 2012 m. vasario 4 d.).
- Turker D. (2008) *How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment*. Journal of Business Ethics, Vol. 89, Issue 2, p. 189-204.
- Valkauskas R. (2005) *Statistika*. Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, Vilnius, p. 191, ISBN 9955-528-5-2.
- Vasiliauskas A. (2004) *Strateginis valdymas*. Technologija, Kaunas, 384 p., ISBN 9955-09-594-6.
- Vasiljevienė N. (2004) *Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis*. Ekonomika, Nr. 67(2), p. 131-144.
- Vasiljevienė, N. Vasiljevas, A. (2008). *Verslo visuomenės santykiai – įmonių socialinė atsakomybė*. Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, 72 p.
- Vilkė R. (2011) *Socialinė atsakomybė, kokybė ir standartai: veiksmingas, akivaizdus, bet dar neįvertintas ryšys*. Atsakingas verslas, Nr. 2, p. 1-3.

- Vilkė R. (2011) *Atsakingas verslas siekia kokybės*. Atsakingas verslas, Nr. 2, p. 3-7
- Vyšniauskienė D., Kundrotas V. (1999) *Verslo etika*. Kaunas: Technologija, 262 p., ISBN 9986-13-722-5.
- Vogel D. (2006) *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*. The Brookings institution, 222 p., ISBN-10: 0-8157-9077-5.
- United Nations. *The Global Impact*. Prieiga per internetą: <http://www.unglobalcompact.org/index.html>. (Žiūrėta 2011 m. sausio 9 d.).
- Ward H. (2004) *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock*. The World Bank, p. 36.
- White A. (2005) *Fade, Integrate or Transform? The Future of CSR*. Business for Social Responsibility, p. 9. Prieiga per internetą: http://www.jussempier.org/Newsletters/Resources /BSR_Allen-White.pdf (Žiūrėta 2011 m. spalio 14 d.).
- Wilcox K. (2007) *ISO 14001: An anglysis*. Prieiga per internetą: <http://irps.ucsd.edu/assets/020/8401.pdf> (Žiūrėta 2012 m. lapkričio 2 d.).
- Williamson D., Lynch-Wood G., Dragneva-Lewers R. (2010) *Exploring the regulatory predictions for business advantage in CSR*. Innovative CSR: from risk management to value creation. Greenleaf publishing limited, p. 37-61, ISBN-13:9781907643262.
- Winkler I. (2012) *Employee Identities in Corporate Codes of Ethics: The Equal, Responsible, Subordinating, and Self-Monitoring Employee*. Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 29, Issue 2, p. 191-202.
- Zadek S. (2001) *The Civil Corporation: the new economy of corporate citizenship*. Earthscan, London, 258 p., ISBN 1 85383 813 6.
- Zappala, G. (2003). *Corporate Citizenship and the Role of Government: the Public Policy Case*. Information, analysis and advice for Parliament, No. 4, p. 36.

Zappala, G. (2004). *Corporate citizenship and human resource management: A new tool or a missed opportunity?* Asia Pacific Journal of Human Resources, No. 42(2), 185-201.

Благов Ю. Е. (2004) Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. Российский журнал менеджмента, No. 3, pp. 17-34.

Ситхович В. А. (2011) *Корпоративная социальная ответственность - философско-управленческие аспекты современного бизнеса*. Минск, р. 200, ISBN 978-985-6989-09-7.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas respondente!

Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) tampa vis aktualesne tema įvairiose pasaulio šalyse, taip pat ir Lietuvoje. Vilniaus universiteto doktorantė Jovita Seiliūtė vykdo mokslinį tyrimą, susijusį su Lietuvos įmonių darbuotojų (vadovų ir finansų specialistų) pagrindinių vertybių ir nuostatų į socialinę atsakomybę ir socialiai atsakingo darbuotojo tipinių asmeninių savybių pasireiškimu. Prašome Jūsų dalyvauti apklausoje, kurios rezultatai prisidėtų prie socialinių darbo santykių Lietuvoje gerinimo ir verslo vaidmens Lietuvos visuomenėje išryškavimo. Perskaitykite anketoje pateiktus klausimus ir pažymėkite tą atsakymo variantą, kuris Jūsų nuomone tinka, arba pateikite savo atsakymo variantą. Anketa yra anoniminė.

