

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
Vadybos institutas

---

**ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ:  
VALSTYBĖS KAIP VIEŠOSIOS KOMUNIKACIJOS DALYVIO  
VAIDMUO**

Parengė: Renata Laškaitė

Darbo vadovas: Prof.dr. Agota Giedrė Raišienė

.....

Vilnius, 2014

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	4
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....	5
ĮVADAS.....	7
1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SKLAIDOS TEORINIS IR PRAKTINIS REIŠKŠMINGUMAS: UŽSIENIO AUTORIŲ EMPIRINIŲ TYRIMŲ APŽVALGA .....	11
1.1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KONCEPCIJA.....	11
1.1.1. Socialiai atsakingos veiklos versle aspektai.....	11
1.1.2. ĮSA sampratos ir praktikos kaitos aspektai .....	13
1.1.3. ĮSA požiūrių įvairovė.....	18
1.2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KOMUNIKACIJA.....	22
1.2.1. ĮSA sklaidos reikšmė .....	22
1.2.2. ĮSA komunikacijos ypatumai .....	25
1.2.3. ĮSA ir RSV paralelė .....	28
1.2.4. ĮSA komunikacijos valdymas.....	33
1.3. VALSTYBĖS VAIDMUO ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SKLAIDOJE.....	36
1.3.1. Valstybės vaidmens ir ĮSA sąveikos aspektai .....	36
1.3.2. Valstybės vaidmens neapibrėžtumas ĮSA komunikacijoje .....	38
2. ĮSA SKLAIDOS PRAKTIKA LIETUVOJE: KOMUNIKACIJOS YPATUMŲ IR VALSTYBĖS VAIDMENS TYRIMAS.....	44
2.1. TYRIMO METODOLOGIJA .....	44
2.3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	47
2.4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS .....	56
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	60
SANTRAUKA.....	74
SUMMARY .....	77
PRIEDAI .....	78

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonės ir visuomenės jungiamoji suinteresuotųjų grandis.....	23
2 pav. ĮSA komunikacijos tyrimų kryptių schema.....	25
3 pav. ĮSA komunikacijos veiksniai .....	27
4 pav. RSV intervencijos poreikis .....	28
5 pav. RSV kaip ĮSA komunikacijos elementas.....	29
6 pav. ĮSA kaip RSV priemonė .....	30
7 pav. ĮSA ryšiai tarp įmonės strategijos elementų .....	34
8 pav. Maignan koncepcinis ĮSA integravimo modelis .....	35
9 pav. Darnaus verslo vystymosi aspektai .....	37
10 pav. ĮSA taikymo formos .....	41
11 pav. ĮSA ryšiai .....	43
12 pav. ĮSA transakcinis komunikacijos modelis.....	44
13 pav. Komunikaciniai ryšiai.....	57
14 pav. ĮSA platformos komunikaciniai ryšiai.....	58
15 pav. Efektyvios ĮSA komunikacijos užtikrinimo ryšių schema.....	59

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Socialinės atsakomybės suvokimo kaita (nuo CSP iki CSR) vadybos literatūroje .....	12
<i>2 lentelė.</i> ĮSA sąvokų ir teiginių kaita.....	13
<i>3 lentelė.</i> ĮSA principai .....	18
<i>4 lentelė.</i> Socialinės atsakomybės formos pagal Carroll.....	19
<i>5 lentelė.</i> Visuomenės požiūrį į ekonomiškai sėkmingas įmones (Vakarų Europoje) atspindinti koncepcija.....	21
<i>6 lentelė.</i> ĮSA sklaidos priežastys pagal Idowu ir Papasolomou (2007).....	22
<i>7 lentelė.</i> Suinteresuotųjų šalių lūkesčių pavyzdžiai .....	24
<i>8 lentelė.</i> Naujos ĮSA komunikacijos tyrimų koncepcijos .....	26
<i>9 lentelė.</i> ĮSA ir RSV tyrimų sanglaudos sritys .....	30
<i>10 lentelė.</i> ĮSA tyrimai žmogiškųjų išteklių kontekste .....	32
<i>11 lentelė.</i> Viešojo sektoriaus vaidmuo ĮSA atžvilgiu.....	39
<i>12 lentelė.</i> Informantų duomenys .....	46
<i>13 lentelė.</i> Socialinės atsakomybės taikymo galimybės .....	53
<i>14 lentelė.</i> Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo principai .....	54

## **SANTRUMPŲ SĄRAŠAS**

BSCI - Business Social Compliance Initiative  
CERES - Coalition for Environmentally Responsible Economies  
CSP - Corporate social practice  
CSR - Corporate social responsibility  
GRI - Global Reporting Initiative  
ĮSA – Įmonių socialinė atsakomybė  
ISO – International Organization for Standardization  
IISD – International Institute of Sustainable Development  
JTO – Jungtinių Tautų organizacija  
NVO – Nevyriausybinės organizacijos  
REAP - Responsible Entrepreneurs Achievement Programme  
RSV – Ryšiai su visuomene  
SMETA - Sedex Members Ethical Trade Audit  
THE AAG – The Associate Auditor Group  
UNEP - United Nations Environment Programme

## SAVOKŲ ŽODYNAS

**Atsakomybė** – etikos ir teisės kategorija, atspindinti specifinį socialinį, tai yra moralinį ir teisinį, asmens santykį su visuomene, kuriam būdingas savo moralinės pareigos ir teisės normų vykdymas (Leonavičius, 1993).

**Auditorija** (angl. public) - ryšiuose su visuomene yra suprantama kaip tam tikra grupė žmonių ar organizacijų, susijusių pagal vieną požymį: veiklą, geografinę padėtį ir pan. (Matkevičienė, 2005).

**Pilietinė visuomenė** – sąmoninga piliečių organizacija, kur valstybė tenkina individų ir visuomenės interesus bei poreikius (Matakas, 1999).

**Publikos** (angl. publics) – ryšių su visuomene veikloje įvardijamos kaip kelios organizacijos auditorijos (Matkevičienė, 2005).

**Ryšiai su visuomene** (angl. public relations) – išskirtinė vadybos funkcija, kuri padeda nustatyti ir palaikyti bendrus komunikacijos, supratimo, pripažinimo ir bendradarbiavimo būdus tarp organizacijos ir jos auditorijų; ši veikla apima problemų sprendimo vadybą; vadovybės informavimą apie problemą ir kaip ji turi reaguoti į visuomenės nuomonę; apibrėžia ir pabrėžia vadovybės atsakomybę tarnauti viešiesiems interesams; padeda išlaikyti vadovybės informuotumą ir efektyvų pokyčių išnaudojimą, nes veikia kaip ankstyvoji įspėjimo apie būsimas tendencijas sistema; ryšių su visuomene pagrindinė veiklos priemonė yra tyrimai ir garbingas bei etiškas bendradarbiavimas (Harlow, 2006).

**Teisinė atsakomybė** – vientisas reiškinys, apimantis pozityviąją ir negatyviąją atsakomybę. Pozityvioji atsakomybė įpareigoja teisės subjektą laikytis teisės normų reikalavimų, numatyti galimus visuomenei nenaudingus savo elgesio padarinius ir įstatymo numatytais priemonėmis užkirsti jiems kelią (Lastauskienė, 2001). Negatyvioji atsakomybė - tai subjekto pareiga patirti neigiamas teisės nustatytas ir valstybės garantuotas sankcijas (Vaišvila, 1998).

**Darnaus verslo vystymosi strategija** – verslo strategija, apimanti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius aspektus (Jungtinių Tautų Organizacija, 2012).

**Darnus verslas** (angl. sustainable business) – verslo vystymo lygmens galutinis procesas, išreiškiantis tvarios veiklos integravimą ne tik į bendrąją veiklos strategiją, bet į skirtingas verslo funkcijas (Jungtinių Tautų Organizacija, 2012).

**Viešoji nuomonė** – bendra individų nuostata įvairių viešųjų socialinių problemų atžvilgiu (Matakas, 1999).

# ĮVADAS

## Temos aktualumas

Šiandieninės globalizacijos akivaizdoje siekis užtikrinti ilgalaikę, harmoningą ir tvarią verslo plėtrą tampa prioritetiniu ne tik verslo, bet ir valstybių vyriausybių bei pilietinės visuomenės uždaviniu visame pasaulyje.

XIX-XX-ojo amžių sandūroje iškilusi pirmųjų viešųjų socialinės atsakomybės diskusijų aktualija davė pradžią tam, ką mes šiandien vadiname įmonių socialine atsakomybe. Atsiradęs glaudus ryšys tarp verslo ir visuomenės paskatino įmones atsižvelgti ne tik į ekonominius, bet ir į socialinius savo veiklos rezultatus. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcija pasaulyje per pastarąjį šimtmetį transformavosi nuo riboto verslininkų suvokimo, esą pagrindinis verslo tikslas yra tik aukštų pelningumo rodiklių siekimas iki darnaus verslo vystymo modelio įdiegimo, kurio kryptingumas šiandien apima platesnio požiūrio poreikį ir orientuojasi ne tik į ekonominių, bet ir į socialinių bei aplinkosauginių rodiklių gerinimą.

Tačiau Lietuvoje, kaip parodė autorės žemesnės pakopos studijose atliktas tyrimas „ĮSA: galimybės ir praktika Lietuvoje“, šis progresas vyksta lėtai. Stojimas į Europos Sąjungą, paskatinęs atviresnę prekybą, paspartino ĮSA diegimo procesą Lietuvos įmonėse, tačiau tolesnei raidai, paaiškėjo, kad trukdo eilė veiksnių, kurių pagrindiniai yra: nepakankamas žinių lygis, informacijos trūkumas, per mažas tyrimų dėl ĮSA naudos skaičius, žemas duomenų apie ĮSA efektyvumą viešinimo lygmuo, nepakankamas visuomenės suvokimo lygis bei valstybės vaidmens neapibrėžtumas ĮSA taikymo srityje (Laškaitė, 2013).

Šiandien Lietuvoje tiek verslo subjektai, tiek visuomenė yra skatinami spręsti skirtingo lygio socialines ir aplinkos apsaugos problemas, vadovaujantis tais pačiais principais kaip tai daro ekonomiškai stipriausios pasaulio šalys, tačiau kaip tai daryti žino ne visi. „2007 m. ĮSA padėties bazinio tyrimo“ rezultatai parodė, kad „didesnės įmonės yra gana gerai susipažinusios su ĮSA, mažoms ir vidutinėms įmonėms reikėjo papildomai paaiškinti, visuomenė vis dar yra silpna ir priklausoma nuo įvairių specialiųjų projektų, pasigendama nevyriausybinių organizacijų iniciatyvos propaguoti pagrindinius ĮSA tikslus“ (Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2007). Tinkamas socialinės atsakomybės suvokimas šiandien yra būtinas ne tik verslo atstovams, bet ir kiekvienam sociumo dalyviui.

## **Mokslinis ištirtumas ir naujumas**

Nors su ĮSA raida susijusių tyrimų suaktyvėjimas Lietuvoje pastebimas 2006 metais, tyrimuose vis dar vyrauja aprašomojo pobūdžio ĮSA būklės vertinimas (Vasiljevienė ir kt., 2006; Ruževičius, Navickaitė, 2006; Barcevičius, 2007; Šimanskienė, 2010). Visuomeninis ĮSA interesas nagrinėtas tiriant verslo ir visuomenės santykių kaitą (Vasiljevas, Vasiljevienė, 2008) bei gerovės ekonomikos kūrimo procesą (Paukštė, 2008). ĮSA raida Lietuvoje vertinta Baltijos šalių kontekste (Štreimikienė, Kovaliov, 2007), tarptautinių kompanijų veiklos kontekste (Šneiderienė, Juščius, 2009) bei ES požiūriu (Šulcienė, Jankauskaitė, 2011). Įmonių socialinės atsakomybės reiškinys Lietuvoje tirtas įvairiaisiais aspektais: įgyvendinimo politikos aspektu (Astromskienė, 2009; Adamonienė, 2009; Česynienė, Neverkevič, 2010; Levarauskaitė, 2011), plėtros ir skatinimo aspektais (Šubonytė ir kt., 2011; Kovaliov, 2011), valdymo aspektu (Brazdauskaitė, 2008; Peciukevičius, 2010; Masiulienė, 2011; Beresnevičiūtė, 2012), žmoniškųjų išteklių aspektu (Juščius, 2008; Ruževičius, Mėlynytė, 2008; Petronė, 2010; Česynienė ir kt., 2011), finansiniu aspektu (Skruibytė, 2008; Rudžionienė, Smirnova, 2012; Latakaitė, Rudžionienė, 2013), apskaitos aspektu (Dagilienė, Leitonienė, 2012), rinkodaros aspektu (Juščius, 2008; Kovaliov, 2009; Arlauskienė, 2011; Bakanauskas, 2012), ekonominės krizės aspektu (Vilkė ir kt., 2009; Navikaitė, 2011) bei lyčių aspektu (Vilkė, Raišienė, 2014).

Tyrimuose pastebima, kad lietuviško verslo vaidmuo pasaulyje kinta. Todėl kyla poreikis ne tik nuolatos stebėti, vertinti ir aprašyti įmonių socialinės atsakomybės padėtį mūsų šalyje, bet ir skleisti gerosios praktikos pavyzdžius ne tik verslui, bet ir visuomenei. Tokiu komunikacijos aspektu ĮSA veikla ištirta nepakankamai. Nagrinėta tik kaip sudėtinis ryšių su visuomene veiklos aspektas (Matkevičienė, 2005), tirta ĮSA įtaka visai įmonės komunikacinei strategijai (Dabrišius, 2008), nagrinėtas ĮSA komunikacijos procesas ekologiniu požiūriu (Grybauskaitė, 2011), tačiau tyrimų terpėje pasigendama ĮSA sklaidos tyrimų ne tik ribotuose tam tikros įmonės rėmuose, tikslinėse auditorijose ar publikose, bet ir plačiosios visuomenės kontekste. Šiame ĮSA komunikacijos procese tarp verslo ir visuomenės išryškėja ir valstybės vaidmuo.

Lietuvoje tiriant ĮSA valstybės vaidmuo buvo nagrinėtas:

- Teisiniu ir reguliavimo aspektais (Jacikevičienė, 2010).
- Valstybės ir verslo santykyje, sprendžiant socialiai atsakingo verslo plėtrą (Simanavičienė, Kovaliov, Šubonytė, 2011).
- ĮSA politikos formavimo ir įgyvendinimo aspektu (Vilkė, 2011).
- Kaip visuomeninis ĮSA interesas tiriant verslo ir visuomenės santykių kaitą (Vasiljevas, Vasiljevienė, 2008) bei gerovės ekonomikos kūrimo procesą (Paukštė, 2008).



## ***Valstybės vaidmuo ĮSA komunikacijos procese Lietuvoje nėra ištirtas***

Užsienio autorių tyrimų publikacijose pastebima, kad valstybės vaidmens ĮSA sklaidoje nagrinėjimo ypatumai sudaro atskirą, bet pakankamai naują ĮSA tyrimų kryptį. Šių tyrimų pradininkais galima įvardinti Fow, Ward ir Howard, kurie 2002 metais savo tyrime išryškino ir apibrėžė valstybės funkcijas ĮSA sklaidos procese. Autoriai suformavo gaires būsimiems valstybės vaidmens įtakos ĮSA sklaidos procese tyrimams ir pabrėžė kompleksinio valstybės vaidmens tyrimų krypties svarbą. Tačiau pastebėtina, kad šie tyrimai dažniausiai yra orientuoti į ĮSA reguliavimo kriterijus bei dažniausiai aptinkami teisės srities mokslinėse publikacijose.

Užsienio ir lietuvių autorių mokslinėje literatūroje nebuvo rasta valstybės vaidmens ĮSA komunikacijoje tyrimų pavyzdžių, bet teigti, kad tokie tyrimai neegzistuoja, būtų klaidinga, atsižvelgiant į nagrinėtų tyrimų apimtį ir ribotą informacijos pasiekiamumą.

### **Mokslinė problema**

Apžvelgus valstybės vaidmens ištirtumo aspektus ĮSA atžvilgiu, išryškėja valstybės, kaip ĮSA sklaidos proceso dalyvio, vaidmens neapibrėžtumas. Todėl svarbu išsiaiškinti - kokia valstybės pozicija turėtų būti, kokie viešojo sektoriaus subjektai turėtų būti įtraukti į ĮSA komunikacijos procesą, kad būtų užtikrinta sklandi ĮSA reiškinių transformacija, atsižvelgiant į ĮSA raidą globalizacijos kontekste.

### **Tyrimo objektas**

ĮSA komunikacijos procesas Lietuvoje.

**Darbo tikslas** – remiantis vyraujančiomis ĮSA koncepcijomis, komunikacijos principais ir sklaidos idėjomis pasaulinėje praktikoje, įvertinti ĮSA sklaidos praktiką ir galimybes Lietuvoje, apibrėžiant valstybės poziciją ĮSA komunikacijos procese.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti ĮSA koncepcijos teorinės bazės studiją;
2. Ištirti ĮSA reiškinių komunikacijos principus, modelius, skatinimo veiksnius ir įtakos faktorius ryšių su visuomene kontekste;

3. Parengti empirinio tyrimo modelį valstybės vaidmens ĮSA komunikacijos procese Lietuvoje vertinimui;
4. Atlikti empirinį tyrimą valstybės vaidmens ĮSA komunikacijos procese Lietuvoje nustatymui;
5. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus ir įvertinus diskusinius tyrimo aspektus pateikti išvadas apibūrinant valstybės poziciją ĮSA komunikacijos procese.

Įgyvendinant užsibrėžtus uždavinius darbe buvo naudoti **metodai**:

- literatūros analizės – mokslinių publikacijų duomenų sisteminimui;
- aprašomasis – tyrimo modeliavimui ir diskusinių klausimų pateikimui;
- pusiau struktūruotas ekspertų interviu – kokybinių duomenų gavimui;
- lyginamasis - ekspertų nuomonių ir antrinių duomenų vertinimui;
- dokumentų analizės – Lietuvos Respublikos ir Europos Komisijos teisinių ir norminių dokumentų duomenų sisteminimui;
- loginis – išvadų rengimui.

# 1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SKLAIDOS TEORINIS IR PRAKTINIS REIKŠMINGUMAS: UŽSIENIO AUTORIŲ EMPIRINIŲ TYRIMŲ APŽVALGA

## 1.1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KONCEPCIJA

*„Ilgą laiką ekonominiai ir socialiniai įmonių tikslai buvo suvokiami kaip skirtingi ir netgi konkuruojantys.*

*Bet koks šių tikslų atskyrimas yra klaidingas, o toks požiūris yra pasenęs ir nebetinkantis šiuolaikiniam pasauliui su atvira ir žiniomis paremta konkurencija.*

*Įmonės nėra izoliuotos nuo visuomenės“ (Michael E.Porter, Mark R. Kramer).*

### 1.1.1. Socialiai atsakingos veiklos versle aspektai

Verslas yra neatsiejama visuomenės dalis, todėl visuomenės interesų paisymas ir aktyvus jų puoselėjimas šiandien tampa būtinybe. Atsakomybė versle - tai verslo elgsenos atsakingumo matas, kurio pagrindinis reguliavimo mechanizmo elementas yra norminio pobūdžio, tai yra įstatymai ir kiti norminiai aktai, bet šiandien verslo subjektams, veikiantiems globalizacijos akivaizdoje ir stengiantis išsilaikyti ilguoju laikotarpiu tokioje konkurencingoje aplinkoje taip pat kyla įsipareigojimas atsakyti už padarinius, sukeltus jų poelgių, sprendimų ar įsitikinimų ne tik teisiniu, bet ir moraliniu lygmeniu (Schmeltz, 2012). O rinkoje nėra jokių moralinių vertybių, jokios moralinės atsakomybės kokio nors kita prasme nei pačių individų bendrai išpažįstamos vertybės bei jų pačių bendrai prisiimama atsakomybė. Visuomenė yra tik individų ir jų savanoriškai sudaromų grupių visuma (Friedman, 1970).

Teisinės ir moralinės atsakomybės sanglauda tampa dominuojančiu socialinės atsakomybės versle pagrindu (IISD, 2004) ir tai, ką akademikai vadina socialine atsakomybe, yra paklusimas visuotinai pripažįstamoms moralės normoms (Coombs, Holladay, 2013). Šiandien skirtingi socialinės atsakomybės sampratos argumentai turi tą patį moralinės atsakomybės pagrindą, sąveikaujantį su skirtingu verslo subjektų suvokimu apie tai, koks santykis tarp verslo ir visuomenės yra abipusiai naudingiausias.

Praeitame šimtmeetyje kilo klausimas - kaip nusistatyti tą ribą, ties kuria visuomenės interesas būtų kiek galima labiau patenkintas, o verslas išliktų prie savo pagrindinio tikslo - didinti organizacijos pridėtinę vertę, tenkinant akcininkų interesus bei gerinant finansinius rodiklius

(Kanter, 1991). Ir šiandien atsakyti į šį klausimą yra daug lengviau, nes skirtumo tarp moralinės ir socialinės atsakomybės nebematyti. Peršasi nuomonė, jog socialiai atsakingas verslas yra rezultatas to, ką mes ir vadiname moraline atsakomybe: bet kokio pobūdžio sprendimai turi būti priimti laikantis moralinių nuostatų.

Pastebėtina, kad užsienio autorių literatūroje atsakomybės sąvoka, nagrinėjant verslo atsakomybės problematiką, yra platesnė, skaidoma į daugelį rūšių ir porūšių. Ji yra lanksti, apimanti įvairiausias mokslo kategorijas bei dinamiška. Griežtai apibrėžti atsakomybės ribas yra neįmanoma, tačiau pasinaudoti sąvokos įvairiapusiškumu galima plačiai ją taikant. 1 lentelėje pateikiama įmonių socialinės atsakomybės<sup>1</sup> (angl. CSR) ir įmonių socialinės veiklos (angl. CSP) paralelė.

1 lentelė. Socialinės atsakomybės suvokimo kaita (nuo CSP iki CSR) vadybos literatūroje

<i>Autorius</i>	<i>Metai</i>	<i>Teiginiai</i>
Davis	1960	Sutinkama, kad ilgalaikėje perspektyvoje <b>socialinė atsakomybė</b> yra reikšminga - suteikia verslui naudą.
Sethi	1975	<b>Socialinė įmonių veikla</b> (angl. CSP – corporate social practice) skirstoma į 3 dimensijas, atsižvelgiant į organizacijos elgseną sprendžiant visuomenės poreikius.
Carroll	1979	<b>Socialinė įmonių veikla</b> (angl. CSP) skirstoma į 3 dimensijas: socialinis įsipareigojimas, socialinė reakcija ir socialinis jautrumas; papildoma 4-ta dimensija – socialine atsakomybe, kuri išsiskiria iš socialinės įmonių veiklos (angl. CSP) apibrėžimo.
Wartrick, Cochran	1985	CSP modelis ne tik pripažino ekonominės atsakomybės svarbą, bet ir paskatino būdingą dalomumą tarp ekonominių ir socialinių atsakomybių - ekonominė atsakomybė tapo socialinės atsakomybės pogrupiu.

<sup>1</sup> Pastebėtina, kad Lietuvoje vyrauja skirtingi socialinės atsakomybės, pasireiškiančios verslo struktūrose vertiniai, tokie kaip organizacijų socialinė atsakomybė (trumpinys OSA), korporacijų socialinė atsakomybė, socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė (SAA), verslo socialinė atsakomybė (VSA), verslo organizacijų socialinė atsakomybė (VOSA), įmonių socialinė atsakomybė (ISA). Originalus terminas (angl. corporate social responsibility- CSR) yra taikomas ir organizacijoms, ir verslo subjektams tarptautiniu lygmeniu, tačiau Lietuvoje nėra vieningos nuomonės ir galutinio sprendimo, kurį lietuvišką atitikmenį naudoti, todėl darbe yra naudojamas Lietuvos lingvistikos specialistų siūlomas terminas „įmonių socialinė atsakomybė“ (ISA).

1990-2000 metais termino “socialinė įmonių veikla” (CSP) vartojimas sumažėjo, tačiau jo svarba peraugo į koncepciją, kurią įtvirtino terminas “įmonių socialinė atsakomybė” (CSR- corporate social responsibility), priskirdamas verslo gaunamą naudą ir konkurencinį pranašumą prie socialiai atsakingos įmonių veiklos.

*Šaltinis:* sudaryta autorės pagal Dhanesh, G.S. *The view from within: internal publics and CSR*. Journal of Communication management, Vol. 16 No.1, 2012 [žiūrėta 2014 m. birželio 14 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1363254X&volume=16&issue=1&articleid=17015053&show=html>>

Kaip ir socialiai atsakingos veiklos (angl.CSP), įmonių socialinės atsakomybės (angl. CSR) klausimo diskusijos suaktyvėjimas pastebėtas šeštojo dešimtmečio pradžioje, kai verslo subjektai pasiekė naują poziciją socialinės atsakomybės proceso suvokime – kai pradėjo megztis glaudus ryšys tarp verslo ir visuomenės (Bowen, 1953; Eells and Walton, 1961; Heald, 1970). Todėl kelis dešimtmečius socialinės įmonių veiklos (angl. CSP) ir įmonių socialinės atsakomybės (angl. CSR) sąvokų modeliai egzistavo kaip paralelė. ĮSA įtvirtinimas įvyko per ĮSA institucionalizavimo procesą, pradėjus nagrinėti ĮSA vieningais parametrais: rinkos, darbo vietos, visuomenės ir aplinkosaugos aspektu.

### 1.1.2. ĮSA sampratos ir praktikos kaitos aspektai

Kaip priklausomai nuo laikmečio, autorių, organizacijų, institucijų atsirado ir kito įmonių socialinės atsakomybės suvokimas parodyta 2-oje lentelėje. Joje pateikiami teiginiai liudija socialinės atsakomybės sampratų įvairovę istoriniu laikotarpiu.

2 lentelė. ĮSA sąvokų ir teiginių kaita

<i>Eil. Nr.:</i>	<i>Autorius</i>	<i>Metai</i>	<i>Teiginys</i>
1.	Heald	1957	Tai įmonių poreikis vykdyti veiklą, kuri laikoma socialiai atsakinga veikla.
2.	Frederick	1970	Tai sprendimai ir veiksmai, paremti motyvais, kurie yra aukščiau įmonės ekonominių ar techninių interesų.
3.	Holmes	1976	Tai verslo iniciatyva padėti spręsti socialines problemas, nagrinėti ar verslas nėra šių problemų atsiradimo kaltininkas, įvertinant ne tik trumpalaikį, bet ir ilgalaikį poveikį.

2 lentelės tęsinys

4.	Carroll	1979	Tai socialinė atsakomybė įmonėse, kurios dimensijos yra: <b>Ekonominė atsakomybė</b> – visuomenė tikisi iš verslo pelno siekimo; <b>Teisinė atsakomybė</b> – visuomenė tikisi įstatymų laikymosi; <b>Etinė atsakomybė</b> – visuomenė tikisi etinių normų ir etiškos praktikos laikymosi net tuomet, kai įstatymais tai nėra reglamentuota; <b>Filantropinė atsakomybė</b> – savanoriškas verslo indėlis tenkinant visuomenės poreikius;
5.	Frederick	1988	Tai įmonių funkcijos, turinčios visuomenės pritarimą ir siekiančios konstruktyviai tenkinti visuomenės poreikius.
6.	Wood	1991	Tai laikymasis idėja, kad tarp verslo ir visuomenės yra vientisumas, todėl šie subjektai turi veikti glaudžiai.
7.	Carroll	1991	Verslas klysta suvokdamas filantropinę atsakomybę kaip pačią svarbiausią, svarbiau yra įgyvendinti kitus 3 atsakomybės lygmenis (ekonominį, teisinį, etinį).
8.	Cannon	1992	Pirminis verslo vaidmuo yra gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurioms yra paklausa, atsižvelgiant į pirkėjų/vartotojų norus ir poreikius, tačiau egzistuoja priklausomybė tarp verslo ir visuomenės, nagrinėjant problemas, susijusias su verslo aplinka ir išsilavinusios darbo jėgos trūkumu.
9.	Europos Komisija	2001	Tai sąvoka, reiškianti, kad įmonės, plėtodamos veiklą ir ryšius su suinteresuotaisiais subjektais, savanoriškai paiso socialinių ir aplinkosaugos aspektų.
10.	Schwartz, Carroll	2003	Ekonominės, teisinės ir etinės dimensijų tarpusavio sąsaja yra reikšmingesnė nei bendras jų išskirtinumas, todėl nepaisant etinių priežasčių, verslo filantropija gali kilti dėl ekonominių priežasčių ir skatinti „strateginę filantropiją“ (remiasi Shaw ir Post, 1993).
11.	Mohan	2003	ĮSA suvokiama kaip: Socialinė įmonių veikla Organizacijos pilietiškumas Organizacijos atsakas
12.	ES Konstitucijos projektas, I dalis, 3 strp.	2004	Tai darnaus verslo vystymas, pagrįstas konkurencinga socialine rinkos ekonomika, kuria siekiama visiško užimtumo ir socialinės pažangos. Socialinė atsakomybė yra viena iš pagrindinių prielaidų siekiant palaikyti pusiausvyrą tarp 3-jų Lisabonos strategijos tikslų: ekonomikos ir

			augimo, užimtumo ir Europos socialinio modelio bei aplinkos apsaugos.
13.	Hemingway, Maclagan	2004	Tai individualių veiksmų ir vertybių rezultatas.
14.	Europos Komisija	2006	Tai sąvoka, kurią pasitelkdami verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą ir į santykius su suinteresuotomis šalimis.
15.	Silberhorn, Warren	2007	Tai išsami ir darni verslo strategija, grindžiama skaidrumo, atskaitomybės ir operatyvios reakcijos, tai egzistuojanti visuomenės ir verslo tarpusavio priklausomybė ir ši priklausomybė nuolat sąveikauja bei vystosi priklausomai nuo aplinkos kaitos.
16.	McManus	2008	Tai žinios ir idėjos; tai galios strategija, kuri paskirsto išteklius ir vertybes; tai organizacijos vidiniai santykiai ir jų ryšys su visuomene ir su kiekvienu individu atskirai.
17.	Europos Komisija	2011	Tai veikla, užtikrinanti kuo didesnę bendrą naudą savininkams ir (arba) akcininkams, kitiems suinteresuotiesiems subjektams ir visai visuomenei; tai gebėjimas pastebėti galimą neigiamą jos poveikį, užkirsti tam kelią ir jį sušvelninti.
18.	Tarptautiniai prekybos rūmai	2011	Tai savanoriškas verslo išsipareigojimas savo veiklą vykdyti atsakingai.
19.	Bocean, Delattre, Ocler, Sitnikov	2014	ĮSA tapo didžiausiu socialiniu iššūkiu ne tik dėl vis labiau tolstančių privataus sektoriaus ir viešųjų organizacijų santykių, bet ir dėl ryšio su plačiąja visuomene kūrimo.
20.	Europos Komisija	2014	Tai įmonės atsakomybė už jos poveikį aplinkai ir visuomenei

Šaltinis: lentelė sudaryta autorės.

Žvelgiant iš istorinės perspektyvos įmonių socialinės atsakomybės tyrimai dažniausiai yra orientuojami į šio reiškinio suvokimą, nuostatas ir elgseną. Vertinant tyrimų duomenis išryškėja ir atskira tyrimų grupė, orientuota į ĮSA naudos nustatymą. Vadybos krypties literatūroje ĮSA verslo kontekste išsiskiria kaip teikianti naudą tiek organizacijai, tiek visuomenei (Berger ir kt., 2007; Bhattacharya ir kt., 2009; Carroll, Shabana, 2010; Du ir kt., 2010; Drucker, 1984; Husted, Salazar, 2006; Kotler, Lee, 2005; Porter, Kramer, 2006;

Prahalad, 2004; Prahalad, Hammond, 2002; Vogel, 2005; Waddock ir kt., 2002), tačiau kreiptinas dėmesys į tyrimus, atliktus šią naudą apskaičiuojant. Tokių empirinių tyrimų kol kas yra atlikta gana mažai, todėl jų išvadų negalima laikyti galutinėmis. Nėra nustatytų vieningų vertinimo kriterijų, kadangi ĮSA nuolatos transformuojasi. Ši tyrimų sritis akademiniam pasaulyje laikoma „embriono stadijoje“. Skiriasi ir tyrimo metodai, ir tyrimuose dalyvaujančių kompanijų atranka. Pastebėtina, kad esti kultūriniai ir tautiniai skirtumai, kurie trukdo vienareikšmiškai apibrėžti sąvokų „vertė“ ir „nauda“ vartojimą ĮSA kontekste. Nauda traktuojama skirtingai dėl tikslo rasti optimalius sprendinius siekiant socialinio progreso, ekonominio augimo ir aplinkos stabilumo derinimo. Vertės klausimas tampa diskusiniu žvelgiant į tolimąją perspektyvą. Egzistuoja šių sąvokų suvokimo skirtumai vertinant ir skirtingas šalis, politinį klimatą bei valstybės, kuriose veikia įmonė, pažangos lygį (Midtun, Gautessen, Gjolberg, 2006). Atsižvelgiant į tai skiriasi ir naudojami tyrimų metodai.

Pagrindinė ĮSA strategija pastebima, kad šiandien kinta ir tampa priemone siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi idėjas, kurių tikslas yra sukurti subalansuotą gerovę. Darnaus vystymosi kontekste išryškėja ĮSA vertės nustatymo tyrimai. Juose pateikiami socialinės atsakomybės vystymo teikiami privalumai yra išskirti:

- *Socialiai atsakinga veikla skatina ilgalaikius įmonių tikslus, ko pasekoje didėja ir įmonių generuojamas pelnas.*

Trumpojo laikotarpio didelės išlaidos, sąlygotos investicijų į darbuotojų socialinį gerbūvį verčia įmones nustatyti ilgalaikius tikslus ir efektyvius jų pasiekimo metodus siekiant kaip įmanoma greičiau padengti investicijų išlaidas. Tokios strategijos įdiegimas ir jos laikymasis ilguoju laikotarpiu padeda pasiekti itin aukštų rezultatų.

- *Socialiai atsakinga veikla padeda subalansuoti pačios įmonės priimamą atsakomybę su įtaka rinkoje.*

Neatsakinga įmonių veikla sąlygoja mažesnę konkurencingumą, todėl prisiimdamos socialinę atsakomybę įmonės užsitikrina atitinkamai aukštesnę padėtį rinkoje.

- *Socialiai atsakinga veikla padeda sukurti geresnę įmonės įvaizdį visuomenėje.*
- *Socialiai atsakinga veikla kontroliuoja verslo kaip subjekto sukeltas socialines ir aplinkos problemas.*

Šis privalumas labiausiai atsispindi vertinant pramonės sukeliama taršą, kurios kontrolė, visuomenės požiūriu, turi tapti prioritetiniu verslo uždaviniu.



- *Su socialiai atsakingos veiklos pagalba atsiranda naudingas išteklių panaudojimas siekiant išspręsti sudėtingas problemas.*

Išryškėja pagrindinis visuomenės argumentas, kad verslas yra būtent ta organizacija, kuri turi pakankamai finansinių instrumentų sprendžiant įvairaus pobūdžio problemas, todėl verslui turi rūpėti efektyvus tų finansinių išteklių panaudojimas. Į visuomenės gerbūvio kėlimą orientuotas finansų panaudojimas, visuomenės požiūriu, yra aukščiausia įmonių socialinės atsakomybės išraiška.

- *Socialiai atsakinga veikla padeda operatyviai reaguoti į besikeičiančius visuomenės poreikius ir lūkesčius.*

Šiandienos pirkėjų ir vartotojų keliami reikalavimai atspindi įvairias problemas tokiuose sektoriuose kaip produktų ir paslaugų kokybė, gamybos procesas, žmoniškųjų išteklių panaudojimas ar pramonės sukeliama tarša. Daugumai jų rūpi prekės ar paslaugos kelias į rinką, todėl jie mieliau renkasi tą produktą ar paslaugą, kuris atitinka jų asmenines vertybes. Socialiai atsakingo verslo kontaktas su šiais pirkėjais ir vartotojais suteikia abipusę naudą: visuomenės lūkesčiai yra patenkinami, o verslas gauna apčiuopiamą finansinę naudą.

- *Socialiai atsakingo verslo statusas didina įmonės vertę.*

Vykdydamos bet kokio pobūdžio socialines iniciatyvas, įmonės išskiria save iš kitų visuomenės akyse bei kuria atitinkamą „socialinį statusą“ ne tik visuomenėje, bet ir rinkoje. Bet kokio dydžio socialinės atsakomybės indėlis didina įmonės vertę. Kartais tie indėliai sudaro reikšmingas sumas, tačiau esti ir daugybė pavyzdžių, kai verslas imasi iniciatyvų spręsti visuomenės problemas, nepanaudodamas jokių finansinių instrumentų, o tokia iniciatyva visuomenės taip pat yra palaikoma. Socialine atsakomybe pagrįstas požiūris padeda sukurti įmonei socialinio pobūdžio pridėtinę vertę (Zairi, Peters, 2002).

Pastebimi tyrimai, orientuoti į santykio tarp ĮSA ir verslo gražos kūrimą (Aupperle ir kt., 1985; Cochran, Wood, 1984; McGuire ir kt., 1988; Roman ir kt., 1999; Waddock, Graves, 1997). Nagrinėjant ekonominę ĮSA gražą, sakytina, kad ji sunkiai išmatuojama (Mc Williams ir Siegel, 2000). Castka ir kt. dar prieš dešimtmetį pabrėžė, kad vertinant ekonominę naudą pradžia derėtų nustatyti ĮSA tikslą ir poreikį, kurie turi būti kruopščiai ištirti, kaip ir bet kokia kita įmonės planuojama investicija. Jie palaikė McWilliams ir Siegel (2001) argumentus, kad pagrindinė investicijų graža iš ĮSA yra atradimas optimalaus santykio, kuris sureguliuotų poreikį maksimizuoti pelną iš ĮSA ir patenkinti ĮSA paklausą iš įvairių suinteresuotųjų šalių. Pastebėtina, kad nors vadybos srities socialinių išpareigojimų vykdymo finansinio pagrindimo tyrimai yra

aktyviausia įmonių socialinės atsakomybės tyrimų sritis (Orlitzky ir kt., 2003, Porter, Kramer, 2006; Prahalad, 2004), realią skaitinę ĮSA naudą apskaičiuoti yra sudėtinga. Plačiausiai naudojama investicijų atsiperkamumo analizė, kuri iškreipia rezultatus, jei yra atliekama neatsižvelgus į laiko perspektyvą, rečiau taikoma naudos/sąnaudų analizė, bet bandymai apskaičiuoti visuminės naudos ir kaštų skirtumą baigiasi nerandant visuminei gerovei išmatuoti tinkamo būdo. Tuomet šie socialiniai ir sunkiai išmatuojami reiškiniai yra tiesiog ignoruojami, o tai iškreipia rezultatus ir atskleidžia metodo netinkamumą ĮSA ekonominei naudai iširti.

Ne tik ĮSA taikymo nauda, bet ir ĮSA netaikymo padariniai yra sunkiai vertinami, kai nagrinėjami reiškiniai, turintys socialinį pagrindą. Nors gyvename XXI–ame amžiuje, bet dera pripažinti, kad šiandien verslas vis dar vangiai įgyvendina XIX –ame amžiuje ĮSA pradininko Carnegie suformuluotus ĮSA principus:

3 lentelė. ĮSA principai

Principai	Esmė
Labdaros (angl. Charity)	Kai verslas sąmoningai ir savanoriškai reaguoja į visuomenės problemas bei padeda jas spręsti.
Priežiūros (angl. Stewardship)	Kai socialinė iniciatyva pasireiškia per globėjišką verslo vaidmenį nagrinėjant visus, su verslu susijusių subjektų, interesus.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šių principų įgyvendinimas turi būti strateginio įmonės plano reikšminga dalis (Shahin, Zairi, 2007). Modernioje įmonėje ĮSA gali būti laikoma XXI –ojo amžiaus verslo sėkmės formule.

### 1.1.3. ĮSA požiūrių įvairovė

Literatūroje egzistuoja ir 3 platūs ĮSA suvokimo klasteriai (Sriramesh, 2006):

- Verslo ir visuomenės požiūris (jei visuomenė leidžia verslui funkcionuoti, tai verslas turi įsipareigoti visuomenei (remiasi Wood, 1991));
- Ekonominis požiūris (kapitalizmo rinkoje, kur kiekvienas dirba dėl individualaus intereso, visuomenines problemas padeda spręsti “nematoma ranka” (remiasi Adam Smith, 1776), todėl ekonomistai tvirtina, kad socialinė atsakomybė versle turi pasižymėti tik kaip pelno siekimas, nes verslo atsakomybė visų pirma kyla prieš akcininkus (Carr, 1996, Friedman, 1970));

- Suinteresuotųjų asmenų požiūris (verslas vienija ir yra veikiamas daugelio suinteresuotųjų šalių (Freeman, 1984), todėl turi būti joms atsakingas (Clarkson, 1995, Donaldson, Preston, 1995)).

Šių požiūrių skirtumai išgryninti A.B.Carroll socialinės atsakomybės formose, pateiktose 4-oje lentelėje.

4 lentelė. Socialinės atsakomybės formos pagal Carroll

Eil.Nr.	Socialinė atsakomybė kaip:	Kaip pasireiškia?	Argumentai	Atsakomybės forma
1.	Socialinis įsipareigojimas (angl. Obligation)	Socialinė atsakomybė primetama, kadangi manoma, jog įsipareigojimas visuomenei tėra tam tikro produkto gamyba.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pagrindinė verslo vieneto atsakomybė yra akcininkams.</li> <li>* Pelno dalies skyrimas visuomenės interesui yra skriauda akcininkams.</li> <li>* Investicijų nauda yra sunkiai apčiuopiama.</li> <li>* Socialinių programų sąnaudos didina produkcijos kainas, o tai prieštarauja vartotojų interesams.</li> </ul>	<p>Remiasi M.Friedman požiūriu, kad verslo tikslas yra tik gaminti prekes bei paslaugas ir didinti pelną, o visuomenė neturi teisės nieko reikalauti.</p> <p>Verslas atsakingas tiek, kiek to reikalauja įstatymas.</p> <p>Socialinius įsipareigojimus turi vykdyti ne verslas, bet atitinkamos institucijos.</p>
2.	Socialinė reakcija (angl. Reaction)	Visuomenė turi teisę reikalauti ir gauti iš verslo daugiau nei tik produktą bei siekia visuomeninės naudos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verslas privalo būti atsakingu už visuomenės, globalių ir ekologinių problemų sprendimą.</li> <li>* Socialinė atsakomybė didesnė nei reikalauja įstatymas.</li> <li>* Socialinė reakcija yra savanoriška, kilusi iš altruistinių paskatų.</li> <li>* Paskatų ribos yra virš įstatymų ribų.</li> </ul>	<p>Verslo reagavimas į esamas socialines problemas.</p> <p>Labdara ir parama yra priimtina socialinės atsakomybės forma.</p>

3.	Socialinis jautrumas (angl. Responsiveness)	Apima socialinį išipareigojimą ir socialinę reakciją.	* Atsiranda verslo ir valstybės santykiai, siekiant kuo efektyviau spręsti visuomenės problemas. * Verslas privalo pats ieškoti bendruomenės socialinių problemų sprendimo būdų	Remiasi požiūriu, kad visuomenė turi teisę gauti daugiau, o verslas savanoriškai įgyvendina visuomenės poreikius.  Verslas ne tik reaguoja, bet ir sprendžia visuomenės problemas.
----	---	---	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės pagal:

Carroll, A.B. *Three dimensional conceptual model of corporate performance*. The Academy of Management review. Vol. 4. [žiūrėta 2014 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/257850>

Kanter, R.M. *Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change* Harvard Business Review, May–June 1991, p.156-164.

Palaikantieji socialinės gerovės kėlimą argumentuoja tuo, kad visų pirma, šalia pirminės veiklos vykdant socialiai atsakingą veiklą, verslas įgauna ilgalaikę palankią perspektyvą, nes sėkmingoje visuomenėje yra daug paprasčiau plėstis ir pačiam verslui. Taip pat jie pastebi, kad visuomenės poreikiai ir lūkesčiai sistemingai kinta, o tai reiškia, kad verslo iniciatyva spręsti visuomenės problemas tapo ne tik laukiama, bet ir būtina. Verslas generuoja ne tik didelius finansinius srautus, bet ir įtraukia ne mažą dalį žmoniškųjų išteklių, todėl rūpinimasis jais ir aplinka, kurioje jie gyvena, duoda teigiamų rezultatų pačiam verslui. Svariausiu argumentu išlieka nuostata, jog verslas yra visuomenės narys, todėl privalo veikti socialiai atsakingai (McGuire, 1963; Andrews, 1973; Davis, Blomstrom, 1975; Carroll, 1999).

Tuo tarpu priešininkai svarbiausiu argumentu išskiria tai, kad socialinių problemų sprendimas yra **valstybės prerogatyva**, o sprendžiant ekonomines problemas verslas ir taip yra pakankamai nuovokus bei veikia socialiai atsakingai. Ne mažiau reikšmingesni ir skaičiavimai: išlaidos, susijusios su socialine veikla, šios pozicijos šalininkų teigimu, sudaro parduodamo produkto savikainą, tad tokia socialiai atsakinga veikla slegia galutinio vartotojo pečius, kadangi jis tas išlaidas iš dalies padengia savo lėšomis. Todėl ryškėja pajamų perskirstymas: iš vienos visuomenės dalies mes atimame, o kitai - atiduodame. Taip pat akcentuojama menkos žmoniškųjų išteklių kompetencijos socialiniame lygmenyje problema. Ji atsiranda dėl to, kad versle dirbantys žmonės yra savo srities specialistai, o kai tie patys asmenys yra verčiami gilintis ir spręsti tam tikras socialines problemas, iškyla vidinis konfliktas. Tokio pobūdžio problemas derėtų pavesti spręsti šios srities specialistams, tuomet sprendimų ir rezultatų efektyvumas būtų nepalyginamai didesnis (Lewit, 1958; Friedman, 1970).

Atsižvelgiant į liberalios demokratinės visuomenės poreikius yra išskiriamos 3 visuomenės požiūrį atspindinčios įmonių kategorijos (Jensen, 2001). 5-oje lentelėje pateikiamas susistemintas visuomenės požiūris, vyraujantis Vakarų Europoje.

5 lentelė. Visuomenės požiūrį į ekonomiškai sėkmingas įmones (Vakarų Europoje) atspindinti koncepcija

<b>Įmonių kategorijos</b>	<b>Kategorijų ypatumai</b>
Ekonomiškai sėkmingos, bet socialiai neveiklios įmonės	Idėja: jei įmonės sieks tik ekonominių interesų, tai pasiekusios atitinkamai aukštą lygį, pasirūpins socialine gerove reguliuodamos kainas, įdarbindamos visuomenės narius ir kt.  Rinka: rinkos savireguliacija padeda atskleisti visuomenės poreikius.  Valdymas: racionalus, paremtas strateginiu rinkos planavimu.
Ekonomiškai sėkmingos ir besilaikančios įstatymų įmonės	Idėja: jei įmonės sieks ekonominių interesų, bet tai darys paisydamos teisės reikalavimų, tai atsiras teisėta socialinė gerovė.  Rinka: yra neadekvati, nes yra tiesiogiai veikiami galutinių pirkėjų ir vartotojų, kurie yra visuomenės nariai  Valdymas: strateginis valdymas yra taikomas atsižvelgiant tik į teisėtą veiklą.
Ekonomiškai sėkmingos, besilaikančios įstatymų ir socialiai atsakingos įmonės	Idėja: verslas konfrontuoja su visuomene, todėl norėdamas sėkmingai veikti, privalo suteikti daugiau nei visuomenė reikalauja.  Rinka: visuomenės poreikiai, o ne rinka diktuoja sąlygas.  Valdymas: orientuotas į pridėtinės vertės kūrimą.

*Šaltinis:* sudaryta autorės pagal Jensen, I. *Public relations and emerging functions of the public sphere: An analytical framework*. Journal of Communication Management Vol. 6 No.2, 2001, p.133-147 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.].  
Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13632540210806991>>

Šios koncepcijos kategorijos nėra statiškos. Atsižvelgiant į visuomenės raidą, jos gali kisti, susilieti arba atsiskirti. Taip pat pastebėtina, kad skirtinguose kontinentuose šios kategorijos gali įgyti skirtingus laipsnius. Lentelėje pateikiami duomenys reprezentuoja Vakarų Europos požiūrį, tačiau ši koncepcija yra tinkama ir Rytų Europai, bet kitame kategorijų laipsnyje. Pastebėtina, kad JAV ir Skandinavijos šalyse antrosios kategorijos laipsnis skiriasi iš esmės (Jensen, 2001).