1. Kaip Jūs manote, ar versle turi būti socialinė atsakomybė santykiuose su visuomene?

1. Taip;
2. Ne;
3. Sunku atsakyti.

2. Ar Jūs žinote, ar Jūsų įmonė vykdo socialinės atsakomybės politiką?

1. Taip, žinau;
2. Ne, nežinau;
3. Girdėjau, bet nežinau kas tai yra;
4. Nevykdo, bet ketina vykdyti.

3. Kas sudaro verslo įmonių socialinę atsakomybę?

Įsrinkite ne daugiau kaip penkis atsakymus.

1. kokybiškų prekių ir paslaugų gamyba;	
2. legalių aukštų atlyginimų mokėjimas;	
3. investicijos į personalo vystymą ir socialinės garantijos darbuotojams;	
4. darbo sąlygų gerinimas;	
5. pinigų investavimas į gamybą;	
6. valstybės nustatytų reikalavimų laikymasis (darbo, mokesčių, ekologinių ir kt.);	
7. sąžiningumas, atskaitingumas;	
8. labdara ir filantropija (pagalba vargšams, neįgaliesiems, našlaičiams ir kt.);	
9. regioninė pagalba (vietinėms bendruomenėms) sprendžiant socialinius klausimus;	
10. socialiai remiamų sričių palaikymas (kultūra, švietimas, sportas ir kt.);	

11. visuomenės lūkesčių paisymas ir visuotinai priimtų etinių normų įdiegimas praktikoje;	
12. verslo įmonės indėlis į visuomenės vystymą (ekonominėje, socialinėje ir ekologinėje sferose), susijęs su pagrindine įmonės veikla ir viršijantis įstatymais nustatytus minimalius reikalavimus.	

4. Kas yra verslo įmonių socialinės atsakomybės objektas?

1. įmonės prekių ar paslaugų vartotojas;
2. įmonės personalas;
3. socialiai neapginti žmonės (našlaičiai, invalidai ir kt.);
4. regionai, kuriuose įmonė vykdo veiklą (vietinės bendruomenės);
5. socialiai remiamos visuomeninės sritys (kultūra, švietimas, sportas);
6. suinteresuotosios grupės, turinčios santykių su įmone, kurioms turi įtakos įmonės veikla ir kurios gali paveikti įmonės sėkmę: ekonominiai agentai (akcininkai, vartotojai, personalas ir kt.), socialinės grupės, vietinės bendruomenės ir valdžios struktūros.

5. Kokios yra verslo įmonių socialiai orientuotos elgsenos priežastys?

Išrinkite ne daugiau kaip du atsakymus.

1. įmonės noras pagerinti savo įvaizdį, kas sąlygoja didesnę pardavimų apimtį ir įmonės kapitalizaciją;
2. atsakomybės už savo veiklos socialinių pasekmių pripažinimas (socialinė atskirtis ir skurdo plitimas, ekonominės padėties pablogėjimas ir t.t.);
3. būtinybė vadovautis socialinės atsakomybės principais bendradarbiaujant su tarptautiniais partneriais, kurie įgyvendina socialinės atsakomybės politiką;
4. valdžios siekis priversti verslą prisiimti socialinę atsakomybę.

6. Kokios prielaidos įgalina verslo įmones įgyvendinti socialinę atsakomybę:

	Taip	Labiau taip nei ne	Labiau ne nei taip	Ne
Pridėtinės vertės sukūrimo užtikrinimas				
Ilgalaikių perspektyvų verslui sukūrimas				
Galimybė taisyti rinkos klaidas				
Klientų ir vartotojų reikalavimai				
Galimybių spręsti socialines problemas turėjimas				
Pakankami finansiniai ir kiti ištekliai				
Socialinio teisingumo siekis				
Kita (įrašyti)				
Kita (įrašyti)				

7. Išrinkite Jums žinomas verslo įmonių socialinės atsakomybės formas.

1. labdara – pinigine arba natūrinė pagalba (prekės, transportas, prizai, pagalbos gavėjų sąskaitų apmokėjimas ir t.t.), numatyta įmonės socialinėse programose.

2. filantropija – grantų, dovanų, prekių ar paslaugų paaukojimas organizacijai ar individui.

3. rėmimas – juridinio ar fizinio asmens (rėmėjo) indėlis (turto suteikimas, paslaugų teikimas, pagalba atliekant darbus) į kito juridinio ar fizinio asmens veiklą su sąlyga platinti reklamą apie rėmėją.

4. socialinės investicijos – finansinės pagalbos forma, numatyta įmonės kaip ilgalaikė programa, nukreipta į socialinės įtampos mažinimą ir gyvenimo lygio padidėjimo įvairiuose visuomenės sluoksniuose regione, kuriame įmonė vykdo savo veiklą.

5. labdaringas marketingas – labdaringi poelgiai, apmokant su jais susijusias išlaidas (interneto įvedimas vaikų globos namuose).

6. socialinis marketingas – įmonių veikla, kuria siekiama pokyčių konkrečios asmenų grupės sveikatos gerėjimo, saugumo lygio didėjimo, aplinkosaugos skatinimo ir kitose srityse. (pavyzdžiui, jaunesnių moksleivių kelių eismo taisyklių mokymas).

7. savanorystė – geranoriška ir nemokama įmonės darbuotojų pagalba sprendžiant aktualias vietinių bendruomenių problemas (vaikų namų remontas, šiukšlių surinkimas jūros pakrantėse, medžių sodinimas).

8. verslo strategija, kurioje socialinė atsakomybė yra integruota į įmonės strateginių sprendimų priėmimo sistemą (t. y. įmonės komercinė veikla pagrįsta atsakingu požiūriu į supančią aplinką, darbo etika ir tinkamų santykių palaikymu tiek įmonės kolektyve, tiek bendradarbiaujant su partneriais).

8. Kokias ir kodėl, Jūsų manymu, socialinės atsakomybės priemones priklausomai nuo įmonių dydžio turi vykdyti Lietuvos įmonės? *Pateikite atsakymą atitinkame lentelės stulpelyje.*

Nr.	Kryptis	Didelės (virš 250 darbuotojų)	Vidutinės (nuo 50 iki 249 darbuotojų)	Mažos (Iki 50 darbuo- tojų)	Kodėl ?
1	Kokybiškų prekių ir paslaugų teikimas				
2	Legalių aukštų atlyginimų mokėjimas				
3	Investicijos į personalo ugdymą ir socialinės garantijos darbuotojams				
4	Darbo sąlygų gerinimas				

5	Pinigų investavimas į gamybą				
6	Valstybės nustatytų darbo ir mokesčių reikalavimų laikymasis				
7	Sąžiningumas, atskaitingumas				
8	Gamtos apsaugos veikla ir resursų tausojimas				
9	Labdara ir filantropija				
10	Socialinių klausimų organizacijos veiklos regione sprendimas				
11	Socialiai remiamų visuomeninių sferų palaikymas				
12	Kita				

9. Kas trukdo Lietuvos įmonėms realizuoti socialinės atsakomybės principus?

1. dideli mokesčiai;
2. lengvatų ir priėjimo prie kreditų socialiai atsakingoms organizacijoms nebuvimas;
3. nenoras dalintis pelnu su tais, kurie nėra organizacijos suinteresuoti dalyviai;
4. informacijos apie socialinės atsakomybės fenomeną stoka dėl žiniasklaidos nesuinteresuotumo platinti tokią patirtį;
5. socialinės atsakomybės formų, išskyrus labdarą ir filantropiją, nežinojimas;
6. valdžios nesugebėjimas skatinti socialinės atsakomybės principų taikymą;
7. socialinių institutų, išreiškiančių socialiai atsakingo verslo, interesus, nebuvimas.

10. Koks turi būti socialinės atsakomybės pobūdis?

1. laisvanoriškas, kadangi verslas turi vystytis pagal rinkos dėsnius, o valstybė turi persikirstyti priemones per mokesčius į socialinius biudžetus;
2. būtina įstatymais įtvirtinta prievolė verslui būti socialiniai atsakingu dėl jo veiklos pasekmių ir nenoro dalintis;
3. kompromisas, kadangi socialiai atsakingas organizacijas būtina skatinti suteikiant priėjimą prie lengvatų ir kreditų.