Minėtų skirtingų požiūrių į ĮSA kontekste atsiranda ryšių su visuomene (RSV) poreikis, kadangi RSV yra „vadybos funkcija, kuri įvertina visuomenės požiūrį, nustato organizacijos, turinčios viešųjų interesų, politiką ir procedūras bei suplanuoja ir vykdo veiksmų programą, skirtą visuomenės supratimui ir pakantumui laimėti“ (Wilcow, Cameron, Ault, Agee, 2007). RSV pagalba

atotrūkis tarp ĮSA šalininkų ir priešininkų, vertinant jų skirtingus požiūrius, gali būti sumažintas. Kuo šis atotrūkis yra mažesnis, tuo ĮSA sklaida yra efektyvesnė. Tinkamą ĮSA sklaidą visų pirma lemia ĮSA komunikacija.

## 1.2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KOMUNIKACIJA

### 1.2.1. ĮSA sklaidos reikšmė

Dauguma autorių, tiriančių ĮSA, sutinka, kad globalizacijos akivaizdoje ji tampa komunikaciniu iššūkiu. ĮSA komunikaciją lemia skirtingi veiksniai. Idowu ir Pappasolomou (2007) tarp pagrindinių priežasčių, skatinančių ĮSA komunikavimą, nurodo tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius (lentelė 6):

- Vidiniai – tai įmonės reputacija, ekonominės veiklos rezultatai bei tikrasis rūpestis;
- Išoriniai – tai suinteresuotųjų šalių spaudimas bei socialinės ir kultūrinės aplinkos įtaka.

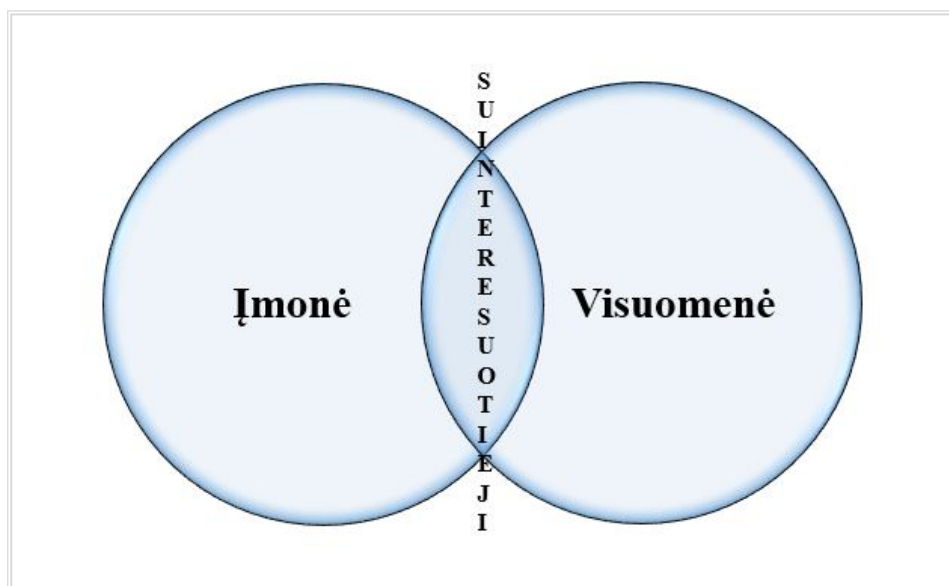
6 lentelė. ĮSA sklaidos priežastys pagal Idowu ir Pappasolomou (2007)

Priežastys	Reputacija	Suinteresuotųjų šalių spaudimas	Ekonominės veiklos rezultatai	Tikrasis rūpestis	Socialinė ir kultūrinė aplinkos įtaka
Tikslai	<p>Pateikti pilną įmonės įvaizdį</p> <p>Pasiekti geriausių rezultatų įmonės atskaitomybėje</p> <p>Išreikšti ĮSA siekiant RSV naudos</p> <p>Atspindėti ĮSA svarbą</p> <p><b>Demonstruoti suinteresuotiesiems, kad ne tik ekonominiai veiksniai yra svarbūs</b></p> <p>Sustiprinti įmonės reputaciją</p>	<p><b>Informuoti</b></p> <p><b>Pateikti pilną įmonės „vaizdą“</b></p> <p><b>Patenkinti suinteresuotųjų lūkesčius</b></p> <p><b>Atspindėti valdžios reikalavimus</b></p> <p><b>Atsakyti į valdžios reikalavimus</b></p>	<p>Pasiekti geriausių rezultatų</p> <p>Išreikšti ĮSA siekiant RSV naudos</p> <p><b>Patenkinti suinteresuotųjų lūkesčius</b></p> <p><b>Užtikrinti, kad darbuotojai yra supažindinti su pagrindiniais įmonės tikslais</b></p> <p>Atsakyti į valdžios reikalavimus</p>	<p><b>Užtikrinti, kad darbuotojai yra supažindinti su pagrindiniais įmonės tikslais</b></p> <p>Deklaruoti atviro valdymo principus</p> <p>Atspindėti ĮSA svarbą</p> <p><b>Demonstruoti suinteresuotiesiems, kad ne tik ekonominiai veiksniai yra svarbūs</b></p> <p>Paversti ĮSA akstinu praktikoje</p>	<p>Deklaruoti atviro valdymo principus</p> <p>Atspindėti ĮSA svarbą</p> <p>Puoselėti vertybes</p> <p>Puoselėti kultūrą, kurioje įmonė veikia</p> <p><b>Demonstruoti visuomenei, kad aukščiausios grandies įmonės vadovų poreikiai yra tokie patys kaip ir visų kitų suinteresuotųjų</b></p>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Idowu, S.O., Pappasolomou, I. *Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK*

*companies*. Corporate Governance Vol. 7 No. 2, 2007, p. 136-147 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1472-0701&volume=7&issue=2&articleid=1602569&show=html>>

Lentelėje pastebime, kad įmonėje ĮSA gali veikti kaip priemonė skirtingų tikslų pasiekimui, o dažniausiai šių tikslų kontekste atsiranda suinteresuotųjų šalių vaidmuo. Suinteresuotosios šalys tampa įmonės grandimi su išorine aplinka (1 pav.), todėl suinteresuotųjų šalių teorija ir jos taikomi tyrimo modeliai yra ypatingai svarbūs nagrinėjant ĮSA sklaidą. Šie modeliai padeda spręsti ĮSA komunikacijos masto klausimus (Silberhorn, Warren, 2007).



1 pav. Įmonės ir visuomenės jungiamoji suinteresuotųjų grandis  
*Šaltinis: sudaryta autorės.*

2004 metais autorius Dawkins pažymėjo, kad „komunikacija užima trūkstantį nišą socialinės atsakomybės praktikoje“ (Dawkins, 2004), o šiandien atsiranda vis daugiau tyrimų, orientuotų į komunikacinius procesus tarp verslo ir suinteresuotųjų šalių, bet ĮSA ne visuomet papuola į šių tyrimų apimtį. Dažnai ĮSA praktikuojama savanoriškai, neaudituojant ir nesinaudojant standartizavimo ar kitais normatyvais. Tokia ĮSA praktika yra retai kada viešinama (Starck, Kruckeberg, 2003). Esti ir populiarus atvirkštinis variantas – įmonės yra linkusios praktikuoti normuotą ĮSA veiklą, bet nekomunikuoja jos arba tai daro nepakankamai efektyviai. Jos nesistengia atskleisti išorinei aplinkai savo geranoriškų tikslų.

Viena dažniausių ĮSA komunikacijos priežasčių yra suinteresuotųjų šalių spaudimas. Esant tikslui sukurti ilgalaikį ryšį su jomis, vadovams siūloma atidžiai pasverti suinteresuotųjų šalių prašymus ir padaryti atitinkamus sprendimus (Marais, 2012).

7 lentelė. Suinteresuotųjų šalių lūkesčių pavyzdžiai

<i>Suinteresuotoji šalis</i>	<i>Lūkesčių pavyzdžiai</i>
Darbuotojai	* laiku išmokamas atlyginimas * tinkamos darbo sąlygos
Pirkėjai	* kvalifikacijos kėlimo galimybės * aukštos kokybės produkcija ir paslaugos * žema produkcijos/ paslaugų kaina
Investuotojai/ akcininkai	* geras aptarnavimas * aukšta investicijų grąža * stabili įmonės veikla
Verslo partneriai	* geras rizikos valdymas
Tiekėjai	* aiškios bendradarbiavimo sąlygos * aiškios bendradarbiavimo sąlygos * nesinaudojimas silpnesne smulkesniųjų tiekėjų derybine galia
Sektoriuje veikiančios asociacijos	* įsitraukimas į sektoriui svarbias diskusijas ir bendrą veiklą

*Šaltinis:* lentelė sudaryta autorės pagal Jungtinių Tautų Vystymo programa. Atsakingas verslas. ĮSA įgyvendinimas ir nauda. Nr.5, 2012

Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai (7 lentelė) yra glaudžiai susiję su ĮSA įtakos sritimis, kurios šiandien padeda šiuos lūkesčius patenkinti, tačiau ir praeito amžiaus pabaigoje ĮSA klausimai buvo sprendžiami visų pirma suinteresuotųjų šalių kontekste. Freeman suinteresuotųjų asmenų teorija yra pagrindas analizuojant ir tiriant ĮSA, kadangi visos organizacijos visų pirma valdo santykius su suinteresuotosiomis šalimis, o ne su visuomene (Clarkson, Donaldson, Preston, 1995), o gerų santykių su strateginėmis auditorijomis palaikymas padidina įmonės efektyvumą (Grunig, Repper, 1992).

Suinteresuotuosius asmenis galima padalinti į 2 grupes (Clarkson, 1995):

1. t a i akcininkai, investuotojai, darbuotojai, pirkėjai, tiekėjai;
2. t a i valdžia ir bendruomenės.

Darbuotojai, teigtina, yra strateginės auditorijos dalis, todėl gerų santykių su jais palaikymas didina jų pasitenkinimą organizacija. Tokiu būdu jie yra mažiau linkę trukdyti vykdamt organizacijos misiją (Grunig ir kt., 1992). Neįtraukiant suinteresuotųjų šalių į ĮSA komunikacijos procesą, ĮSA sklaida galėti net sulėtėti (Ihugba, 2014).

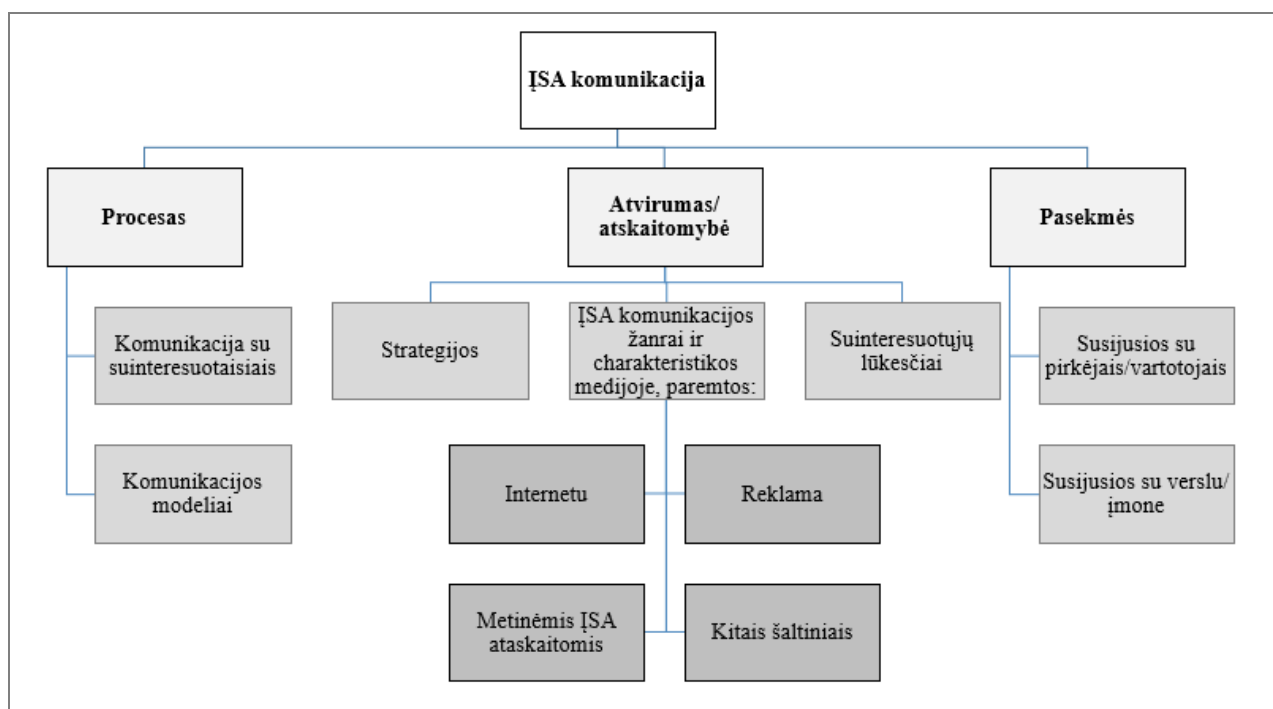


## 1.2.2. ĮSA komunikacijos ypatumai

Golob, Podnar, Elving, Nielsen, Thomsen ir Schultz viename naujausių 2013 metų ĮSA komunikacijos tyrimų, sistemiškai išanalizavę ĮSA komunikacijos literatūrą, apibrėžę kas jau yra iširta, o kas dar ne, išskyrė 3 pagrindinius ĮSA komunikacijos tyrimų klasterius:

- ĮSA atvirumas/ atskaitomybė;
- ĮSA procesas;
- ĮSA pasekmės.

Tyrėjai atliko labai svarbų vaidmenį tiriant ĮSA, nes pateikė ĮSA komunikacijos srityje atliktų tyrimų kryptių ir jų gilumo aprašymą, kurio sisteminis vaizdas pateikiamas 2-ame paveiksle.



2 pav. ĮSA komunikacijos tyrimų kryptių schema

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Golob, U., Podnar, K., Elving, W., Nielsen, A., Thomsen, C., Schultz, F. *CSR communication: quo vadis?* Corporate Communications: An International Journal Vol. 18 No.2, 2013 p.176-192 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563281311319472>>

Autoriai pastebi, kad ĮSA komunikacijos žanrai ir charakteristikos yra nagrinėtos giliausiai ir įvairiausiais aspektais dėl kintančio medijų vaidmens. Tokios priemonės kaip internetas ir reklama yra lengviausiai pasiekiamos, todėl tyrimų, orientuotų į šią sritį yra atlikta daugiausiai. ĮSA komunikacijos būtinybė tyrėjų yra vertinama iš skirtingų perspektyvų:

- RSV ir įmonės komunikacija;
- Rinkodaros komunikacija;
- Organizacijų komunikacija ir tyrimai (Golob, Podnar, Elving, Nielsen, Thomsen, Schultz, 2013).

Tyrėjai taip pat pateikia 2 naujus požiūrius, kuriais ateityje siūlo tirti ĮSA komunikaciją: funkcinio ir deklaruojamo. Šių požiūrių charakteristikos yra išskiriamos 8-toje lentelėje.

8 lentelė. Naujos ĮSA komunikacijos tyrimų koncepcijos

<b>Charakteristikos</b>	<b>Funkcinis</b>	<b>Deklaruojamas</b>
Konceptualizacija	Pranešimai	Bendravimas
Tikslas	Skaidrumas	Bendra kūryba
Metafora	ĮSA kaip laidininkas	ĮSA kaip sąlyčio taškas
Kanalas	Monologas	Dialogas
Perspektyva	Nuosekli	Holistinė

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Golob, U., Podnar, K., Elving, W., Nielsen, A., Thomsen, C., Schultz, F. *CSR communication: quo vadis?* Corporate Communications: An International Journal Vol. 18 No.2, 2013 p.176-192 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563281311319472>>

Siūlomose ĮSA komunikacijos tyrimų koncepcijos charakteristikose išryškėja komunikacijos kanalo svarba. Čia pateikiamos „monologo“ ir „dialogo“ sąvokos atspindi pagrindinius RSV modelius, tai vienkryptį ir dvikryptį, kuriuos savo veikloje sėkmingai naudoja RSV specialistai. Šių modelių pagrindinėmis priemonėmis tampa internetas (Moreno, Capriotti, 2009; Rolland, Bazzoni, 2009) ir socialinės medijos (Colleoni, 2013).

Grunig (1979), Manheim, Pratt (1986), Bruning, Lendingham (1999), Dawkins (2004) ir Ingenhoff (2004) bandė išsiaiškinti kaip ĮSA turėtų būti tinkamai viešinama, bet reikalingi papildomi tyrimai nustatant efektyvios ĮSA komunikacijos problemas. Maksimaliam ĮSA komunikacijos efektyvumui pasiekti būtinas maksimalus įmonės teigiamų savybių atitinkamose kategorijose (3 pav.) viešinimas (Moreno, Capriotti, 2009).



3 pav. ĮSA komunikacijos veiksniai

*Šaltinis:* sudaryta autorės pagal Moreno, A., Capriotti, P. *Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web*. Journal of Communication Management Vol. 13 No.2, 2009 p.157-175 [žiūrėta 2013 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1363-254X&volume=13&issue=2&articleid=1789637&show=html>>

Anot Moreno ir Capriotti (2009) įmonė turi maksimizuoti informacijos apie įmonę, jos deklaruojamų ir jau įgyvendintų veiksmų viešinimą bei skelbti bendruosius įmonės valdymo aspektus – ypač skaidrumo politiką, ĮSA normatyvų taikymą ir įgyvendinimo pasiekimus visuomenei.

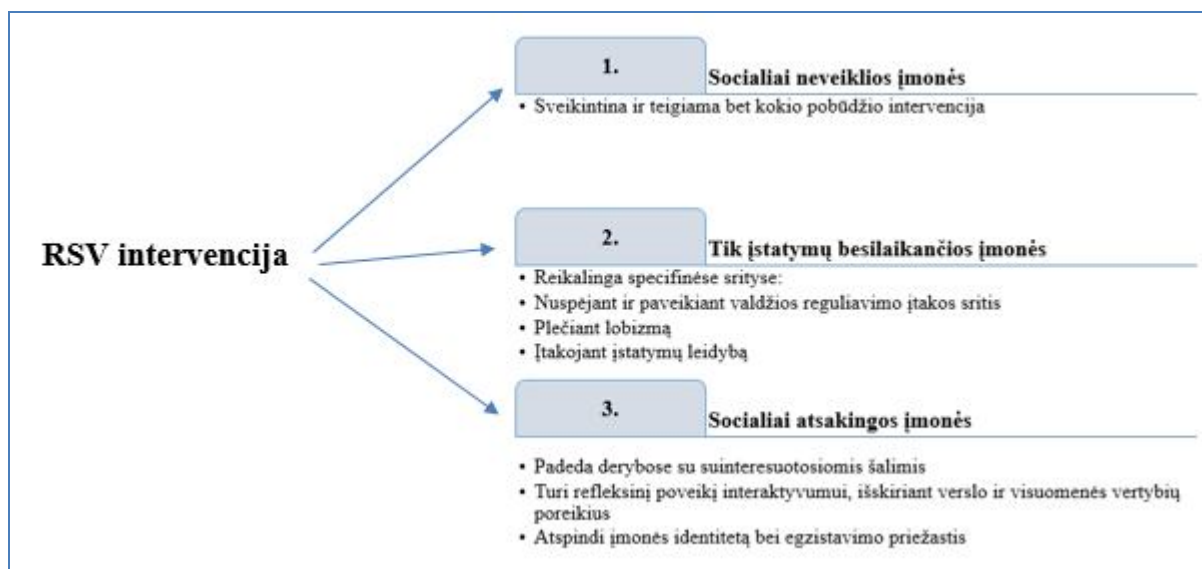
Pagal Kim ir Rader (2010) ĮSA komunikacija gali apsiriboti tik 6-ių rodiklių, tiesiogiai veikiančių bendruomenę, viešiniu:

1. Kaip įmonė veikia ją supančią aplinką?
2. Kokia filantropinė veikla yra vykdoma?
3. Koks yra įmonės indėlis į švietimą?
4. Koks yra darbuotojų „įtraukimas“ į įmonės veiklą?
5. Koks yra įmonės indėlis į sveikatos apsaugą?
6. Koks yra įmonės indėlis į kultūrinę veiklą?

Crane (2008) nustatė, kad prioritetinės ĮSA taikymo sritys turi būti: rinka, darbo vieta, aplinka ir bendruomenė. Todėl ĮSA komunikacija turi pasiekti visas šias sritis. Šiame kontekste iškyla RSV specialistų pagalbos poreikis.

### 1.2.3. ĮSA ir RSV paralelė

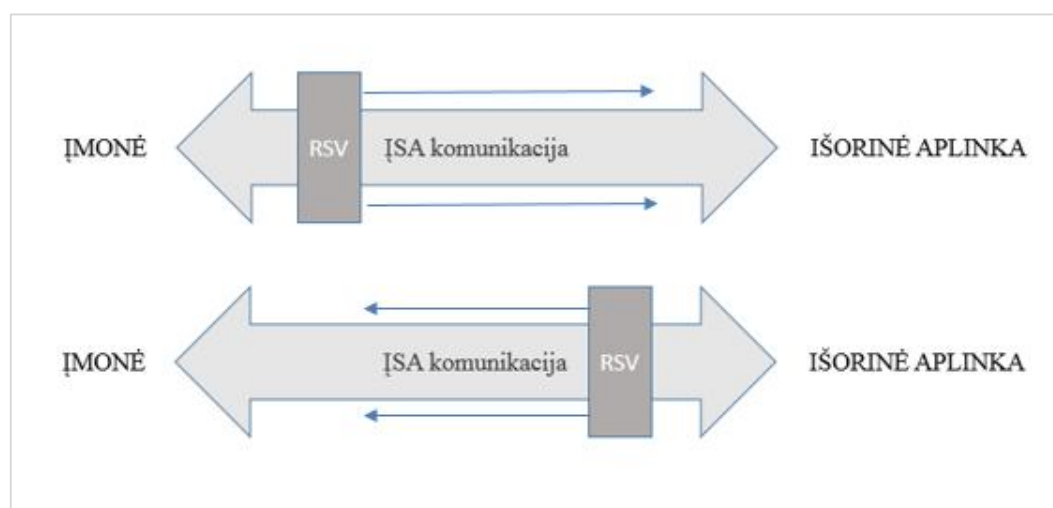
Ryšių su visuomene pradininkas E. Bernays kartą pasakė, kad ryšiai su visuomene „yra socialinės atsakomybės praktika“ (Barneys, 1990). Šiandien sutariama, kad ryšiai su visuomene (RSV) – tai komunikacijos tarp organizacijos ir jos auditorijų valdymas (Wilcox, Cameron, Ault, Agee, 2007). RSV veikia kaip mediatorius tarp verslo ir visuomenės, tik priklausomai nuo ĮSA vykdymo įmonėje lygmens kinta jo tikslas ir priemonės (Jensen, 2001).