11. Kas formuoja socialinės atsakomybės politiką įmonėje?

1. įmonės savininkas ir/arba įmonės aukščiausio lygio vadovybė;

2. visų lygių įmonės vadovai;
3. kiekvienas įmonės darbuotojas įneša savo indėlį.

12. Kas turėtų formuoti socialinės atsakomybės politiką konkrečioje įmonėje?

1. įmonės savininkas ir/arba įmonės aukščiausio lygio vadovybė;
2. visų lygių įmonės vadovai;
3. kiekvienas įmonės darbuotojas gali įnešti savo indėlį;
4. kiekvienas įmonės darbuotojas turi įnešti savo indėlį.

13. Ar Jūs palaikote nuomonę, kad „žmogų protingą“ turi pakeisti „žmogus atsakingas“, nes šiuolaikinis žmogus turi atsakyti už savo veiksmus ir jų pasekmes?

1. Taip;
2. Ne;
3. Sunku atsakyti.

14. Kaip Jus suprantate atsakingą profesinį elgesį?

1. nepriekaištingas darbuotojo profesionalių įsipareigojimų vykdymas;
2. darbuotojo profesionalių įsipareigojimų vykdymas, atsižvelgiant į nustatytas moralines ir teisine normas;
3. darbuotojo mokėjimas prisiimti atsakomybę už savo profesionalius veiksmus;
4. nepriekaištingas darbuotojo profesionalių įsipareigojimų vykdymas, atsižvelgiant į nustatytas moralines ir teisine normas, o taip pat pasiruošimas prisiimti atsakomybę už savo profesionalius veiksmus.

15. Ar visi įmonės darbuotojai, nepaisant to, ar įmonė įgyvendina socialinę atsakomybę ar ne, privalo demonstruoti atsakomybės principus?

1. Taip;
2. Ne;
3. Sunku atsakyti.

16. Ar visi įmonės, prisiimančios socialinę atsakomybę, darbuotojai privalo demonstruoti atsakomybės principus?

1. Taip, visi;
2. Ne, tik savininkai arba aukščiausio lygio vadovai;
3. Ne, eilinių specialistų ir fizinių darbą, dirbančių darbuotojų tai neliečia;
4. Jeigu pasamdytas darbuotojas šito nedaro, tai jis privalo pakeisti darbo vietą.

17. Kokiomis savybėmis, Jūsų manymu, turi pasižymėti socialiai atsakingas Jūsų organizacijos darbuotojas?

1. profesionalumas;
2. atsakingumas, pareigos jausmas;

3. reiklumas sau;
4. lojalumas įmonei;
5. mokėjimas dirbti komandoje;
6. iniciatyvumas;
7. komunikabilumas;
8. drausmingumas;
9. kūrybiškumas;
10. įsitraukimas į įmonės veiklą;
11. moralinės vertybės (sąžiningumas, darbštumas, geranoriškumas ir kt.);
12. pasiruošimas demonstruoti išskirtinius rezultatus dėl įmonės sėkmės;
13. kita.

18. Kokiais atsakomybės tipais, Jūsų manymu, turi pasižymėti socialiai atsakingas organizacijos darbuotojas?

1. atsakomybė už paskirtą veiklą;
2. atsakomybė įmonei, pasireiškianti nustatytų įmonėje normų ir taisyklių laikymusi;
3. atsakomybė, pasireiškianti kaip moralinės pareigos visuomenei jausmas (visuomenėje nustatytų socialinių normų ir taisyklių laikymasis);
4. atsakomybė, pasireiškianti organizacijos nustatytų normų ir taisyklių, kurios gali skirtis nuo visuomenėje nustatytų normų ir taisyklių, laikymusi;
5. teisinė, administracinė, materialinė ir kt. atsakomybė.

19. Įvertinkite socialiai atsakingo darbuotojo kiekvienos savybės svarbumą eilės tvarka (1 - pats svarbiausias, 13 - nesvarbus).