4 pav. RSV intervencijos poreikis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Jensen, I. *Public relations and emerging functions of the public sphere: An analytical framework*. Journal of Communication Management Vol. 6 No.2, 2001 p.133-147 [žiūrėta 2014 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13632540210806991>>

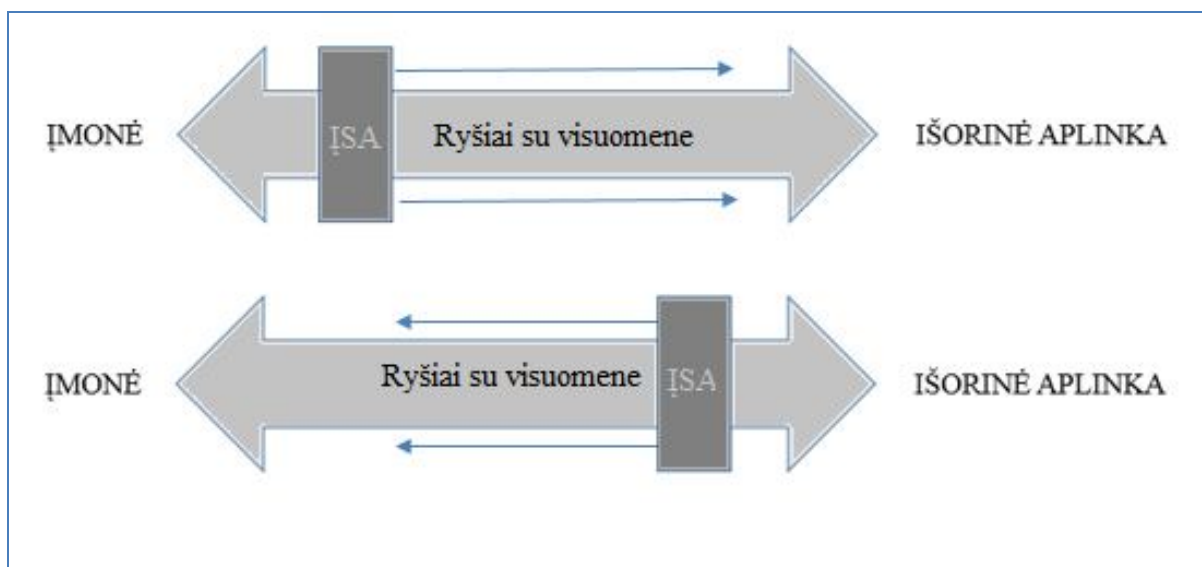
RSV intervencijos poreikis priklauso nuo įmonės veiksmų, atsižvelgiant į socialinę atsakomybę. Socialiai neveiklioje įmonėje bet kokios formos RSV intervencija yra sveikintina ir duoda teigiamų rezultatų. Tik įstatymų besilaikančiose įmonėse reikalinga specifinė RSV intervencija, galinti nuspėti ir paveikti valdžios reguliuojamas sritis, plečianti lobizmą ar įtakojanči įstatymų laikymąsi. Socialiai atsakingose įmonėse RSV pasireiškia kaip pagalba derybose su suinteresuotosiomis šalimis, taip pat padeda išsiaiškinti visuomenės vertybinius poreikius ir kartu atskleidžia visuomenei savuosius. RSV intervencija socialiai atsakingiausiose įmonėse padeda išryškinti įmonės egzistavimo priežastis. RSV intervencijos mastas gali būti įvairus ir priklausomas ne tik nuo įmonės, bet ir nuo išorinės aplinkos poreikių (Jensen, 2001).



5 pav. RSV kaip ĮSA komunikacijos elementas

Šaltinis: sudaryta autorės.

RSV tampa priemone ĮSA komunikacijoje tarp verslo sektoriaus ir visuomenės (5 pav.). Ryšių su visuomene kompleksas veikia tikslingai, siekia pateikti informaciją, daro poveikį bei pasiekia supratimą (Dennis, Wilcox, Cameron ir kt., 2007), todėl ĮSA tuo pačiu metu gali tapti ir vienu šio RSV komplekso elementų (6 pav.).



6 pav. ĮSA kaip RSV priemonė

Šaltinis: sudaryta autorės.

RSV nustato ryšio tarp įmonės ir išorinės aplinkos problemas, atsako už tinkamo sprendimo paiešką, jo radimą, įgyvendinimą ir informavimą apie rezultatus. Iš to atsiranda ĮSA ir RSV paralelė. RSV gerina sąveiką tarp įmonės ir išorinės aplinkos, padeda palaikyti efektyvius ĮSA komunikacijos ryšius. Tam tikslui pasiekti RSV gali panaudoti visas priemones, kurios apima mokslinius tyrimus ir analizę, politikos formavimą, programų sudarymą, bendradarbiavimą su išorinėmis auditorijomis bei vidinių krizių valdymą (Dennis, Wilcox, Cameron, 2007; Byrd, 2009), o išorinių krizių kontekste ĮSA gali tapti priemone palaikyti šį ryšį tarp vidinės ir išorinės verslo aplinkos (Bocean, Delattre, Ocler, Sitnikov, 20014).

Nagrinėjant išorinę įmonių aplinką per ryšių su visuomene prizmę, dažniausiai vertinamos pirkėjų, vartotojų ir klientų nuomonės. Taip pat pastebima tendencija tirti ĮSA ir RSV sanglaudos taškus per komunikacijos, rinkodaros, žmogiškųjų išteklių vadybos, organizacinės elgsenos ir suinteresuotųjų šalių prizmę (9 lentelė). Būtent šios sritys ĮSA ir RSV paralelėje persidengia papildydamos viena kitą. ĮSA privalumų ir galimos raiškos gausa tampa ne tik RSV strategijų įrankiu, bet ir komunikacijos forma.

9 lentelė. ĮSA ir RSV tyrimų sanglaudos sritys

Tyrimų sritis	Teiginiai:
Komunikacija	<p><b>Manheim, Pratt (1986):</b>            *Įmonėms būtina pasinaudoti ĮSA iniciatyvomis komunikuojant savo pastangas, tikslingai sąveikaujant su žiniasklaida ir auditorijomis.</p>

	<p><b>Kim, Young, Vanhamme; Grobber (2009):</b>  *ĮSA raida galėtų teigiamai veikti visuomenės reakciją į įmonės krizę.</p> <p><b>Kim (2009):</b>  *ĮSA raida turi ribotą poveikį saugojantis nuo krizių.</p>
<b>Rinkodara</b>	<p><b>Hooghiemstra (2000):</b>  *Įmonių socialinė atskaita yra „ryšių su visuomene įrankis“ (Hooghiemstra, 2000), kuris gali padėti sukurti konkurencinį pranašumą, kurdamas teigiamą organizacijos įvaizdį.</p> <p><b>Maignan (2005):</b>  *Tinkama rinkodaros strategija yra vienas iš būdų pritaikyti išskirtines ĮSA programas, kurios yra siejamos su rinkodaros aspektais.</p> <p><b>Galbreath (2009):</b>  *ĮSA teigiamai veikia įmonės reputaciją;  *ĮSA teigiamai veikia klientų pasitenkinimą;  *ĮSA sumažina darbuotojų kaitą.</p> <p><b>Arendt, Brettel (2010):</b>  *ĮSA yra įmonės įvaizdžio dalis;  *ĮSA skatina įmonės įvaizdžio kūrimo procesą ir paveikia įmonės veiklos sėkmę, tačiau šis ryšys skiriasi, priklausomai nuo įmonės dydžio, pramonės šakos, kurioje ji veikia ir rinkodarai skirto biudžeto.</p>
<b>Žmogiškųjų išteklių vadyba/ organizacinė elgsena</b>	<p><b>Dhanesh (2012):</b>  *ĮSA svarbi pritraukiant būsimus darbuotojus ir išlaikant esamus;  *Įmonių, kurios laikosi etinių-teisinių normų ir kelia sau aukštesnius nei reikalauja įstatymai reikalavimus, darbuotojai yra linkę labiau emociškai prisirišti prie organizacijos;  *Šis prieraišumas taip pat gali sąveikauti su darbuotojų lojalumu ir motyvacija;  *Galima spėti, kad jei įmonė nesilaiko etinių-teisinių normų, tai gali atsilipti darbuotojų išipareigojimų vykdymui;  *Siūloma įmonėms pirmą orientuotis į vidinės socialinės atsakomybės užtikrinimą (valdyti įmonę atsivėlgiant į valdymo standartus, užtikrinti skaidrumą, atskaitomybę, sąžiningumą ir etinių normų laikymąsi), kadangi darbuotojai yra glaudžiausia suinteresuotųjų asmenų kategorija; vėliau jau kelti sau tikslus, susijusius su išorinės atsakomybės demonstravimu.</p>
<b>Suinteresuotieji</b>	<p><b>Clark (2000):</b>  *ĮSA komunikacijos valdymas turėtų būti sietinas su suinteresuotųjų asmenų teorija tam, kad būtų įmanoma valdyti organizacijos ir suinteresuotųjų šalių santykius.</p> <p><b>Marais (2012):</b>  *Pasirinkimas diegti ĮSA yra veikiamas suinteresuotųjų šalių.</p>

	<p>Silberhorn, Warren (2007):</p> <p>*ISA diegimą lemia įmonės noras deklaruoti vertybes bei suinteresuotųjų šalių spaudimas.</p>
--	---

*Šaltinis:* sudaryta autorės.

Tiriant ISA suinteresuotųjų šalių teorijos kontekste yra pastebimas bandymas profiliuoti sąmoningą vartojimą ir identifikuoti prekės ženklo suvokimą bei pasirinkimo kriterijus tiek vadybos tyrimuose (Menon, Menon, 1997; Tucker ir kt., 1981), tiek ryšių su visuomene tyrimuose (David ir kt., 2005; Kim, 2006; Wigley, 2008). Tyrimų, susijusių su vidinėmis organizacijos auditorijomis, yra per mažai, o įmonės darbuotojų (kaip pagrindinio elemento įmonės sąsajoje su visuomene) įtaka yra mažai tirta. Šiuo aspektu tyrimus galima suskirstyti į 2 grupes: naujų darbuotojų pritraukimo ypatumai ir pastovių darbuotojų išlaikymo ypatumai (Dhanesh, 2012). Duomenys pateikiami 10-toje lentelėje.

10 lentelė. ISA tyrimai žmogiškųjų išteklių kontekste

<b>Kas ir kada tyrė?</b>	<b>Kaip tyrė?</b>
Rupp ir kt., 2005	Ištyrė ryšį tarp darbuotojų ISA suvokimo ir jų emocijų, nuostatų bei elgsenos.
Wilson, 2000; Tuffrey, 2003; Brammer ir kt., 2007	Tyrė ISA įtaką darbuotojų išlaikymui ir organizaciniam įsipareigojimui.
Collier, Esteban., 2007	Apžvelgė atliktus tyrimus nustatant ISA politikos poveikį įsipareigojimui.
Rodrigo, Arenas, 2008	Ištyrė ISA diegimo poveikį darbuotojų nuostatoms.
Bhattacharya ir kt., 2008	Nustatė, kad darbuotojų atsakas į ISA priklauso nuo asmeninių savybių, pačios įmonės, verslo šakos ir makro aplinkos, kurioje ji veikia.

*Šaltinis:* lentelė sudaryta autorės

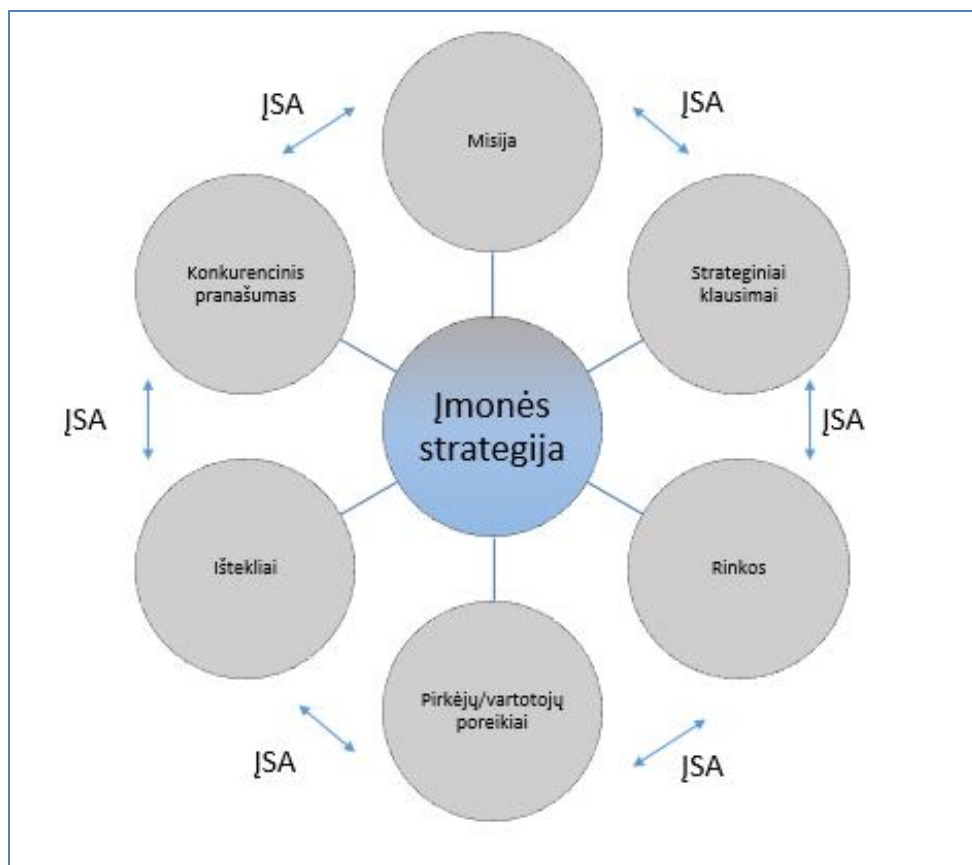


Dhanesh (2012) atliko savitą tyrimą, kuris atskleidė, kad pagal įmonių socialinės atsakomybės etines-teisines dimensijas galima numatyti organizacinį išsipareigojimą, todėl viešųjų ryšių atstovai gali įtraukti šias savybes ne tik diegiant bendrąją įmonių socialinės atsakomybės strategiją, bet ir įgyvendinant ją bei komunikuojant ją. Tokiu būdu galėtų būti kuriamas santykis tarp organizacijos ir jos auditorijų. Šis tyrimas atskleidžia naudingą informaciją viešųjų ryšių specialistams, kadangi nagrinėja savitas įmonių socialinės atsakomybės dimensijas, kurios labiausiai veikia organizacinį išsipareigojimą. Autorius tvirtina, kad elgsenos ryšys tarp organizacijos ir jos auditorijų gali būti skatinamas komunikaciniu procesu, tačiau šio ryšio silpnumas gali sužlugdyti bandymą sukurti teigiamą reputaciją. Tuo tikslu siūloma stiprinti pastangas, orientuotas būtent į darbuotojus – ryšių su visuomene atstovai gali pabrėžti etinės ir teisinės elgsenos pastangas, susijusias su darbuotojais, kuriant ryšį su vidinėmis auditorijomis (į RSV kampanijas įtraukiant įmonės skaidrumo ir sąžiningumo aspektus). Tokiu būdu galima pasiekti ir kitų tikslų – padidinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą bei pritraukti naujų, potencialių darbuotojų.

„Ryšiai su visuomene gali užpildyti atotrūkį tarp visuomenės pasitikėjimo ir ĮSA“ (Sagar, 2004).

#### **1.2.4. ĮSA komunikacijos valdymas**

Bendrojoje įmonės strategijoje ĮSA gali veikti kaip **jungiamoji pagrindinės įmonės strategijos elementų priemonė**, tačiau turi būti aiškiai suderinta su įmonės komunikacija. Maignan (2005) ir Galbreath (2006) įrodė, kad ĮSA yra tiesiogiai susijusi su įmonės strategija, kurios elementus (strateginiai įmonės klausimai, rinkos, pirkėjų ir vartotojų poreikių išaiškinimas bei konkurencinio pranašumo ir misijos viešinimas) jungia ĮSA ryšiai, veikiantys ne tik tarpusavy, bet ir išoriškai (7 paveikslas).



7 pav. ISA ryšiai tarp įmonės strategijos elementų

Šaltinis: Galbreath, J. *Building corporate social responsibility into strategy*. European Business Review. Vol. 21 No.2, 2009 p.109-127 [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0955-534X&volume=21&issue=2&articleid=1775026&show=html>

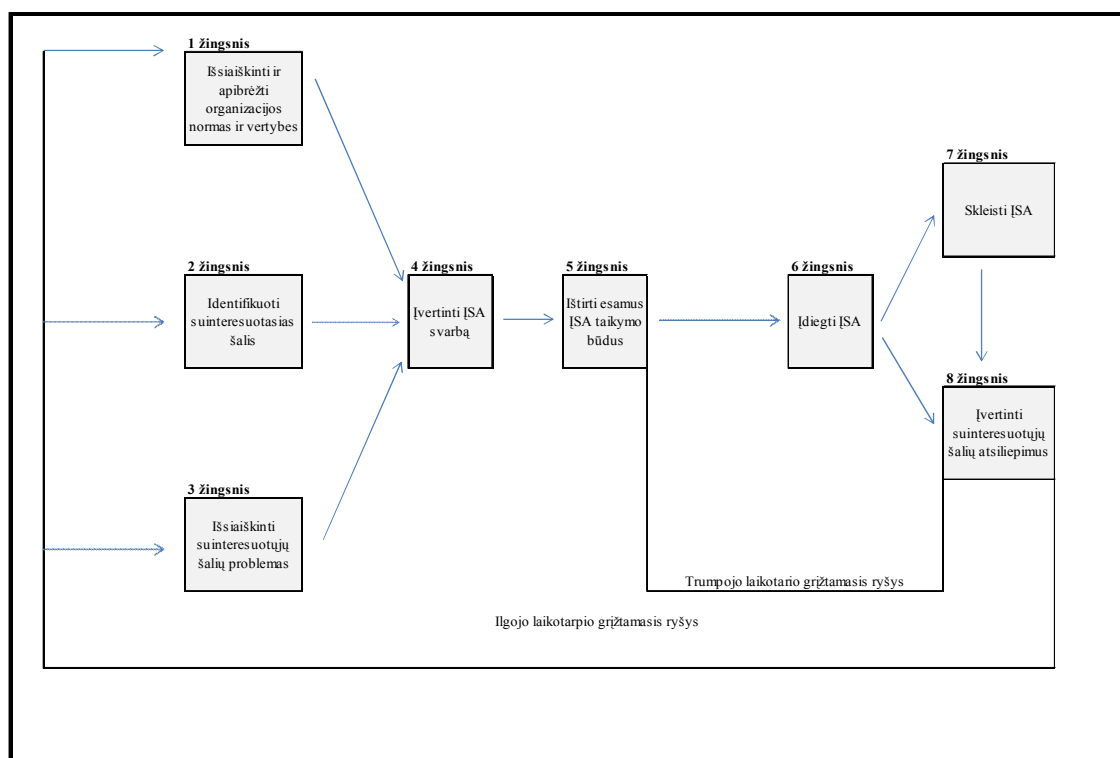
Tokiu būdu bendroji įmonės strategija, veikiama ISA, veda ne tik prie įmonės strateginių tikslų pasiekimo, bet ir prie pramonės, kurioje veikia, šalies, kurioje veikia bei globalios aplinkos darnaus vystymosi (Rodriguez, 2002).

Šiuo tikslu ISA įtaka turi būti stiprinama 6-iose įmonės strategijos dimensijose (Galbreath, 2009):

1. *misija*
2. *strateginiai klausimai*
3. *rinkos*
4. *pirkėjų/vartotojų poreikiai*
5. *ištekliai*
6. *konkurencinis pranašumas*

Silberhorn, Warren (2007) pastebėjo, kad ISA ir įmonės strategija „susilieja“, kai yra vertinamas darnaus vystymosi tikslas. Darnaus vystymosi idėja, anot autorių, yra „išišknijsi“ į ilgojo laikotarpio įmonės veiklos strategiją.

ĮSA tikslai ir veiklos pasiekimai tampa ir **rinkodaros strategijų komponentu** (Maccarrone, 2007). ĮSA suteikiami išskirtiniai konkurenciniai pranašumai suteikia naujų galimybių, siekiant tikslų, numatytų bendrojoje įmonės strategijoje. Kadangi verslo pasaulyje vyrauja suvokimo tendencijos, kad ĮSA statusas gali suteikti konkurencinį pranašumą įmonei, tai akademikai linkę tirti kaip rinkodaros strategija yra integruojama į bendrąją įmonės strategiją. 2012 metais autorių Hinson ir Kodua atliktas empirinis tyrimas „ĮSA integravimas į rinkodaros strategiją“, kurio tikslas buvo išsiaiškinti, koku būdu įmonė integruoja ĮSA į rinkodaros strategiją, parodė, kad visų pirma šis diegimas priklauso nuo įmonės tvirto išsipareigojimo diegti ĮSA, o tik vėliau ieškoma būdu kaip ją integruoti. Tyrimas atskleidė Maignan et al. (2005) koncepcinio modelio (8 žingsnių ĮSA įdiegimo proceso) taikymo poreikį įmonėse, kadangi verslininkams dažniausiai iškyla ĮSA diegimo problema, susijusi su jos integravimu bei ĮSA veiklos ribų ir tikslų nustatymu. 8 - tame paveiksle pateikiamas Maignan koncepcinis modelis, įvardijantis būtinų atlikti žingsnių seka, siekiant įdiegti ĮSA.



8 pav. Maignan koncepcinis ĮSA integravimo modelis

Šaltinis: Hinson, R.E.; Kodua, P. *Examining the marketing CSR nexus*. Research paper. [žiūrėta 2014 m. gegužės 10 d.] Prieiga per internetą:

<<http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=jnl&st1=corporate+social+responsibility&fd1=all&mm1=all&bl2=and&st2=&fd2=all&mm2=all&bl3=and&st3=&fd3=all&mm3=all&ys=all&ye=all&at=rsp&ec=1&bf=1&search=Search&cd=ac&nolog=260691&page=2>>

Pasirinkimą diegti ĮSA sąlygoja tokie faktoriai kaip: įmonės dydis, internacionalizacijos laipsnis, teisinis statusas ir sinergija su bendrąja įmonės strategija (Maccarrone, 2006), todėl

didžiausius šių faktorių rodiklius turinčios įmonės pasirenka ĮSA kaip sudėtinį įmonės bendrosios strategijos komponentą. ĮSA čia paremta skaidrumu ir atskaitomybe – tai elementai, padedantys kurti ryšį tarp įmonės ir aplinkos (Silberhorn, Warren, 2007). Diegdamos ĮSA įmonės visapusiškai tobulėja, o rinkodaros strategijos sėkmingai šį virsmą išreiškia aplinkai.

RSV tyrimuose atskirą grupę sudaro iš rinkodaros teorijų formuojami **RSV modeliai, kuriuose ĮSA tampa viena iš įmonės komunikacijos formų**. Tyrimų autoriai išskiria 2 rinkodaras:

1. Tradicinę rinkodarą (angl. marketing);
2. Ryšių rinkodarą (angl. relationship marketing (Solomon, Stuart, 2000)), kuri yra prilyginama strateginiam santykiui tarp įmonės ir išorinės aplinkos kūrimui (Kim, Rader, 2010).

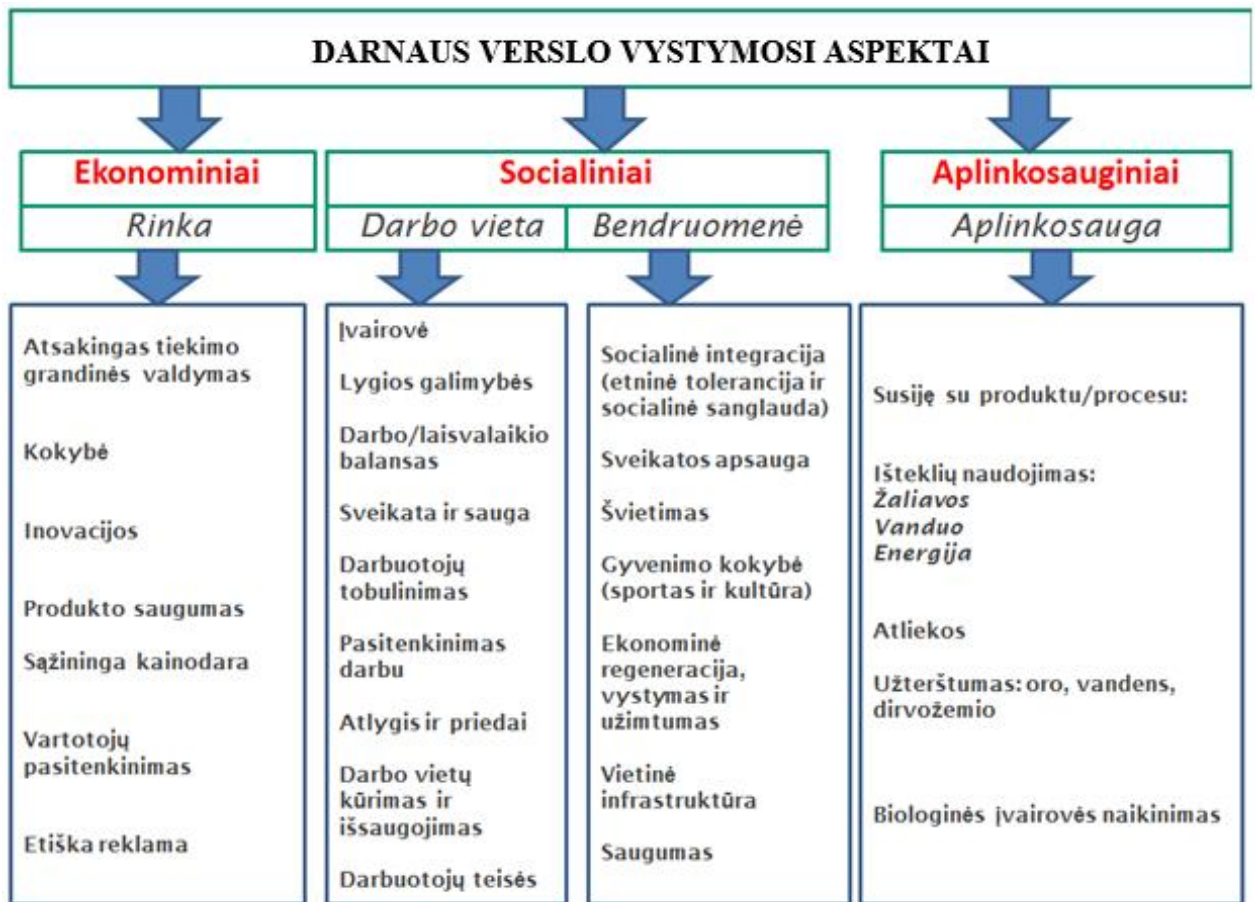
Tiek tradicinės, tiek ryšių rinkodaros tikslas yra bendras – pasiekti reikalingas įmonei auditorijas. Šio tikslo įgyvendinimui siūloma pasitelkti ĮSA kaip vieną iš įmonės komunikacijos būdų (Kim, Rader, 2010).

Pastebėta, kad ĮSA taikymas susilaukia vis daugiau dėmesio ir tapo netgi savotiška „mados“ tendencija verslo valdyje (Jackson, 2001; McManus, 2008), kuria sėkmingai naudojasi RSV specialistai, nors RSV funkcija tik, palyginus, neseniai atrado savo potencialą strateginiuose įmonių tiksluose (Cutlip ir kt., 2000).

### **1.3. VALSTYBĖS VAIDMUO ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SKLAIDOJE**

#### **1.3.1. Valstybės vaidmens ir ĮSA sąveikos aspektai**

Apžvelgus teorinius ir praktinius ĮSA aspektus išryškėja pagrindinis įmonių socialinės atsakomybės komunikacijos tikslas – tai prisidėti prie darnaus vystymosi ir visuomenės gerovės kėlimo. Darnus vystymasis - tai plėtra, kuria yra patenkinami šiandieniniai poreikiai, nesukeliant pavojaus ateities kartoms patenkinti jų poreikius.



9 pav. Darnaus verslo vystymosi aspektai

Šaltinis: Konferencijos „ISA diegimas 5 -iuose sektoriuose 2012“ dalomoji medžiaga

Darnus vystymasis apima ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių rodiklių gerinimą ne tik aktyvioje verslo veikloje, bet ir sprendimų priėmimo procese. ĮSA tampa priemone šiems tikslams pasiekti, todėl nuo ĮSA sklaidos priklauso ir darnaus vystymosi procesas.

ĮSA strategijų paskirtis - tai įgyvendinti darnaus vystymosi idėjas, kurių bendras tikslas – sukurti ilgalaikę ir subalansuotą gerovę. Šį virsmą skatina pilietinės visuomenės branda, o ją riboja atitinkami veiksniai (Jensen, 2001):

- Istorinė šalies raida
- Žiniasklaidos diferenciacija
- Žiniomis grįstas prekių/paslaugų vartojimas
- Ribotų išteklių (globaliu lygiu) suvokimas
- Globalizacijos lygmuo
- Pragyvenimo lygis ir švietimas
- Informacinės technologijos

- Darbo jėgos vaidmens suvokimas

Kintant šiems veiksniams ir esant ribotam ĮSA instrumentų panaudojimui, kompleksiniam verslo subjektų sudominimui ĮSA veikla yra skiriama nemažai priemonių tarptautiniu, Europos Sąjungos ir nacionaliniu lygmenimis, kurių efektyvumą lemia valstybių vyriausybių strateginės programos, vietinės bendruomenės spaudimas (Bocean, Delattre, Ocler, Sitnikov, 2014) ir įvairių nevyriausybinių organizacijų, atsakingų už ĮSA plėtrą, veikla.

Vertinant didesnių įmonių požiūrį į ĮSA - pastebimas tiek ĮSA kaitos, tiek ĮSA sklaidos procesas, kadangi didesnės įmonės, vykdančios ĮSA veiklą, yra nuolatos informuojamos apie ĮSA taikymo ir vertinimo proceso ypatumus, naujų rodiklių atsiradimą, skatinamą visuomenės bei aplinkos kaitos (Bazillier, Vauday, 2014). Didžiosios įmonės suvokia, kad aplinkos apsauga ir švietimas yra „gyvenimo kokybės“ klausimų prioritetai, prie kurių sprendimo įmonės galėtų prisidėti įvairiais būdais (Silberhorn, Warren, 2007).

ĮSA transformacijos sklaida yra pakankama tarp įmonių, deklaruojančių ĮSA veiklą. Tačiau smulkių ir vidutinių įmonių sudominimas yra problemiškas. Ypatingai ši problema pasireiškia tose šalyse, kuriose neegzistuoja verslo kultūra arba verslas, toks kaip mes suvokiame jį šiandien, funkcionuoja ne taip seniai. Ši problema ypač pasireiškia Rytų Europoje bei šalyse, kuriose SVV įmonės sudaro reikšmingą dalį ekonomikoje bei valstybėse, kur įmonių ryšiai su tarptautinėmis kompanijomis yra minimalūs. Pastebėta, kad kuomet pragyvenimo lygis šalyje yra žemas, o bedarbystės lygis aukštas, įmonės privalo labiau skleisti ĮSA veiklą (Silberhorn, Warren, 2007) ir valstybės vaidmuo šiame kontekste tampa pageidaujamu.

### **1.3.2. Valstybės vaidmens neapibrėžtumas ĮSA komunikacijoje**

Pirmieji ĮSA debatai valstybės vaidmens aspektu pastebėti paskutiniajame praeito amžiaus dešimtmetyje. ĮSA sklaidos „pionieriais“ yra laikomos Jungtinė Karalystė, Danija ir Australija – šios šalys išsiskiria pasaulio kontekste savo ypatingomis ĮSA viešosiomis politikomis. Šių šalių iniciatyvos ĮSA veikloje pabrėžia valstybės vaidmens svarbumą (Albareda, Tencati, Lozano, Perrini, 2007). Ypatingai šio vaidmens būtinybė išryškėja globalizacijos akivaizdoje (Crane, Matten, 2004). Socialinė atsakomybė tampa jungiamąja grandimi tarp organizacijų, valdžios ir pilietinės visuomenės, todėl sukūrus vieningą socialinės atsakomybės sklaidos mechanizmą, globalizacijos iššūkiai nebūtų tokie bauginantys (Albareda, 2004). Verslo sektorius šiuo klausimu galėtų prisidėti prie socialinės atsakomybės skatinimo vykdydamas ĮSA ir skleisdamas ją kitiems.

Zadek (2001) pastebėjo, kad vienas iš valstybės vaidmenų yra skatinti pilietinį aktyvumą ir užtikrinti, kad verslas būtų atskaitingas pilietinei visuomenei ĮSA klausimais. Fow, Ward, Howard

(2002) teigia, kad valstybės vaidmuo ĮSA kontekste yra informuoti ir šviesti ne tik verslo sektorių, bet ir pirkėjus/vartotojus, įmonių darbuotojus, investuotojus ir taipogi asmenis, reguliuojančius ĮSA veiklą. Valstybė turi užtikrinti, kad ĮSA geroji praktika būtų tinkamai viešinama nacionaliniu lygmeniu (Committee of Inquiry of UK, 1999), tuo tikslu valstybė turi remti ĮSA tinklus ir suinteresuotųjų šalių partnerystę, siekiant maksimizuoti ĮSA teigiamą poveikį verslui ir darniam vystymuisi (CBSR, 2001). Nelson (2002) pabrėžė, kad valstybės turi komunikuoti ĮSA ne tik nacionaliniu lygmeniu, bet ir tarpvalstybiniu, siekiant maksimalaus ĮSA sklaidos efektyvumo ir gerosios praktikos tarp valstybių kaitos proceso. Bell (2002) pastebi, kad valstybė turi nustatyti verslo vaidmens visuomenėje viziją ir pagrindinius tikslus. Papasolomou ir Idowu (2007) išskiria terminą „ambicinė ĮSA vizija“, kurios gaires turi nustatyti valstybė – tuomet bus žengtas pirmas žingsnis teisinga kryptimi gerinant visuomenės gyvenimo kokybės lygį.

Užsienio autorių literatūroje pasigendama tyrimų, orientuotų į kompleksinį valstybės vaidmens ištyrimą ĮSA sklaidoje. Šie tyrimai dažniausiai yra orientuoti į ĮSA reguliavimo kriterijus. Tyrimų autoriai išskiria Fow, Ward ir Howard indėlių į kompleksinio valstybės vaidmens ištyrimą 2002 metais. Autoriai laikomi šios naujos tyrimų krypties iniciatoriais. Jie pabrėžia viešojo sektoriaus vaidmenį ĮSA sklaidos procese, išskiriant 4 viešojo sektoriaus funkcijas ĮSA atžvilgiu (11 lentelė).

11 lentelė. Viešojo sektoriaus vaidmuo ĮSA atžvilgiu

<b>Viešojo sektoriaus vaidmuo ĮSA atžvilgiu</b>	<b>Forma</b>	<b>Tikslas</b>	<b>Priemonės</b>
<i><b>Privalomas</b></i>	<i>Vadovavimo ir kontrolės įstatymų leidyba</i>	<i>Prižiūrėti ir inspektuoti</i>	<i>Teisinės ir fiskalinės baudos bei apdovanojimai</i>
<i><b>Palengvinantis</b></i>	<i>„Įgalinant“ vadovavimo ir kontrolės įstatymų leidybą</i>	<i>Kurti iniciatyvas</i>	<i>Gebėjimų stiprinimas</i>
	<i>Parama ir finansavimas</i>	<i>Didinti ĮSA žinomumą</i>	<i>Rinkų stimuliavimas</i>
<i><b>Bendradarbiaujantis</b></i>	<i>Išteklių derinimas</i>	<i>Įtraukti suinteresuotuosius asmenis</i>	<i>Dialogas</i>
<i><b>Įsakmus</b></i>	<i>Politinė pagalba</i>	-	<i>Viešinimas ir pagyrimai</i>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Fow, T., Ward, H., Howard, B. *Public sector roles in strengthening CSR: A baseline study*, Corporate Responsibility for Environment and Development Programme International Institute for Environment and Development (IIED), The World Bank, 2002, p.40 [žiūrėta 2014 m. spalio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://pubs.iied.org/pdfs/16017IIED.pdf>>

Autoriai teigia, kad šiuos viešojo sektoriaus vaidmenis yra sunku išgryninti, kadangi skirtingų šalių praktika rodo, jog jie yra tarpusavy „persipynę“. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad siūloma į šiuos vaidmenis žiūrėti kompleksiskai ir stengtis išnaudoti visas formas skleidžiant ĮSA bei pasinaudoti visomis nurodytomis priemonėmis. Autoriai taip pat pabrėžia, kad reikalingos dar didesnės pastangos, įtraukiant privatų sektorių į ĮSA politikos formavimo ir įgyvendinimo procesus, o šių išvardintų priemonių gali net neužtekti.

Apžvelgus kitų tyrėjų tyrimų rezultatų duomenis, pastebimas vieningos nuomonės - kokia valstybės pozicija skleidžiant ĮSA turėtų būti - trūkumas. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad dauguma tyrėjų išryškina valstybės vaidmens svarbą, dažniausiai nagrinėdami Jungtinės Karalystės (JK) gerosios praktikos pavyzdžius ir lygindami JK praktiką su šalimis, kurių kontekste tą vaidmenį tiria. Išvadose tyrėjai pabrėžia, kad lyginant ĮSA praktikas skirtingose šalyse vadovaujantis gerosios praktikos pavyzdžiais kitose šalyse, dažnai neatsižvelgiama į kultūrinius skirtumus, kurie gali turėti poveikį apibrėžiant valstybės vaidmenį (Albareda, Tencati, Lozano, Perrini, 2006). Hopkins (2004) pastebi, kad ĮSA taikymas ir sklaida šalyse skiriasi ne tik dėl valstybės vaidmens neapibrėžtumo ĮSA klausimais, bet ir dėl skirtingų ĮSA startinių pozicijų, taip pat reguliavimo mechanizmo, rinkos ir visuomenės pasiruošimo priimti ĮSA iniciatyvas. Visuomenės pasiruošimas, teigiama, priklauso nuo to, kokį žinių lygį socialinės atsakomybės srityje ji demonstruoja ir koks santykis yra tarp valdžios, verslo ir visuomenės (Mendoza, 1996).

Įvertinus ĮSA įtakos sritis:

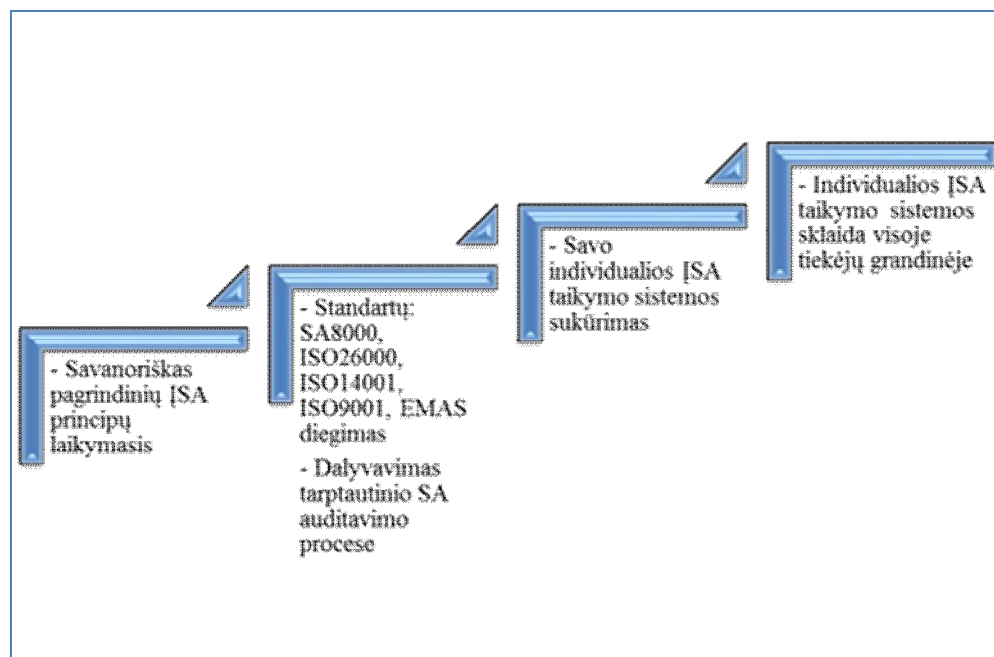
- Žmogaus teisės;
- Darbo jėga;
- Aplinkosauga;
- Korupcija;

galima pastebėti, kad jos yra tiesiogiai veikiamos valstybės sprendimų. Todėl dauguma tyrimų autorių sutinka, kad siekiant pažangos šiose srityse, derėtų atkreipti dėmesį į ĮSA komunikacijos svarbą. Šios sritys tampa jungiamąja grandimi tarp viešojo sektoriaus, verslo sektoriaus ir visuomenės (Albareda, 2006).

Kai ĮSA sklaida įtraukia verslo, viešąjį sektorių ir visuomenę, ĮSA koncepcija išsivysto į naują, viešąjį interesą atspindintį modelį (Moreno, Capriotti, 2009). Šiame ryšyje ĮSA komunikacija veikia per suinteresuotuosius asmenis, interesų grupes (Amran, Devi, 2006) ir lobizmą (Bazillier, Vauday, 2014).

Vyrauja nuomonė, kad valstybės vaidmuo, skatinant ĮSA sklaidą, neturėtų priklausyti nuo ĮSA taikymo formų įmonėse (10 pav.).





10 pav. ĮSA taikymo formos

*Šaltinis: sudaryta autorės.*

Nors savanoriškas pagrindinių ĮSA principų taikymas yra žemiausios pakopos taikymo forma ir valstybės vaidmuo šiame lygyje yra minimalus, Australijos, šalies, kurioje ĮSA veikla laikoma labiausiai pažengusia, tyrėjai teigia, kad tokia ĮSA taikymo forma privalo išlikti, tiesiog reikia atsižvelgti į balansą tarp šios ir kitų egzistuojančių ĮSA taikymo formų (Thirarungrueang, 2013).

Derėtų pabrėžti, kad valstybės vaidmens kontekste esti nuomonė apie ĮSA savireguliaciją, kai valstybei siūloma laikytis minimalios intervencijos strategijos (Holmstrom, 2005), tačiau šiandien, globalizacijos akivaizdoje šis požiūris neturi daug šalininkų. Kaip teigia Morreno, Capriotti (2009) ĮSA sklaida, egzistuojant disbalansui tarp valstybės ir visuomenės galios, šios savireguliacijos „neatlaikytų“. ĮSA pagalba galima sukurti ryšį tarp valstybės ir visuomenės, keičiant verslo sektoriaus galią (Sodano, Hingley, 2013). Visuomenė turėtų būti „įžvalgesnė“, vertinant ĮSA, o tuo privalo rūpintis valstybės švietimo politika (Bazillier, Vauday, 2014). Valstybei tenka socialinio dialogo vystytojo vaidmuo, sprendžiant ĮSA klausimus tarp verslo ir visuomenės (Diez, Ayuso, Santos, 2008).

### **Rekomenduojami valstybės vaidmens ĮSA sklaidoje tyrimų siūlymai**

Tiriant valstybės vaidmenį per ĮSA ir viešosios politikos sanglaudos taškus Fow, Ward, Howard (2002) siūlo išnagrinėti ĮSA skirtingais aspektais:

- Ištirti viešosios politikos indėlį į ĮSA sklaidą, didinant ĮSA žinomumą (tiriant kokios priemonės skatina platesnį ĮSA suvokimą; kokia viešojo sektoriaus organizacija užima

vadovaujančias pozicijas, skleidžiant ĮSA; kokiomis formomis pasireiškia efektyvus viešojo sektoriaus spaudimas; kokios yra taikomos specifinės valstybės priemonės, išskiriančios ĮSA skatinimą iš kitų valstybių praktikos). Tyrimų metu autoriai siūlo atsižvelgti į smulkių ir vidutinių (SVV) įmonių specifiką.

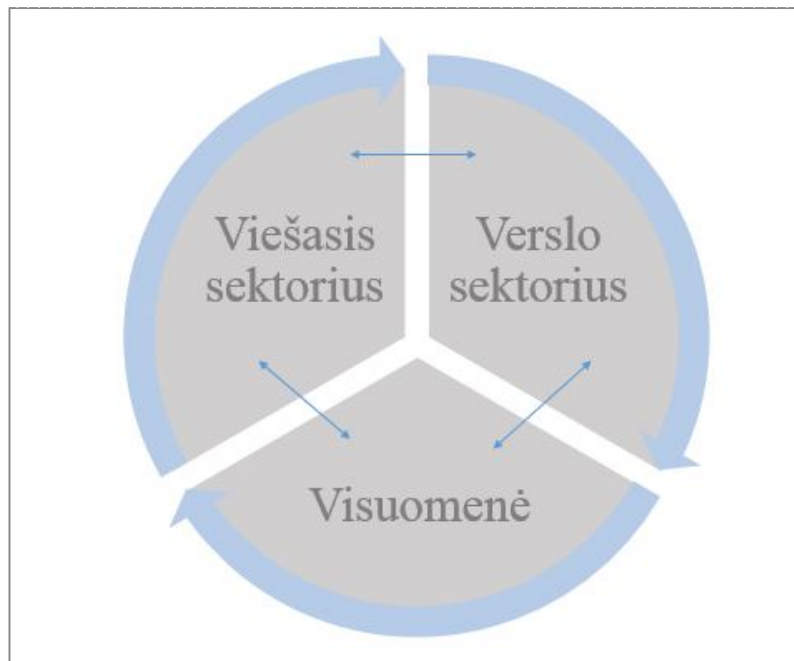
- Ištirti viešojo sektoriaus iniciatyvas įtraukiant verslo sektorių į viešąją politiką ĮSA klausimais.
- Ištirti kokia pagalba reikalinga viešojo sektoriaus subjektams kuriant ir nustatant nacionalinius ĮSA prioritetus.
- Ištirti mediatorius tarp viešojo sektoriaus ir verslo subjektų.
- Tyrėjai pastebi, kad ĮSA efektyvumas ir viešojo sektoriaus sprendimai ĮSA atžvilgiu būtų veiksmingesni, jei viešojo sektoriaus atstovai turėtų tiesioginę prieigą prie savanorišku būdu teikiamos informacijos apie įmones ir rinkas, plėtojančias ĮSA, todėl siūloma ieškoti šios prieigos galimybių (Fow, Ward, Howard, 2002).

Globalizacijos kontekste ĮSA siūloma tirti (Bazillier, Vauday, 2014) sąlytyje su grupėmis:

- 1) Viešojo sektoriaus ir visuomenės;
- 2) Verslo sektoriaus ir visuomenės;
- 3) Viešojo sektoriaus ir verslo sektoriaus (Albareda, Lozano, Perrini, 2006).

Kiti autoriai pabrėžia tyrimų, orientuotų į ryšių tarp šių grupių, skleidžiant ĮSA iniciatyvas, nustatymą:

- turi būti ištirta verslo bendruomenės ir nevyriausybinių organizacijų (NVO), atsakingų už ĮSA įtaką (Ralston, 2002; Harribey, 2006).
- atliekant tokio pobūdžio tyrimus derėtų išskirti valstybinio kapitalo įmones, kurių suinteresuotųjų šalių tarpe atsiranda kitoks valstybės vaidmuo (Amran, Devi, 2008).



11 pav. ĮSA ryšiai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal:

Albareda, L., Tencati, A., Lozano, J., Perrini, F. *The governments role in promoting corporate responsibility: a comparative analysis of Italy and UK from the relational state perspective*. Corporate governance Vol.6 No. 4, 2006 p. 386-400 [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=00251747&volume=48&issue=10&articleid=1895881&show=html>>

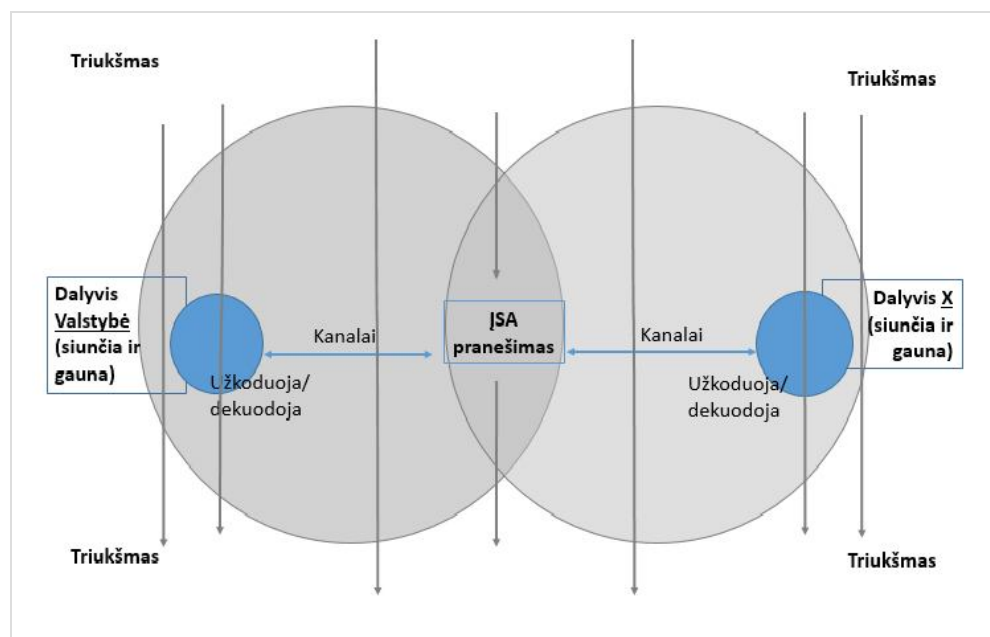
Apžvelgus atliktus tyrimus valstybės vaidmens nustatymui ir siūlomus pėjūvius tolesniems tyrimams, galima pastebėti, kad valstybės vaidmens ir ĮSA komunikacijos sanglaudos taškų esti nemažai, tačiau konkrečių pozicijų ar siūlymų koks valstybės vaidmuo turėtų būti ĮSA komunikacijoje nematyti ir aiškiai apibrėžti yra sudėtinga.