Nr.	Socialiai atsakingo darbuotojo savybė	Svarbumo laipsnis
1	Profesionalumas	
2	Atsakingumas, pareigos jausmas	
3	Reiklumas sau	
4	Lojalumas įmonei	
5	Mokėjimas dirbti komandoje	
6	Įsitraukimas į įmonės veiklą	
7	Pasiruošimas demonstruoti išskirtinius rezultatus dėl įmonės sėkmės	
8	Komunikabilumas	
9	Kūrybiškumas	
10	Iniciatyvumas	
11	Disciplinotumas	
12	Moralės vertybės (sąžiningumas, darbštumas, geranoriškumas ir kt.)	
13	Kita	

20. Kokias socialiai atsakingo darbuotojo savybes turi formuoti aukštosios mokyklos, o kokias – organizacija? *Pateikite atsakymą atitinkamame lentelės stulpelyje.*

Nr.	Savybė	Universitetas	Organizacija
1	Profesionalumas		
2	Atsakomybė už paskirtą veiklą		
3	Atsakomybė organizacijai		
4	Atsakomybė kaip moralinės pareigos visuomenei jausmas		
5	Reiklumas sau		
6	Lojalumas įmonei		
7	Mokėjimas dirbti komandoje		
8	Įsitraukimas į įmonės veiklą		
9	Pasiruošimas demonstruoti išskirtinius rezultatus dėl kompanijos sėkmės		
10	Komunikabilumas		
11	Kūrybiškumas		
12	Iniciatyvumas		
13	Disciplinuotumas		
14	Moralinės vertybės (sąžiningumas, darbštumas, geranoriškumas ir kt.)		
15	Kita		

21. Verslo įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą Lietuvoje 10-ties balų sistemoje vertinate (1 - labai neigiamai, 10 – labai teigiamai):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22. Įvertinkite, kaip, Jūsų nuomone, Lietuvoje pasireiškia įmonių socialinė atsakomybė:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos vykdo ekonominius ir įstatyminius įsipareigojimus	1	2	3	4	5
Organizacijos reaguoja į visuomenės poreikius	1	2	3	4	5
Organizacijos savanoriškai sprendžia visuomenės socialines problemas	1	2	3	4	5

23. Įvertinkite 10 balų sistemoje Jūsų organizacijos priimtą socialinės atsakomybės laipsnį (kur 1 – socialinė atsakomybė minimali ir epizodinė, o 10 – maksimali ir sistemiška):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24. Kaip, Jūsų nuomone, galima kardinaliai pakeisti arba sustiprinti įmonių įsitraukimą į socialinės atsakomybės įgyvendinimo sritį?

.....

.....

.....

.....

Pabaigai atsakykite į kelis klausimus apie save:

25. Nurodykite, įmonės kurioje Jus dirbate, veiklos sritį: _____

26. Įmonėje, kurioje Jūs dirbate, dirba:

1. Iki 50 darbuotojų;
2. 50-249 darbuotojų;
3. Virš 250 darbuotojų.

27. Jūsų išsilavinimas:

1. Vidurinis;
2. Aukštesnysis;
3. Aukštasis neuniversitetinis;
4. Aukštasis universitetinis;
5. Magistro laipsnis;
6. Daktaro laipsnis.

28. Nurodykite savo statusą:

1. Įmonės savininkas arba aukščiausio lygio vadovas;
2. vidurinio lygio vadovas;
3. ekonominės krypties (finansų) specialistas.

29. Jūsų amžius:

1. iki 29;
2. 30-39;
3. 40-49;
4. 50-59;
5. virš 60.

30. Jūsų lytis:

1. Vyras;
2. Moteris.

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

2 priedas. Darbuotojo savybių ir verslo organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimo kokybės vertinimo duomenų aprašomoji statistika

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Iniciatyvumas	6,73	3,193
Atsakingumas, pareigos jausmas	4,67	4,222
Reiklumas sau	6,36	3,304
Profesionalumas	5,00	4,139
Lojalumas įmonei	7,17	3,637
Mokėjimas dirbti komandoje	7,24	3,291
Įsitraukimas į įmonės veiklą	7,05	3,189
Pasiruošimas demonstruoti išskirtinius rezultatus dėl įmonės sėkmės	7,70	3,663
Komunikabilumas	7,85	2,963
Kūrybiškumas	7,36	3,078
Disciplinuotumas	7,52	3,297
Moralės vertybės (sąžiningumas, darbštumas, geranoriškumas ir kt.)	5,08	4,459
Kita	7,98	5,897
Įvertinkite 10 balų sistemoje Jūsų organizacijos prisiimtos socialinės atsakomybės laipsnį	5,75	2,367