## 2. ĮSA SKLAIDOS PRAKTIKA LIETUVOJE: KOMUNIKACIJOS YPATUMŲ IR VALSTYBĖS VAIDMENS TYRIMAS

### 2.1. TYRIMO METODOLOGIJA

#### Empirinio tyrimo modeliavimas

Apžvelgus teorinius ĮSA ir valstybės vaidmens sanglaudos aspektus, pabrėžiant, kad užsienio ir lietuvių autorių literatūroje nebuvo rasta valstybės vaidmens ĮSA komunikacijoje tyrimų pavyzdžių, bet teigti, kad tokie tyrimai neegzistuoja, būtų klaidinga, atsižvelgiant į nagrinėtų tyrimų apimtį, ir įvertinus valstybės vaidmenį tyrusių asmenų siūlomus pjuvius tolesniems valstybės vaidmens tyrimams ĮSA kontekste, šio darbo autorė, pritaikė transakcinės komunikacijos modelio schemą pagal Adler ir Towne (1990) valstybės, kaip komunikacijos proceso dalyvio, vaidmens nagrinėjimui.



12 pav. ĮSA transakcinis komunikacijos modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagrindiniai tyrimo modelio elementai:

- Komunikacijos proceso dalyviai
- Komunikacijos kanalai
- Pranešimas
- Triukšmas (trukdžiai)

**Tyrimo tikslas:** įvertinti ĮSA komunikacijos proceso Lietuvoje ypatumus, apibrėžiant valstybės, kaip šio proceso dalyvio, vaidmenį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Identifikuoti ĮSA komunikacijos procese dalyvaujančius subjektus;
2. Nustatyti ĮSA komunikacijos kanalų formas;
3. Išsiaiškinti komunikacijos dalyvių požiūrį į ĮSA pranešimo svarbą ir kokybę;
4. Rasti komunikacijos trukdžių priežastis.

**Tyrimo etapai:**

1. Apklausa - pusiau struktūruoto ekspertų interviu
2. Ekspertų nuomonių vertinimas ir antrinių duomenų lyginamoji analizė
3. Rezultatų pateikimas ir diskusija

**Tyrimo klausimai:**

- Kam tenka ĮSA pranešimo siuntimo/gavimo funkcija?
- Kokiais kanalais yra siunčiamas ĮSA pranešimas?
- Kokie požiūriai vyrauja į ĮSA pranešimo svarbą?
- Kokios ĮSA pranešimo trukdžių priežastys?

**Tyrimo metodai:**

**1. Pusiau struktūruotas ekspertų interviu**

Numatyta ir paruošta 14 atvirų klausimų bei jų pateikimo seka, tačiau tyrimo eigoje iškilo papildomų, su interviu planu nesusijusių klausimų, kurie taip buvo išanalizuoti. Papildomi klausimai atsirado dėl to, kad interviu metu informantai aprėpė didesnę informacijos lauką, kuris pasirodė įdomus, naudingas ir reikalingas tolesniam analizės procesui. Interviu metu informantai savanoriškai pateikė papildomų informacijos šaltinių įvairia forma: įvairius vidinius organizacijų dokumentus (skirtus vidiniam naudojimui), norminius dokumentus (kurie dar nėra oficialiai patvirtinti, todėl jų viešinimas yra ribotas), asmeninius ir grupinius pranešimus, kurie atspindi dialogą su viešojo sektoriaus organizacijomis. Šių šaltinių informacija buvo taip pat išanalizuota, nes turėjo daug sąlyčio taškų su tiriamuoju objektu.

Dalyvavimas seminaruose, kurių tikslas buvo ĮSA reiškinio Lietuvoje skatinimas, apsilankymas kasmetinėje ĮSA konferencijoje, apžvelgiančioje pagrindinius ĮSA veiklos Lietuvoje aspektus bei galimybė įsiliesti į diskusiją su aukščiausios pakopos įvairių Lietuvoje veikiančių

įmonių vadovais, atsakingais už ĮSA vystymą jų vadovaujamosiose įmonėse, sąlygojo interviu metu naudotų klausimų turinio sudarymą.

## 2. Su tyrimo rezultatais susijusių antrinių duomenų lyginamoji analizė.

Siekiant objektyviai įvertinti ekspertų interviu metu gautus atsakymus, lygiagrečiai ekspertų nuomonių vertinimui buvo vykdoma ir antrinių duomenų lyginamoji analizė. Vykdomo metu įvertinti pirmojo tyrimo metodo gauti rezultatai, lyginant juos su LR teisės aktais, ES institucijų norminiais aktais ir kitais šaltiniais.

### Tyrimo imtis

Tyrimo dalyvavo ir buvo apklausti 5 ekspertai, tiesiogiai susiję su tiriamuoju objektu. Tyrimui atlikti buvo ypatingai svarbus išsamios, patikimos ir kuo detalesnės informacijos gavimas, būtinas tyrimo tikslui pasiekti, todėl buvo pasirinkti ekspertai, turintys ilgametę patirtį ĮSA sklaidos praktinėje veikloje. Tyrimo tikslui pasiekti buvo atrinkti informantai iš viešojo sektoriaus, privataus sektoriaus, nevyriausybinių organizacijų, pilietinių iniciatyvų grupių ir atstovaujantys individualią poziciją.

12 lentelė. Informantų duomenys

Vardas Pavardė	Informacija, atspindinti ekspertinį informanto lygį
<i>Sigita Podolinskienė</i>	Nepriklausoma socialinės atsakomybės auditorė, veikianti tarptautiniu lygmeniu.
<i>Augusta Imbrasienė</i>	Pilietinės iniciatyvos projekto „EKO laboratorija“ vadovė, Antrinio panaudojimo klausimų konsultantė, aplinkosauginių projektų su Britų taryba, Europos Komisija, UNDP ir kt. įgyvendintoja.
<i>Ričardas Ališauskas</i>	LR Švietimo ministerijos Strateginių programų biuro vedėjas, projekto „Lietuva 2030“ dalyvis.
<i>Gintarė Leščinskienė</i>	Darnaus vystymosi ir įmonių socialinės atsakomybės specialistų tinklo „CSR Network Lithuania“ narė, UAB Vilniaus vandenys Kokybės ir aplinkosaugos skyriaus vadovė.
<i>Jelena Polijančuk</i>	LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Darbo departamento Darbo teisės skyriaus vyriausioji specialistė.

Šaltinis: sudaryta autorės

**Tyrimo objektas** – ĮSA komunikacijos procesas.

## 2.3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Tyrimo metu gautų duomenų analizavimas buvo vykdomas atsižvelgiant į tyrimo metodologijoje minėtus tyrimo klausimus:

- Kam tenka ĮSA pranešimo siuntimo/gavimo funkcija?
- Kokiais kanalais yra siunčiamas ĮSA pranešimas?
- Kokie požiūriai vyrauja į ĮSA pranešimo svarbą?
- Kokios ĮSA pranešimo trukdžių priežastys?

### 1. ĮSA komunikacijos proceso dalyvių identifikavimas

Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai yra priskirta ĮSA skatinimo funkcija ir pavesta sukurti Socialinio dialogo ir ĮSA 2015-2020 metų programą. Šiuo tikslu įsteigtas naujas „Socialinės partnerystės“ skyrius. Šio skyriaus uždaviniai yra skatinti socialinį dialogą ir ĮSA. Todėl LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vaidmuo ĮSA komunikaciniame procese išsiskiria kaip ypatingai reikšmingas. Numatomoje Socialinio dialogo ir ĮSA 2015-2020 m. programoje yra išskiriamos valstybės institucijos, skatinančios ĮSA sklaidą: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, LR Aplinkos ministerija, LR Švietimo ir mokslo ministerija bei LR Ūkio ministerija.

LR Sveikatos apsaugos ir darbo ministerija ĮSA klausimais komunikuoja su Lietuvos atsakingo verslo asociacija (LAVA) - pasaulinio susitarimo (United Nation Global Compact) kontaktine atstovybe, kurios poziciją anksčiau užėmė Jungtinių Tautų Vystymo Programa bei jos kuruojamas Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas (NAVIT). Taip pat išskirtinas bendradarbiavimas su neformaliu darnaus vystymosi ir įmonių socialinės atsakomybės specialistų - patarėjų tinklu CSR Network Lithuania, Kauno Technologijos Universitetu ir Mykolo Romerio Universitetu. Komunikacijos procese ĮSA klausimais LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija komunikuoja su “EU Member States High-Level group on CSR”. Šiame komunikacijos procese išryškėja Europos Komisijos vaidmuo, kurios organizuojamuose forumuose ĮSA klausimais dalyvauja šios ministerijos atstovai. Pažymėtinas ir ĮSA partnerių - konsultantų vaidmuo. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, rengdama ĮSA programas komunikuoja su privataus sektoriaus atstovais - tokiais kaip: “Deloitte Lietuvoje” (UAB “Deloitte Lietuva” ir UAB “Deloitte verslo konsultacijos”, kartu “Deloitte Lietuvoje”), UAB “Ernst and Young Baltic” ir “PricewaterhouseCoopers International Limited” Lietuvos padaliniu. Šios įmonės, teikiančios

audito, finansų konsultacijų, rizikos valdymo, mokesčių, teisės ir kitas specializuotas paslaugas konsultuoja LR Socialinės apsaugos ir darbo ministeriją rengiant su ĮSA plėtra susijusias programas, kurias taip pat aptaria Lietuvos Respublikos Trišalė Taryba.

Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija ĮSA klausimais tiesiogiai komunikuoja su verslo sektoriumi. Lietuvos Respublikos Švietimo ministerija šiai komunikacijai pasitelkia tarpininkus: Lietuvos Pramonės ir prekybos rūmus.

ĮSA sklaidos procese išryškinama ir sveikintina bet kokia savanoriška įvairių organizacijų, pilietinių iniciatyvų ir privačių subjektų iniciatyva, bendradarbiaujant ĮSA sklaidos tikslais.

Lietuvoje ĮSA klausimais komunikuojantys subjektai pasiskirsto į 4 kategorijas:

1. viešasis sektorius

2. privatus sektorius

3. nevyriausybinės organizacijos

4. pilietinės iniciatyvos

- Viešajam sektoriui atstovauja: LR Aplinkos ministerija, LR Švietimo ministerija, LR Ūkio ministerija, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, LR Trišalė Taryba.
- Privačiam sektoriui atstovauja: “Deloitte Lietuvoje”, UAB Ernst and Young Baltic ir “PricewaterhouseCoopers International Limited” padalinys Lietuvoje.
- Nevyriausybinėms organizacijoms atstovauja: Lietuvos atsakingo verslo asociacija (LAVA), KTU, MRU.
- Pilietinėms iniciatyvoms: Įmonių socialinės atsakomybės specialistų tinklas “CSR Network Lithuania”.

## **2. ĮSA komunikacijos kanalų identifikavimas**

LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinės partnerystės skyriaus dialogas su Lietuvos atsakingo verslo asociacija (LAVA) ir Įmonių socialinės atsakomybės specialistų tinklu “CSR Network Lithuania” dažniausiai vyksta gyvai organizuojamų susitikimų metu. Derinant įvairius norminius aktus su šiomis organizacijomis ir privačių įmonių konsultantais (Deloitte Lietuvoje, UAB Ernst and Young Baltic, PricewaterhouseCoopers International Limited Lietuvos padalinu). Populiariausia yra formali komunikacijos forma. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbuotojai, atsakingi už Socialinio dialogo ir Įmonių socialinės atsakomybės



2015-2020 metų programą, nevengia grupinių diskusijų, telefoninių pokalbių ar elektroninių laiškų susirašinėjimo formų. Ministerijos atstovai taip pat dažnai dalyvauja aukšto lygio tarptautinėse grupinėse diskusijose. Išskiriami “EU Member States High-Level group on CSR” organizuojami forumai.

ĮSA klausimams spręsti LR Švietimo ministerijoje yra kuriamos darbo grupės, organizuojami forumai bei įvairiausi kvalifikaciniai renginiai, kurių tikslas išsiaiškinti verslo sektoriaus poreikius ir pabandyti surasti sprendimus jų patenkinimui, taip pat sužinoti “nesusikalbėjimo” priežastis.

Komunikuojant ĮSA plačiajai auditorijai, Europos socialinio fondo lėšomis įgyvendinamų projektų metu ĮSA buvo komunikuojama atliekant mokymus, viešinant ataskaitas, rengiant metodinius leidinius, viešinant atliktų tyrimų duomenis, rengiant konferencijas ir pristatymus bei organizuojant Nacionalinius atsakingo verslo apdovanojimo konkursus.

Išskiriami ĮSA komunikacijos procese naudojami komunikacijos kanalai:

- Komunikuojant tarp subjektų: susitikimai, grupinės diskusijos, pokalbiai telefonu, el. laiškai forumai, renginiai, leidiniai
- Viešinant verslo sektoriui ir plačiajai auditorijai: mokymai, metodiniai leidiniai, renginiai, konferencijos, pristatymai, konkursai

### **3. ĮSA pranešimo svarba**

LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai yra pavestas Socialinio dialogo ir įmonių socialinės atsakomybės 2015-2020 m. programos sudarymas. Šioje programoje bus numatytas naujas ĮSA veiklos koordinavimo mechanizmas, kuris bus orientuojamas į ĮSA stebėseną ir sklaidą. Programa šiuo metu yra rengimo stadijoje, formuojamos pagrindinės šios programos nuostatos, vadovaujantis Europos Sąjungos nuostatomis dėl įmonių socialinės atsakomybės skatinimo ir plėtros, atsižvelgiant į Valstybės pažangos strategiją “Valstybės pažangos strategija “2030”, patvirtintą Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015, Šešioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 metų programą, patvirtintą LR Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51, Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją, patvirtintą LR Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr.1160, ir Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų programos, patvirtintos LR Vyriausybės 2010 m. sausio 12 d. nutarimu Nr.53, įgyvendinimo rezultatus. Šioje programoje išryškinama atsakingo investavimo, atsakingos gamybos ir atsakingo vartojimo svarba. Programoje atsispindės siekis ieškoti

efektyvesnių ĮSA sprendimo būdų, pasitelkiant į pagalbą visuomeninius ir valstybinio sektoriaus partnerius.

ĮSA komunikacijos pranešimas yra kaip priemonė siekiant Valstybės pažangos strategijos “Lietuva 2030” įgyvendinimo tikslo – ugdyti verslo socialinę atsakomybę ir bendruomeniškumą, tai suvokiant kaip šiuolaikinę verslo praktiką, o Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje įmonių socialinės atsakomybės didinimas priskiriamas prie bendrųjų ekonomikos darnaus vystymosi uždavinių.

Ekspertai pastebi, kad kyla diskusijos dėl novatoriškų sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų paieškos, o tam reikalingas nuoseklus, kryptingas ir kompleksinis valstybės požiūris į ĮSA.

Lietuvoje galioja Europos Komisijos atnaujintas ES įmonių socialinės atsakomybės strategijos planas, parengtas laikotarpiui 2011-2014 bei apibrėžtas Europos Komisijos Komunikate (KOM(2011)681) Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui. Šiame dokumente išreiškiama ES pozicija socialinės atsakomybės versle taikymo klausimais. Apibendrinant plane pateiktą informaciją įmonių socialinė atsakomybė išskiriama kaip teikianti dvejopą naudą tiek verslui, tiek visuomenei. Europos Komisijos požiūris yra palaikomas, nes ĮSA nauda jame išryškinama per rizikos valdymą, sąnaudų mažinimą, galimybę gauti kapitalą, stiprinti ryšius su klientais, žmoniškųjų išteklių valdymą ir inovacinius gebėjimus, o visuomenės aspektu apibūdinama kaip didinanti užimtumą ir padedanti panaikinti socialinius padarinius, atsiradusius po ekonominių krizių. Europos Komisijos požiūris išryškina ĮSA kaip savanorišką įmonių iniciatyvą. Šiuo metu Lietuvoje yra palaikomos Europos Komisijos vykdomos iniciatyvos ĮSA klausimais:

- 1) ĮSA matomumo didinimas ir gerosios patirties sklaida;
- 2) Pasitikėjimo verslu lygio didinimas ir stebėjimas;
- 3) Savireguliacinio ir bendro reguliacinio procesų tobulinimas;
- 4) Rinkų skatinimas atsilyginant už ĮSA;
- 5) Didesnės paskatos bendrovėms atskleisti socialinę ir aplinkosaugos informaciją;
- 6) Tolesnis ĮSA integravimas į švietimą, mokymą ir mokslinius tyrimus;
- 7) Nacionalinės ir subnacionalinės ĮSA politikos svarbos pabrėžimas;
- 8) Geresnis Europos ir pasaulinio požiūris į ĮSA derinimas.

Ekspertai akcentuoja, kad siekiant didesnio įmonių konkurencingumo vis svarbesnis tampa strateginis požiūris į ĮSA. Išryškėja ĮSA svarba ekonomikos aspektu – ĮSA atveria galimybes dirbti su užsienio partneriais, todėl diegdamos ĮSA įmonės galėtų padidinti savo apyvartas ir taip prisidėti prie bendros Lietuvos eksporto dalies. Rinkos globalizacijos akivaizdoje verslo uždavinys pasiekti tarptautinį lygmenį yra neįmanomas, jei verslas atsainiai žvelgia į ĮSA. Valstybės valdomose įmonėse ĮSA yra traktuojama kaip būtinybė, kadangi viešieji konkursai to reikalauja. Tarp SVV atstovų plačiai paplitusi nuomonė, kad ĮSA apsiriboja vien įstatymų laikymusi, pelno siekimu, tvarkingu mokesčių mokėjimu ir darbo saugos užtikrinimu. Egzistuoja begalė įmonių, kurios veikia jau seniai ir, taikydamos daugumą pagrindinių socialinės atsakomybės principų darbo santykių srityje, negali įvardinti požiūrio į ĮSA dėl paprastos priežasties- jie nėra susipažinę su šiuo terminu, todėl kartais net nežino, kad gali pretenduoti į ĮSA turėtojo statusą. Ekspertai pastebi, kad neužtenka simbolinio ĮSA deklaravimo, verslo sektorius turi patikėti praktine ĮSA reikšme. Ekspertai sutinka, kad tarp didesnių užsienio kapitalo įmonių, veikiančių Lietuvoje, vadovų vyrauja požiūris, kad ĮSA yra savotiška verslo mada ir įmonės įvaizdžio dalis, tuo tarpu SSV įmonių vadovai suvokia ĮSA kaip neįprastų uždavinių sprendimo iniciatyvą.

Ekspertai pastebi, kad ĮSA veikla Lietuvoje gali atrodyti pasyvi dėl Lietuvoje vyraujančio skirtingo požiūrio į ĮSA. Ekspertų teigimu, šis požiūris kinta priklausomai nuo įmonės dydžio, teisinės ir nuosavybės formos, darbuotojų skaičiaus įmonėje, aukščiausios grandies vadovų moralinių nuostatų bei žinių lygio. Teigiamas požiūris į ĮSA vyrauja didesnėse įmonėse, kadangi jos praktikoje susiduria su ĮSA reiškiniu.

#### **4. ĮSA komunikacijos triukšmo priežasčių identifikavimas**

LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija susiduria su partnerystės ĮSA klausimais informavimo problema - Lietuvoje veikia skirtingi ĮSA sklaida besirūpinantys įvairių teisinių formų dariniai, o valstybės institucijoms yra paprasčiau dirbti su juridinį statusą turinčiais subjektais, kurie galėtų konsultuoti įvairiais ĮSA klausimais.

LR Švietimo ministerijoje pasigendama nevyriausybinių organizacijų, kaip komunikacijos partnerio, ĮSA klausimais. Nevyriausybinių organizacijų iniciatyvų, bendraujant ĮSA klausimais, taip pat pasigendama. Pastebėtina, kad nevyriausybinių organizacijų Lietuvoje neturi gilių tradicijų. Jų veikla yra sveikintina, tačiau entuziastingai pradėjusios savo veiklas jos išyra dėl organizacinių nesklandumų ir tokiu būdu pradėti ĮSA klausimai paliekami neišspręsti. Išskiriamas ir

NVO laikinumo veiksnys ES lėšų kontekste – ĮSA skatinančių programų įgyvendintojais Lietuvoje tampa ES fondų finansuojami dariniai, kurie programos lėšoms ir trukmei pasibaigus nustoja veikti ir perduoda savo funkcijas naujai įsteigtoms organizacijoms.

Kaip viena iš priežasčių nurodomas tiesioginio ryšio su verslininkais nebuvimas ĮSA norminimo klausimais. LR Ūkio ministerija skelbia ir nuolat atnaujina atsakingo verslo tinklo įmonių sąrašus, nes ši funkcija ministerijai pavesta 2012 m., kai Vyriausybė patvirtino Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų programos įgyvendinimo 2012-2013 metų priemonių planą. Ministerija tiesiogiai bendrauja su verslininkais ĮSA įgyvendinimo klausimais, tačiau ĮSA metinių programų sudarymas pavestas LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, kuri ĮSA programoje kaip strateginį tikslą numato - sudaryti sąlygas toliau plėtoti ĮSA ir skatinti įmones savo veikloje taikyti jos principus. Užsienio šalių praktikoje ĮSA veiklai koordinuoti ir sklaidai užtikrinti yra steigiami atskiri padaliniai, kurių funkcijos aprėpia daug daugiau nei tik reguliavimą. Kaip gerosios praktikos pavyzdys yra išskiriama Jungtinėje Karalystėje veikianti atskira ĮSA ministerija, kuri atlieka visas ĮSA sklaidos funkcijas. O Lietuvoje, ekspertai sutinka, kad nepakanka ĮSA klausimų koordinavimo tarp valstybės institucijų, verslo organizacijų bei suinteresuotųjų subjektų. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija iškėlė alternatyvų strateginį tikslą – sukurti funkcionalią ĮSA sistemą, kuri motyvuotų ir skatintų įmones vykdyti ĮSA bei įtrauktų į šį procesą ir visuomenę.

Kol kas ĮSA iniciatyvos, sutinkama, yra fragmentiškos. ĮSA sąsaja su socialiniu dialogu yra silpna, nes nesivadovaujama strateginiu požiūriu į verslo atsakomybę, ypač dėl vyraujančio SVV požiūrio, kad ĮSA yra brangus procesas, neduodantis realios ekonominės naudos, todėl tinkama ĮSA sklaida kol kas negali būti užtikrinta. Verslininkų interesas ĮSA klausimu yra neišgrynintas – skiriasi ĮSA taikymo poreikiai, lygiai ir numatoma tam skirti kaštų dalis, todėl apie savanorišką ir savo resursais verslo remiamą ĮSA sklaidą šiandien per anksti kalbėti. Išryškėja ir ĮSA sklaidos ribotumas dėl regionuose trūkstamos informacijos ĮSA klausimais. ĮSA plėtra regionuose, pabrėžiama, yra pasyvi.

ĮSA sklaidoje pasigendama vieningos bendradarbiavimo platformos, prie kurios visos ĮSA suinteresuotosios šalys turėtų vienodą prieigą.

Taip pat triukšmo priežastims komunikacijos procese ĮSA klausimais priskirtina ES įtaka dėl teisinių ir finansavimo priemonių užtikrinimo ir per mažas suinteresuotųjų subjektų supratimas apie ĮSA taikymo poreikį, pobūdį, atskaitomybės formą ir patį ĮSA procesą. ES pozicija išskiria savanoriškos ĮSA praktikos taikymo svarbą ir pabrėžia ĮSA savireguliacijos kryptį.

13 lentelė. Socialinės atsakomybės taikymo galimybės

<b>Taikymo poreikis</b>	<i>Savanoriška praktika</i>		<i>Primestinė praktika- laikantis partnerių bendradarbiavimo sąlygų</i>
<b>Taikymo pobūdis</b>	Laikantis pasaulyje pripažintų socialinės atsakomybės principų	Diegiant ISO rekomendacinius standartus	Taikant skirtingas socialinės atsakomybės schemų metodologijas
<b>Atskaitomybės forma</b>	Savanoriškas socialinės atsakomybės taikymas	Audituojama gerosios praktikos, kokybės sistemų auditorių	Audituojama socialinės atsakomybės licencijuotų auditorių
<b>Atskaitomybės procesas</b>	Savanoriškas tvarumo ataskaitų (angl. Sustainability Reports) teikimas pagal socialinės atsakomybės rodiklius	Vadybos sistemų kokybės auditas; Geros praktikos auditas;	Socialinės atsakomybės auditas pagal schemas  (vieningos audito schemas nėra, tačiau galioja vienodi audito principai)
<b>Atskaitomybė atliekama remiantis</b>	GRI (angl. Global Reporting Initiative) CERES (angl. Coalition for Environmentally Responsible Economies) UNEP (angl. United Nations Environment Programme) REAP (angl. Responsible Entrepreneurs Achievement Programme)	ISO (angl. International organization for standartization) GRI CERES UNEP REAP	THE AAG (angl. Associate Auditor Group) SMETA (angl. stands for Sedex Members Ethical Trade Audit) BSCI (angl. Business Social Compliance Initiative)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ekspertai pastebi, kad kaip ir užsienyje, Lietuvoje nėra vieningos ĮSA sistemos, ataskaitų rengimo metodikos. ĮSA taikymas yra savanoriška iniciatyva, todėl skiriasi ir ĮSA vertinimo aspektai. Vertinimo aspektų įvairovę lemia skirtingi ĮSA taikymo būdai, tačiau pastebima, kad vadovaujamosi tais pačiais ĮSA pamatiniais principais.

14 lentelė. Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo principai

<i>Sritis</i>	<i>Principai</i>	<i>Numato:</i>
<b>Žmogaus teisės</b>	1-as principas	tarptautinės žmogaus teisių apsaugos rėmimo ir pagarbos siekiamybę
	2-as principas	verslo organizacijų garantiją neprisidėti prie žmogaus teisių pažeidinėjimo
		--
<b>Darbo jėga</b>	3-as principas	siekiamybę remti įvairių asociacijų laisvę ir pripažinti teisę į veiksmingas derybas
	4-as principas	priverstinio darbo eliminavimą
	5-as principas	vaikų darbo panaikinimą
	6-as principas	diskriminacijos panaikinimą įdarbinimo metu
		--
<b>Aplinkos apsauga</b>	7-as principas	verslo organizacijų siekiamybę remti prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą
	8-as principas	iniciatyvų skatinimą aplinkosaugos atsakomybei didinti
	9-as principas	aplinkai palankių technologijų vystymosi ir platinimo skatinimą
		--
<b>Korupcija</b>	10-as principas	verslo organizacijų kovą su visų formų korupcija

*Šaltinis:* sudaryta autorės pagal LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informaciją apie Pasaulinį susitarimą. [žiūrėta 2014 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-520713723>>

Pastebėtina, kad nepaisant ES propaguojamos ĮSA savireguliacijos krypties, Lietuvoje yra pasigendama funkcionalios ĮSA sistemos, kurioje aiškiai būtų matyti - kas, kaip ir kodėl yra atsakingas už ĮSA sklaidą.

## **5. Ekspertų siūlymai ĮSA komunikacijai**

Ekspertai vieningai teigia, kad ĮSA sklaidai trūksta pagrindinės ĮSA komunikacinės platformos, kurioje būtų pateikiama informacija apie ĮSA taikymo galimybes, taikymo pobūdį, ĮSA

atskaitomybės formas, atskaitos procesą ir vykdomas ĮSA programas. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinės partnerystės skyrius šią viziją sieks įgyvendinti, tačiau tikslesnės vizijos įgyvendinimo priemonės nėra aiškios, nes neišspręstas tokios platformos diegimo finansavimo klausimas. Įmonių socialinės atsakomybės specialistų tinklas CSR Network Lithuania siūlo įdiegti interaktyvią platformą, kuri įtrauktų įmones konkuruoti ĮSA srityje, o visuomenę – vertinti įmones. Tokia platforma galėtų užtikrinti nuolatinį įmonių, organizacijų ir visuomenės švietimą ne tik ĮSA, bet ir darnaus vystymosi klausimais.

ĮSA vykdančių įmonių skatinimui CSR Network Lithuania siūlo įvesti įmonių reitingavimą, tokiu būdu visi ĮSA sklaidos proceso dalyviai galėtų stebėti pokyčius ir progresuoti. Aptarinėjama ir galimybė sudaryti ĮSA įmonių žemėlapi, kuris vaizdžiai atspindėtų ĮSA paplitimą Lietuvoje. Ši informacija turėtų būti pasiekama tos pačios vieningos platformos pagalba, kuri be šių siūlymų dar galėtų pasitarnauti kaip visų įmonių ĮSA ataskaitų prieinamumo tarpininkas ir net paraiškų ĮSA nacionaliniam apdovanojimui teikimo priėmėjas. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos numatomo ĮSA standartų diegimo finansavimo CSR Network Lithuania siūlo atsisakyti, nes tai yra brangi ir labai nedidelį skaičių įmonių pasiekianti ĮSA sklaidos priemonė.

LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, komunikuojant su CSR Network Lithuania ĮSA klausimais, iškyla CSR Network Lithuania teisinio statuso problema. Efektyvesnei komunikacijai palaikyti ir ĮSA kokybei užtikrinti LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija pageidauja turėti juridinės formos partnerį. CSR Network Lithuania yra darnaus vystymosi ir įmonių socialinės atsakomybės specialistų tinklas, įkurtas 2012 metais “siekiant skatinti privatus ir viešojo sektoriaus bei kiekvieno Lietuvos piliečio socialinę ir aplinkosauginę atsakomybę – atsakomybę už aplinką, visuomenę, valstybę ir ateities kartas” (CSR Network Lithuania, 2012 [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://csrbaltic.lt/>>). Šis tinklas vienija daugiau nei 30 specialistų, kurie veikia savanoriškai ir be atlygio. Tokia iniciatyva yra sveikintina, tačiau šio tinklo teisinė forma neužtikrina bendradarbiavimo efektyvumo su LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Ministerija deklaruoja esanti atvira visiems partneriams, konsultuojantiems ĮSA klausimais, tačiau faktiškai tokioms iniciatyvoms yra keliami papildomi reikalavimai.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad visi ĮSA iniciatyvų vykdytojai galėtų susijungti į bendrą juridinį darinį ir atstovauti vieningą poziciją komunikuojant su LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei padedant rengti ĮSA plėtros programas. Ministerijai iškyla ilgalaikio partnerio poreikis, todėl ji linkusi teoriškai svarstyti Lietuvos atsakingo verslo asociacijos (LAVA) ir CSR Network Lithuania susijungimą. Šis poreikis kyla platformos vizijos įgyvendinimo akivaizdoje, nes kažkam turėtų atitekti funkcija šią platformą administruoti.

## 2.4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

- 1. Pagrindinės ĮSA pranešimo siuntimo/gavimo funkcijos tenka:**

LR Aplinkos ministerijai  
LR Ūkio ministerijai  
LR Švietimo ministerijai  
LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai  
Lietuvos atsakingo verslo asociacijai (LAVA)  
Įmonių socialinės atsakomybės specialistų tinklui CSR Network Lithuania.
- 2. Pagrindiniai ĮSA pranešimo siuntimo/gavimo kanalai:**

Komunikuojant tarp subjektų: susitikimai, grupinės diskusijos, pokalbiai telefonu, el. laiškai forumai, renginiai, leidiniai  
Viešinant verslo sektoriui ir plačiajai auditorijai: mokymai, metodiniai leidiniai, renginiai, konferencijos, pristatymai, konkursai
- 3. ĮSA pranešimo svarba numatyta:**

Valstybės pažangos strategijoje “Lietuva 2030”  
Šešioliktosios LR Vyriausybės 2012-2016 m. programoje  
Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje  
20111025 EK komunikate Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui  
“Atnaujinta 2011-2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategija”
- 4. ĮSA pranešimo trukdžių priežastys:**

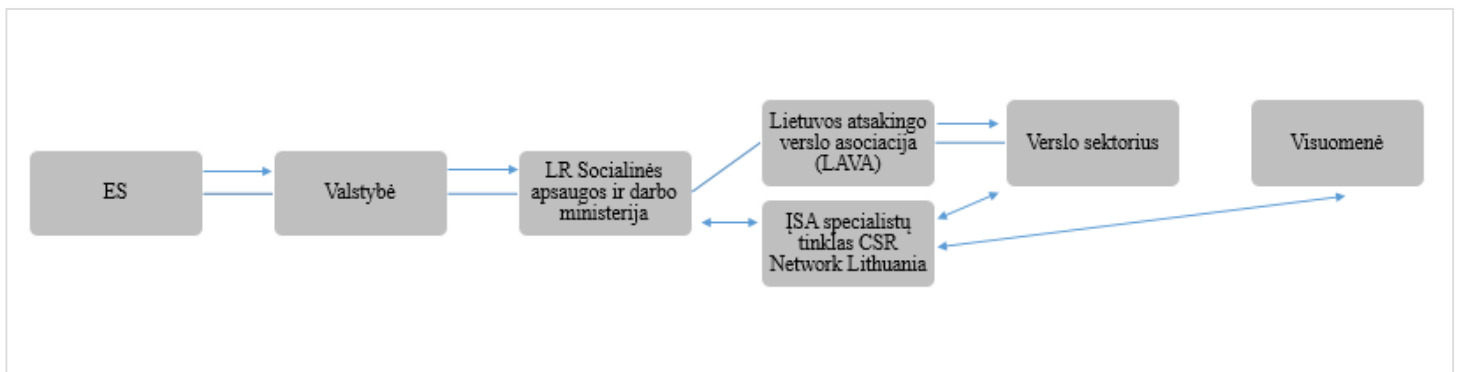
Partnerystės įteisinimo forma – komunikacijos procese dalyvaujančio subjekto juridinis statusas  
Per mažas komunikacijos procese dalyvaujančių subjektų skaičius  
Funkcionalios ĮSA sistemos trūkumas, kurioje aiškiai būtų matyti kas, kaip ir kodėl komunikuoja ĮSA klausimais.  
Ribotas su ĮSA susijusios informacijos prieinamumas regionuose



## Neišgrynintas verslo sektoriaus subjektų interesas

### ĮSA bendradarbiavimo platformos trūkumas

Atsižvelgiant į gautus tyrimų rezultatus tenka pastebėti, kad ĮSA komunikacijoje valstybės vaidmuo yra nekoordinuotas. ĮSA komunikacijos funkciją skirtingų viešojo sektoriaus institucijų, verslo sektoriaus atstovai ir ĮSA specialistai vertina pakankamai skirtingai, todėl ĮSA vieningos komunikacijos sistemos Lietuvoje neturi. Komunikaciniai ryšiai yra padriki ir turi daug trukdžių dėl, galimai, skirtingo ĮSA pranešimo suvokimo. Viešojo sektoriaus atstovai linkę vertinti ĮSA svarbą per įvairių teisinių dokumentų ir valstybės strateginių tikslų ir iniciatyvų prizmę, tuo tarpu ĮSA specialistai labiau akcentuoja visuomeninį ir globalų požiūrį į ĮSA veiklą. Toks skirtingas informacijos „užkodavimas“ ir „dekodavimas“ atitinkamai gali turėti įtakos verslo sektoriaus požiūriui į ĮSA.



13 pav. Komunikaciniai ryšiai

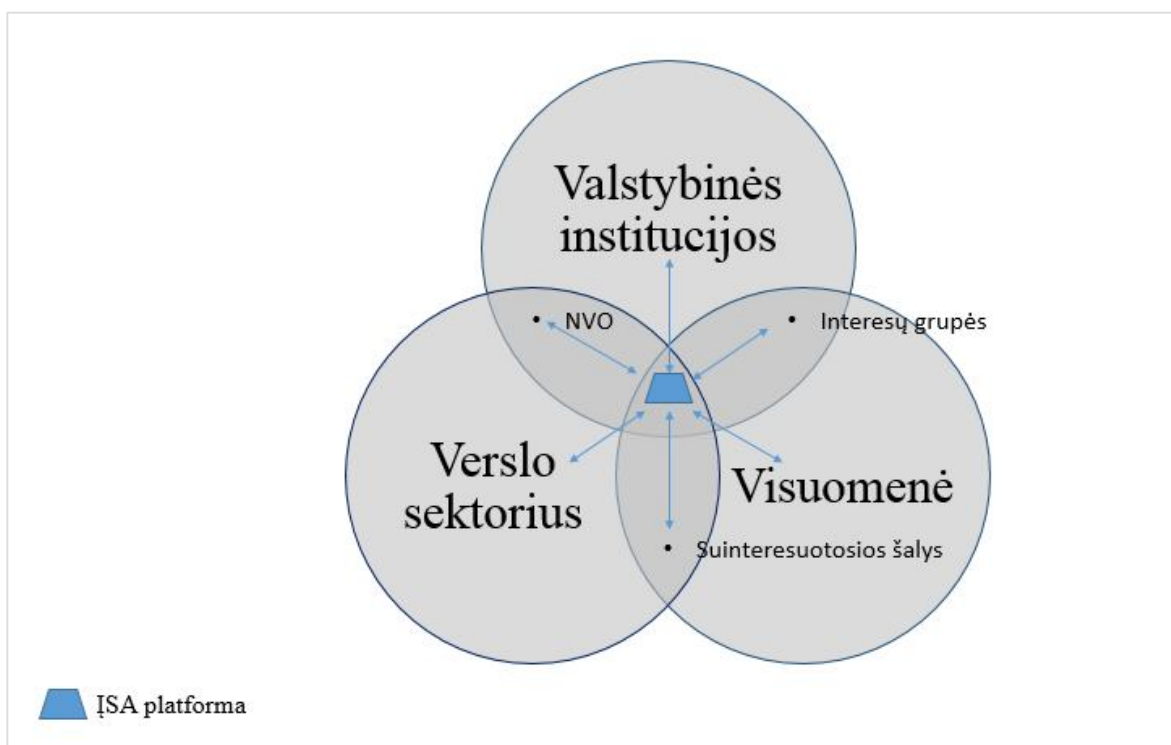
Šaltinis: sudaryta autorės.

Esant vizijai sukurti efektyvų ĮSA motyvacijos skatinimo ir kompetencijos didinimo mechanizmą LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, LR Ūkio ministerijai, LR Aplinkos ministerijai, LR Švietimo ir mokslo ministerijai, akivaizdu, kad gali prireikti ir socialinių partnerių pagalbos.

ĮSA motyvacijai skatinti neužtenka koordinavimo mechanizmo ar funkcijų įvairiose institucijose užtikrinimo. Tam reikalingas ir kūrybinis potencialas bei siekis ieškoti naujų būdų prieiti prie verslo ir prie visuomenės, komunikuojant tinkamą ir visų poreikius atspindinį ĮSA pranešimą.

LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, įpareigota paruošti ĮSA metines programas, turi prieigą išgirsti gerosios praktikos pavyzdžius ir ĮSA transformacijos aspektus, siūsdama savo atstovus į ES aukšto lygio ĮSA darbo grupių diskusijas. Lietuvoje ministerijos atstovai komunikuoja

su Lietuvos atsakingo verslo asociacija bei ĮSA specialistų tinklu, tačiau tiesioginio kanalo prie visuomenės ministerija neturi, o verslo sektoriaus požiūrį komunikuojant su ministerija išreiškia LAVA, vienijanti įvairių teisinių formų ir dydžių įmones. Pastebėtina, kad dauguma šios asociacijos narių atstovauja įmones, turinčias didelį darbuotojų skaičių bei turinčios aukštą internalizacijos laipsnį. SVV įmonių atstovai ĮSA komunikacijos procese nedalyvauja.

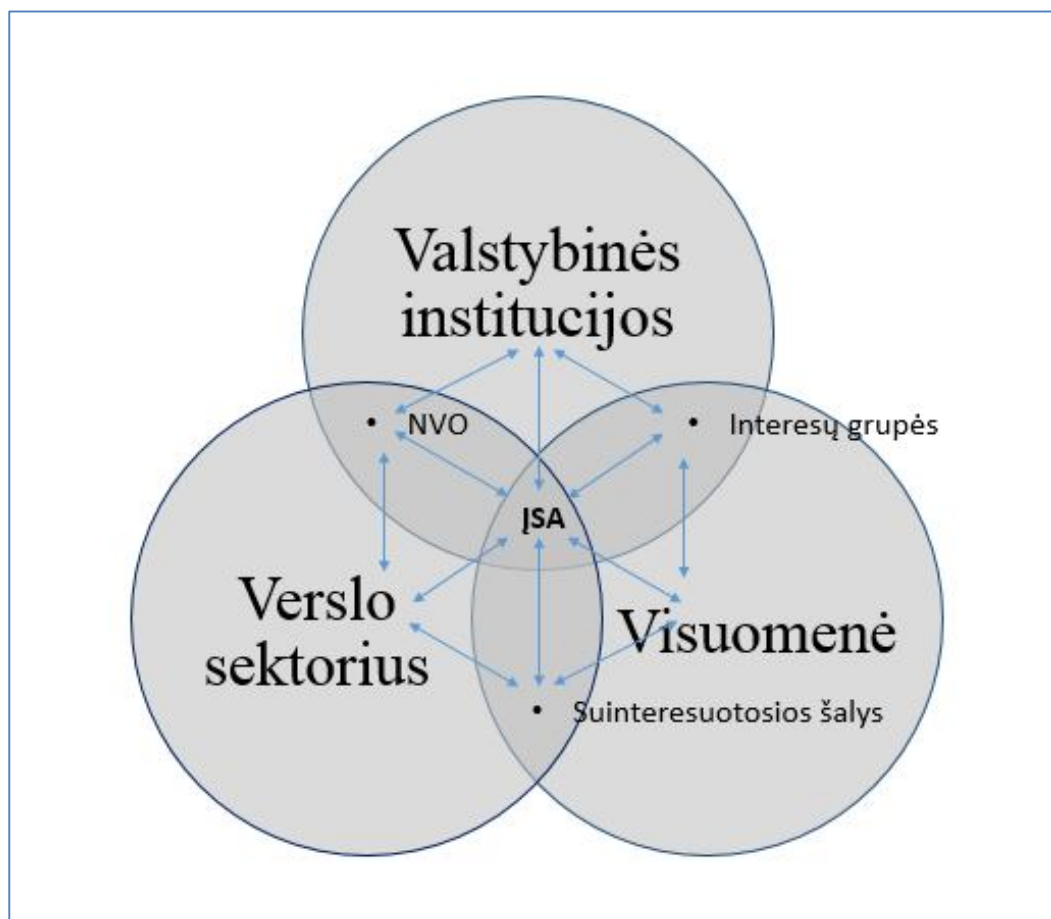


14 pav. ĮSA platformos komunikaciniai ryšiai

*Šaltinis:* sudaryta autorės.

Šias problemas išspręsti ir tinkamą ĮSA komunikaciją užtikrinti galėtų ekspertų svarstomas ĮSA platformos sukūrimas, kuris padėtų ir visuomenei įsitraukti į ĮSA transformacijos procesą. Šiam tikslui galėtų būti sukurtas atskiras interneto tinklalapis, kuris būtų prieinamas tiek viešajam sektoriui, tiek verslo sektoriui, tiek visuomenei. Turint tokią ĮSA prieigą komunikuoti ĮSA idėjas būtų paprasčiau.

Kai tas pats ĮSA pranešimas bus vienodai pasiekiamas ir vienodai svarbus visiems sociumo dalyviams ir taps jungiamuoju elementu tarp viešojo sektoriaus, verslo sektoriaus ir visuomenės, ĮSA, šio darbo autorės nuomone, taps strateginiu valstybės, verslo sektoriaus ir visuomenės įrankiu, įgyvendinant kiekvieno sociumo dalyvio individualius tikslus ir siekiant bendro darnaus vystymosi intereso.



15 pav. Efektyvios ĮSA komunikacijos užtikrinimo ryšių schema  
*Šaltinis: sudaryta autorės*

Šiam tikslui pasiekti Valstybė galėtų panaudoti ryšių su visuomene strategijas ir modelius, nes būtent RSV poveikis yra:

- Informavimas
- Įtikinėjimas
- Priminimas

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos teorinės bazės studiją, teigtina:

- ✓ ĮSA koncepcija nėra statiška;
- ✓ ĮSA koncepcijos reikšmingumą lemia ĮSA vertės, naudos ir netaikymo padarinių suvokimas;
- ✓ ĮSA transformacija priklauso nuo globalių darnaus vystymosi strateginių poreikių;
- ✓ ĮSA sklaidoje vis dar vyrauja 3 ĮSA suvokimo klasteriai: verslo ir visuomenės požiūris, ekonominis požiūris ir suinteresuotųjų šalių požiūris;

2. Ištyrus strateginius įmonių socialinės atsakomybės reiškinių komunikacijos principus, modelius, skatinimo veiksnius ir įtakos faktorius ryšių su visuomene kontekste, išaiškėjo, kad:

- ✓ Globalizacijos akivaizdoje ĮSA komunikacija tampa tarptautiniu, regioniniu ir nacionaliniu iššūkiu;
- ✓ ĮSA ir RSV koncepcijos sąveikauja tarpusavy ir turi tarpdisciplininių sąlyčio taškų, tačiau nėra aiškiai atskirtos;
- ✓ ĮSA komunikacijos proceso užtikrinimas turi būti reikšmingas įmonės pagrindinės strategijos įgyvendinimo plano uždavinys, nes ĮSA efektyvumas priklauso nuo įmonės naudojamų atskirų strategijų sąveikos, kuri paspartina įmonės vizijos siekimo procesą;

3. Parengtas empirinio tyrimo modelis valstybės vaidmens įmonių socialinės atsakomybės komunikacijos procese ištyrimui atskleidė tobulintinus ĮSA komunikacijos tyrimų aspektus:

- ✓ Transakcinis komunikacijos modelis pagal Adler ir Towne (1990) gali būti naudojamas, tiriant ĮSA komunikacijos procesą viešojo sektoriaus komunikacinėje sąveikoje su kitais subjektais, tačiau šio modelio naudojimas suteikia daugiau ir tikslesnių rezultatų, kai iš anksto yra žinomi 2 pagrindiniai komunikacijos proceso dalyviai konkrečių subjektų formoje.
- ✓ Pagrindinį viešojo sektoriaus dalyvį – instituciją, atsakingą už ĮSA sklaidą gali būti sudėtinga nustatyti, jei valstybėje ĮSA sklaidos procesas yra nekoordinuotas, o valstybės institucijose ĮSA komunikacijos funkcija yra fragmentiška ir nepriskirta konkrečiam subjektui.

4. Atlikus empirinį tyrimą valstybės vaidmens ĮSA komunikacijos procese Lietuvoje nustatymui, išsiaiškinti ĮSA komunikacijos ypatumai:

- ✓ Siekiant ĮSA sklaidos ir transformacijos Lietuvoje, prie aktyviausių ĮSA komunikacijos proceso dalyvių priskirtini LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos atsakingo verslo asociacija ir Įmonių socialinės atsakomybės specialistų tinklas CSR Network Lithuania;

- ✓ Komunikuojant ĮSA valstybės pozicijai atstovaujanti LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija išnaudoja daugumą įvairių komunikacijos kanalų tiek komunikuojant tarpusavy ĮSA klausimais su suinteresuotaisiais, tiek viešinant ĮSA platesnei auditorijai;
- ✓ Lietuvoje vyrauja skirtingas ĮSA pranešimo suvokimas tarp viešojo sektoriaus ir ĮSA praktikų bei specialistų;
- ✓ ĮSA transformacijai Lietuvoje yra būtinas vieningos ĮSA komunikacijos ir koordinavimo platformos sukūrimas, kuris būtų prieinamas viešajam ir verslo sektoriams bei visuomenei.

5. Atsižvelgus į tyrimo išvadas ir įvertinus diskusinius tyrimo aspektus teigtina, kad Lietuvoje valstybės vaidmuo ĮSA komunikacijos procese:

- ✓ Yra nekoordinuotas, nes ĮSA komunikacijos funkcija yra fragmentiška viešajame sektoriuje - valstybės komunikaciniai ryšiai ĮSA klausimais atrodo padirki ir veikiami daugelio pašalinių veiksnių, tačiau šiuos ryšius vertinant rekomenduojama atlikti kiekybinio pobūdžio analizę tarp skirtingų institucijų ir kitų komunikacijos proceso dalyvių;
- ✓ Pasireiškia kaip atsakas į suinteresuotųjų šalių spaudimą;
- ✓ Priklauso nuo savanoriškai į dialogą su valstybinėmis institucijomis įsitraukiančių įvairių teisinių formų subjektų ir pilietinių iniciatyvų grupių, siekiančių ĮSA sklaidos efektyvumo užtikrinimo.

Atsižvelgiant į pateiktas išvadas, rekomenduotina atlikti daugiau mokslinių tyrimų, siekiant nustatyti ryšių su visuomene strategijų tinkamumą ĮSA komunikacijos proceso Lietuvoje skatinimui ir įvertinti galimą kompleksinį ryšių su visuomene modelių panaudojimą valstybinėse institucijose, užtikrinant efektyvesnį įmonių socialinės atsakomybės instrumentų panaudojimą ir plėtojant inovatyvų požiūrį į ĮSA Lietuvos verslo sektoriuje.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo uždaviniai yra įvykdyti, o tikslas - įvertinti ĮSA komunikacijos proceso Lietuvoje ypatumus, apibrėžiant valstybės, kaip šio proceso dalyvio, vaidmenį yra pasiektas. Temos atskleidimui naudoti teoriniai ir praktiniai elementai yra glaudžiai susiję ir papildo vienas kitą, o tai leido užtikrinti gautų rezultatų ir padarytų išvadų išsamumą bei patikimumą. Atlikto kokybinio tyrimo kriterijai gali būti pasirinkti vėlesnių kiekybinių tyrimų kintamaisiais aukštesnės pakopos studijose.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### Moksliniai šaltiniai:

1. ALBAREDA, L., TENCATI, A., LOZANO, J., PERRINI, F. *The governments role in promoting corporate reponsibility: a comparative analysis of Italy and UK from the relational state perspective*. Corporate governance Vol.6 No.4, 2006 p. 386-400 [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0025-1747&volume=48&issue=10&articleid=1895881&show=html> >
2. AMRAN, A., DEVI, S. *The impact of goverment and foreign affiliate influence on corporate social reporting*. Managerial Auditing Journal Vol.23 No.4, 2008 p. 386-404 [žiūrėta 2014 m. birželio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0268-6902&volume=23&issue=4&articleid=1722649&show=html>>
3. ARENDT, S., BRETTEL, M. *Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance*. Management Decision Vol.48 No.10, 2010 p. 1469-1492 [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0025-1747&volume=48&issue=10&articleid=1895881&show=html> >
4. ARLAUSKIENĖ, R., VANAGIENĖ, V. *Įmonių socialinės atsakomybės propagavimas reklamoje, stiprinant prekės ženklo vertę pirkėjui*. Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2011, nr. 5 (29), p. 14-21.
5. ASTROMSKIENĖ, A. ADAMONIENĖ, R. *Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos*. Ekonomika ir vadyba. No. 14, Kaunas: Technologija, 2009, p. 217-222.
6. BAKANAUSKAS, A.P., VANAGIENĖ, V. *Įmonių socialinės atsakomybės gairės stiprinant prekės ženklo reputaciją*. Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai [interaktyvus] Vol. 3(32), 2012 [žiūrėta 2014 lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://vadyba.asu.lt/32/ManagKaunas3%2832%29\\_20\\_1.pdf](http://vadyba.asu.lt/32/ManagKaunas3%2832%29_20_1.pdf)>
7. BARCEVIČIUS, E., MŽAVANADŽĖ, N., ČIUPAILAITĖ, D. *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas 2007 = Baseline study on corporate social*

- responsibility practices in Lithuania 2007. Vilnius: Jungtinių Tautų vystymo programa, 2007, 79 p.
8. BARTLETT, J., TYWONIAK, S., HATCHER, C. *Public relations professional practice and the institutionalisation of CSR*. Journal of Communication Management Vol. 11 No. 4, 2007 p. 281-299 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1363-254X&volume=11&issue=4&articleid=1637538&show=html>>
  9. BAZILLIER, R., VAUDAY, J. *CSR into new perspective*. Foresight Emerald insight Vol. 16 No.2, 2014, p.176-188 [žiūrėta 2014 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/FS-10-2012-0069>>
  10. BERESNEVIČIŪTĖ, A. Socialinės įmonių atsakomybės strategijos kūrimas. *Mūsų socialinis kapitalas - žinios: 12-oji studentų mokslinė konferencija: pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, 2012 p. 20-23
  11. BERNATONYTĖ, D., VILKĖ, R., KEIZERIENĖ, E. *Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys*. Ekonomika ir vadyba. No.14, Kaunas: Technologija, 2009, p. 229-236.
  12. BIRTH, G., ILLIA, L, LURATI, F., ZAMPARINI, A. *Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies*. Corporate Communications: An International Journal Vol. 13 No.2, 2008, p. 182-196 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563280810869604>>
  13. BOASSON, E. *On the management success of regulative failure: standardised CSR instruments and the oil industry's climate performance*. Corporate Governance Vol 9 No.3, 2009, p. 313-325 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/14720700910964361>>
  14. BOCEAN, C., DELATTRE, M., OCLER, R., SITNIKOV, C. *Towards a critical study of standartization: corporate social responsibility, discourse and management practices*. Society and Business Review Vol.9 No.3, 2014 [žiūrėta 2014 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/SBR-11-2013-0081>>

15. BRAZDAUSKAITĖ, G. Įmonių socialinės atsakomybės ir suinteresuotųjų pusių teorija darnaus vystymosi strateginiame valdyme. *Darnaus vystymosi strategija ir praktika: mokslo darbai*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 1(2), p. 69-79.
16. BRAZDAUSKAITĖ, G. *Integruotas įmonių socialinės atsakomybės vystymo modelis: organizacinių gebėjimų perspektyva: daktaro disertacijos santrauka*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. 43 p.
17. BYRD, S. *Collaborative corporate social responsibility* Corporate Communications: An International Journal Vol.14 No.3, 2009, p. 303-319 [žiūrėta 2014 m. rugsėjo 1 d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563280910980087>>
18. CARROLL, A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. s.l.:1979, p. 497-505.
19. COLLEONI, E. *CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media*. Corporate Communications: An International Journal Vol.18 No.2, 2013 p. 228-248 [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563281311319508>>
20. COOMBS, T., HOLLADAY, S. *The pseudo-panopticon: the illusion created by CSR-related transparency and the internet*. Corporate Communications: An International Journal Vol.18 No.2, 2013 p.212-227 [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563281311319490>>
21. CRANE, A. *The Oxford Handbook for Corporate social responsibility*. s.l.: Oxford University Press Incorporated. Business & Economics, 2008, p. 590.
22. ČEPINSKIS, J., SAKALAUŠKAITĖ, E. *Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės sąlygomis Lietuvoje*. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai, T. 3, Nr. 1, 2009 p. 143-162.
23. ČESYNIENĖ, R., NEVERKEVIČ, M. *Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse*. Verslas, vadyba ir studijos. Vol.8 No.1, 2010.



24. ČESYNIENĖ, R.; DISKIENĖ, D, ČESYNAITĖ, E. *Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektorių analizė*. Viešasis administravimas. Vilnius: LVALIA, 2011, Nr. 1, p. 19-26.
25. DHANESH, G., S. *The view from within: internal publics and CSR*. Journal of Communication Management Vol.16 No.1, 2012 p. 39-58 [žiūrėta 2013 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1363-254X&volume=16&issue=1&articleid=17015053&show=html>>
26. DIEZ, J., AYUSO, C., SANTOS, P. *Strategic local responses to global governance: the case of xertafu*. Corporate Governance Vol.8 No.4, 2008 p.571-577 [žiūrėta 2014 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/14720700810899284>>
27. FERNANDO, R. *Sustainable globalization and implications for strategic corporate and national sustainability*. Corporate Governance Vol.12 No.4, 2012 p.579-589 634 [žiūrėta 2014 m. Spalio 29 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/14720701211267883>>
28. FOW,T., WARD, H., HOWARD, B. *Public sector roles in strengthening CSR: A baseline study*, Corporate Responsibility for Environment and Development Programme International Institute for Environment and Development (IIED), The World Bank, 2002, p.40 [žiūrėta 2014 m. spalio 28 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://pubs.iied.org/pdfs/16017IIED.pdf>>
29. GALBREATH, J. *Building corporate social responsibility into strategy*. European Business Review. Vol. 21 No.2, 2009 p.109-127 [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0955-534X&volume=21&issue=2&articleid=1775026&show=html>>
30. GALBREATH, J. *How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia*. European Business Review. Vol. 22 No. 4, 2010 p. 411-431[žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0955-534x&volume=22&issue=4&articleid=1864973&show=html>>

31. GRUŽEVSKIS, B., VASILJEVIENĖ, N., MOSKVINA, J., KLEINAITĖ, I. *Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai: įmonių socialinė atsakomybė 2006/7*, Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Vilnius, 2006 p.40
32. GOLOB, U., PODNAR, K., ELVING, W., NIELSEN, A., THOMSEN, C., SCHULTZ, F. *CSR communication: quo vadis?* Corporate Communications: An International Journal Vol. 18 No.2, 2013 p.176-192 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563281311319472>>
33. HARIBAY, L. *Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: how CSR comes to legitimate the European regulation process.* Corporate Governance Vol.6 No.4, 2006 p. 358-368 [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/14720700610689487>>
34. HINSON, R.E., KODUA, P. *Examining the marketing CSR nexus.* International Journal of Law and Management Vol.54 No.5, 2012 p.332-344 [žiūrėta 2013 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1754-243X&volume=54&issue=5&articleid=17052943&show=html>>
35. IDOWU, S.O., PAPASOLOMOU, I. *Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies.* Corporate Governance Vol. 7 No. 2, 2007 p. 136-147 [žiūrėta 2013 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1472-0701&volume=7&issue=2&articleid=1602569&show=html>>
36. IHLEN, O. *Mapping the environment for corporate social responsibility. Stakeholders, publics and the public sphere.* Corporate Communications: An International Journal Vol. 13 No.2, 2008 p. 135-146 [žiūrėta 2014 m. birželio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563280810869578>>
37. IHUGBA, B. *The governance of corporate social responsibility: developing an inclusive regulation framework.* International Journal of Law and Management Vol.56 No.2, 2014 p.105-120 [žiūrėta 2014 m. lapkričio 09 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/IJLMA-04-2013-0015>>

38. JACIKEVIČIENĖ, J. *Valstybės vaidmuo skatinant įmonių socialinę atsakomybę Lietuvoje*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2010.
39. JANKAUSKAITĖ, V. *ES įmonių socialinės atsakomybės politika Lietuvoje--Europos Sąjungos įmonių socialinės atsakomybės politika Lietuvoje*. Tarpdisciplininis diskursas socialiniuose moksluose-3: socialinių mokslų doktorantų ir jaunųjų mokslininkų konferencijos straipsnių rinkinys. Kaunas: Technologija, 2011, p. 250-255.
40. JENSEN, I. *Public relations and emerging functions of the public sphere: An analytical framework*. Journal of Communication Management Vol. 6 No.2, 2001 p.133-147 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13632540210806991>>
41. JOHANSEN, T., NIELSEN, A. *CSR in corporate self-storying-legitimacy as a question of differentiation and conformity*. Corporate Communications: An International Journal Vol.17 No.4, 2012 p. 434-418 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563281211274130>>
42. KANTER, R.M. *Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change*. Harvard Business Review, May–June 1991 p. 156.
43. KIM, S., RADER, S. *What they can do versus how much they care*. Journal of Communication Management Vol. 14 No.1, 2010 p. 59-80 [žiūrėta 2013 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1363-254X&volume=14&issue=1&articleid=1839211&show=html>>
44. KOVALIOV, R. *Įmonių socialinės atsakomybės įtaka įmonės vertei*: disertacija. Kaunas, 2009 p.184
45. KOVALIOV, R., SIMANAVIČIENĖ, Ž., PALEKIENĖ, O. *Lietuvos socialinės politikos modelio įtaka ĮSA plėtrai Lietuvoje*. Ekonomika ir vadyba. 2001, No.16, Kaunas: Technologija, 2011 p.551-557.
46. KUJALA, J., REHBEIN, K., TOIKKA, T., ENROTH, J. *Researching the gap between strategic and operational levels of corporate responsibility*. Baltic Journal of management, Vol.8 No.2, 2013 p.142-165 [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1746-5265&volume=8&issue=2&articleid=17084729&show=html>>

47. LASTAUSKIENĖ, G. *Požiūrio į teisinę atsakomybę paieška*. s.l.: Jurisprudencija, 2001, p.11-19.
48. LATAKAITĖ, D., RUDŽIONIENĖ, K. *Įmonių socialinės atsakomybės informacijos atskleidimo integravimas į finansines ataskaitas--Corporate Social Responsibility Information Disclosure in the Financial Reports*. Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika. Kaunas: Lietuvos buhalterinės apskaitos tyrėjų ir švietėjų asociacija, 2013 p. 21-31.
49. MACCARRONE, P. *Factors influencing the attitude towards corporate social responsibility: some empirical evidence from Italy*. Corporate Governance. Vol.9 No.2, 2009 [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1472-0701&volume=9&issue=2&articleid=1784455&show=html>>
50. MARAIS, M. *CEO rhetorical strategies for corporate social responsibility (CSR)* Society and Business Review Vol.7 No.3, 2012 p. 223-243 [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1746-5680&volume=7&issue=3&articleid=17056387&show=html>>
51. McMANUS, T. *The business strategy/corporate social responsibility „mash-up“*. Journal of Management Development Vol.27 No.10, 2008 p. 1066-1085 [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/02621710810916312>>
52. MIDTTUN, A., GAUTESSEN, K., GJOLBER, M. *The political economy of CSR in Western Europe*. Corporate Governance Vol.6 No.4, 2006 p.369-385 [žiūrėta 2014 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/14720700610689496>>
53. MOIR, L. *What do we mean by corporate social responsibility?* Corporate Governance Vol. 1 Issue: 2, 2001 p.16-22. [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1472-0701&volume=1&issue=2&articleid=873127&show=html>>
54. MORENO, A., CAPRIOTTI, P. *Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web*. Journal of Communication Management Vol. 13 No.2, 2009, p.157-175 [žiūrėta 2013 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1363-254X&volume=13&issue=2&articleid=1789637&show=html>>

55. NAVICKAITĖ, V., RUŽEVIČIUS, J. *Socialiai atsakingo verslo ypatumai ir plėtra*. Business development possibilities in the new European area: scientific proceedings. 2006 Part 2., Vilnius, 2006, p. 359-367.
56. NAVIKAITĖ, A. *Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas ekonominės krizės kontekste*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011.
57. PARKES, C., SCYLLY, J., ANSON, S. *CSR and the „undeserving“: a role for the state, civil society and business?* International Journal of Sociology and Social Policy Vol.30 No. 11/12, 2010 p. 697-708 175 [žiūrėta 2014 m. lapkričio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/01443331011085277>>
58. PAUKŠTĖ, V. *Įmonių socialinės atsakomybės įtaka kuriant gerovės ekonomiką*. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos: vienuoliktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų konferencija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, p. 124-129
59. PETRONĖ, G. *Socialiai atsakingas verslas: nacionalinės ir tarptautinės įmonės darbuotojų požiūrių analizė*. Europos integracijos studijos: jaunųjų mokslininkų darbai. Kaunas: Technologija, 2010, Nr. 1, p. 71-76.
60. PUČĖTAITĖ, R. *Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu*. Ekonomika ir vadyba, Nr. 14, 2009 p. 328-334.
61. ROLLAND, D., BAZZONI, J. *Greening corporate identity: CSR online corporate identity reporting*. Corporate Communications: An International Journal Vol. 14 No.3, 2009 p. 249-263 [žiūrėta 2014 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563280910980041>>
62. RUŽEVIČIUS, J., MĖLYNYTĖ, O. *Organizacijų socialinės atsakomybės ir žmogiškųjų išteklių vadybos sąsajų tyrimas*. Ekonomika ir vadyba Nr. 13, 2008
63. SAGAR, P., SINGLA, A. *Trust and CSR: lessons from India*. Journal of Communication Management Vol.8 No.3, 2003 p.282-290 [žiūrėta 2014 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13632540410807691>>
64. SCHMELTZ, L. *Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?* Corporate Communications: An International Journal Vol.17 No.1, 2012 p. 29-49 [žiūrėta

- 2014 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563281211196344>>
65. SCHULTZ, F., WEHMEIER, S. *Institutionalization of CSR within corporate communications*. *Corporate Communications: An International Journal* Vol.15, No.1, 2010 p. 9-29 [žiūrėta 2014 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13563281011016813>>
66. SHAHIN, A., ZAIRI, M. *Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility*. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol.24 No.7, 2007 p. 753-770 [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0265-671X&volume=24&issue=7&articleid=1620997&show=html>>
67. SILBERHORN, D., WARREN, R.C. *Defining corporate social responsibility: A view from big companies in Germany and the UK* *European Business Review* Vol.19 No.5, 2007 p.352-372 [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0955-534X&volume=19&issue=5&articleid=1621644&show=html>>
68. SIMANAVIČIENĖ, Ž., KOVALIOV, R., ŠUBONYTĖ, J. *Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos Lietuvoje SSGG analizė*. *Ekonomika ir vadyba*. Nr.16, 2011 p.605-611.
69. SKEIVERYTĖ, A. *Įmonių socialinės atsakomybės koncepcija ir taikymo modeliai Europos Sąjungos valstybėse*. Iššūkiai ir socialinė atsakomybė versle: tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2012, p. 39-48.
70. SKRUIBYTĖ, I. *Įmonių socialinės atsakomybės poveikio finansiniams rezultatams vertinimo problemos*. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos: 15-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2012, p. 147-154
71. SKUDIENĖ, V., AURUŠKEVIČIENĖ, V. *The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation* *Baltic Journal of Management* Vol.7 No.1, 2012 p. 49-57 [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1746-5265&volume=7&issue=1&articleid=17012882&show=html>>

72. SMIRNOVA, R.; RUDŽIONIENĖ, K. *Įmonių socialinės atsakomybės finansinėse ataskaitose atskleidimo veiksniai*. Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika. Kaunas: Lietuvos buhalterinės apskaitos tyrėjų ir švietėjų asociacija, 2012, t. 12, p. 31-40.
73. SODANO, V., HINGLEY, M. *The food system, climate change and CSR: from business to government case*. British Food Journal Vol.115 No.1, 2013 p. 75-91 [žiūrėta 2014 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/00070701311289885>>
74. STARCK, K., KRUCKEBERG, D. *Ethical obligations of public relations in an era of globalisation*. Journal of Communication Management Vol.8 No.1, 2003 p.29-40 [žiūrėta 2014 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/13632540410807529>>
75. ŠIMANSKIENĖ, L., PAUŽUOLIENĖ, J. *Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų analizė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.53, Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2010.
76. ŠNEIDERIENĖ, A., PUKELIENĖ, V., JUŠČIUS, V. *Įmonių socialinė atsakomybė tarptautinių kompanijų veikloje*. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai 2009, T. 3, Nr. 1, 2009 p. 175-192.
77. ŠTREIMIKIENĖ, D., KOVALIOV, R. *Corporate social responsibility in Baltic States*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo straipsnių rinkinys. Nr.2(9), Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2007 p. 285-293.
78. ŠULCIENĖ, O., LABUNSKIENĖ, D. *Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžtis: teorinė analizė*. Tiltas į ateitį. 2012, Nr., 1(6) Kaunas: Technologija, 2012 p. 402-405.
79. TENCH, R. *Perceptions and perspectives: corporate social responsibility and the media*. Journal of Communication Management Vol.11 No.4, 2007 p. 348-370 [žiūrėta 2013 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1363-254X&volume=11&issue=4&articleid=1637542&show=html>>
80. THIRARUNGRUEANG, K. *Rethinking CSR in Australia: time for binding regulation?* International Journal of Law and Management Vol.55 No.3, 2013 p. 173-200 [žiūrėta 2014 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/17542431311327628>>

81. VILKĖ, R., RAIŠIENĖ, A. *Gender in the facets in corporate social responsibility*. International Review, No. 1-2, 2014 p.73-90.
82. VUOSO, G. *Background Responsibility and Excuse*. The Yale Law Journal. Vol.96, s.l.: 1987, p.1661-1663.
83. ZAIRI, M., PETERS, J. *The impact of social responsibility on business performance*. Managerial Auditing Journal Vol.17 No. 4, 2002 p. 753-770 [žiūrėta 2014 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0268-6902&volume=17&issue=4&articleid=868555&show=html>>

#### **Teisės ir kiti norminiai aktai:**

84. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR* (COM(2006)136 final of 22.03.2006) [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF>>
85. Europos Komisija. *Komunikatas 2020m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija*. Briuselis, 2010.03.03KOM(2010) 2020 galutinis. [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://ec.europa.eu/lietuva/documents/skelbimai/2020m\\_europa.pdf](http://ec.europa.eu/lietuva/documents/skelbimai/2020m_europa.pdf)>
86. Europos Komisijos *Komunikatas COM(2011) 366* [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:LT:PDF>>
87. Europos Komisija. *Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui, Atnaujinta 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategija* Briuselis, 2011.10.25, KOM(2011)681 galutinis [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:LT:PDF>>
88. LR Seimo 2012 m. gegužės 15 d. Nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“ [žiūrėta 2014 m.



spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:

<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=425517&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517&p_tr2=2)>

89. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 12 22 dienos įsakymas Nr. A1-337 „Dėl įmonių socialinę atsakomybę 2006-2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“

[žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:

<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=268836&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=268836&p_query=&p_tr2=2)>

90. LR Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. Nr.638 nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 53 „Dėl nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programos ir jos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių plano patvirtinimo“ pakeitimo [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per

internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=426545&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=426545&p_tr2=2)>

91. LR Ūkio ministro 2013 m. gegužės 8 d. įsakymas Nr. 4-403 „Dėl Lietuvos respublikos ūkio ministro 2009 m. liepos 10 d. įsakymo Nr. 4-351 „Dėl VP3-1.3-ŪM-05-R priemonės „Viešosios turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtra regionuose“ įgyvendinimo rodiklių matavimo ir skaičiavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.].

Prieiga per internetą:

<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=448561&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=448561&p_query=&p_tr2=2)>

#### **Kiti internetiniai šaltiniai:**

92. Conference of the representatives of the governments of the member states. Brussels: 2004 [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:

<[http://www.proyectos.cchs.csic.es/euroconstitution/library/constitution\\_29.10.04/part\\_I\\_EN.pdf](http://www.proyectos.cchs.csic.es/euroconstitution/library/constitution_29.10.04/part_I_EN.pdf)>

93. DABRIŠIUS, A. *Socialinė atsakomybė įmonių komunikacinėse strategijose: TEO LT atvejis*: magistro baigiamasis darbas [interaktyvus]. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2009 [žiūrėta 2014 lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090304\\_111829-76972](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090304_111829-76972)>

94. ERNST&YOUNG, UAB. Įmonių socialinės atsakomybės diegimo, ekonominės naudos ir ilgalaikio poveikio verslui tyrimas įmonėse. *Tyrimo ataskaita*, 2013.

95. EUROPEAN COMMISSION. *Towards greater corporate responsibility Conclusions of EU-funded research*, Research EU [žiūrėta 2013 m. spalio 18d.]. Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy-review-corporate-social-responsibility\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy-review-corporate-social-responsibility_en.pdf)>

96. FREDERICK, C.W., DAVIS, K., POST, J.E. *Business and society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethnics*. s.l.: McGraw Hill Book Company, 1988, p.634 [žiūrėta 2013 m. Spalio 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.williamcfrederick.com/articles%20archive/FromCSRtoCSR.pdf>>
97. FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* The New York Times Magazine, September 13, 1970 [žiūrėta 2014 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>
98. GRYBAUSKAITĖ, I. *Socialiai atsakingos įmonės komunikacija: ekologinis aspektas. Lietuvos didžiųjų prekybos tinklų atvejis*: magistro baigiamasis darbas [interaktyvus]. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011 [žiūrėta 2014 lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D\\_20110217\\_161212-59039](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110217_161212-59039)>
99. LEVARAUSKAITĖ, Z. *Suinteresuotųjų vadyba – įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo būdai*: magistro baigiamasis darbas [interaktyvus]. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010 [žiūrėta 2014 lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20110207\\_111046-60028](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20110207_111046-60028)>
100. MASIULIENĖ, L. *Įmonių socialinė atsakomybė ir korporatyvinis valdymas*: magistro baigiamasis darbas [interaktyvus]. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto biblioteka, 2011 [žiūrėta 2014 lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20110207\\_105418-19633](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20110207_105418-19633)>

### **Knygos, vadovėliai:**

101. BAUSCH, T., KLEINFELD, A., STEINMANN, H. *Įmonių etika verslo praktikoje*. Vilnius: UAB Ciklonas, 2002, p. 58-70.
102. BOWEN, H.R. *Social responsibilities of the businessman*. s.l.: Harper and brothers, 1953. p.276
103. DAGILIENĖ, L., GIMŽAUSKIENĖ, E., LEITONIENĖ, Š. STANKEVIČIENĖ, J. *Apskaitos ir analizės funkcijų realizavimo imitacinėse įmonėse metodiniai nurodymai*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2012 p. 31.
104. DEGUTIS, A. *Individualizmas ir visuomeninė tvarka*. Vilnius: Eugrimas, 1998, p. 314.
105. GUŠČINSKIENĖ, J. *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija, 2008, p.137.

106. HAYEK, F.A. *Individualizmas ir ekonominė tvarka*. Vilnius: Eugrimas, 2002, p. 255.
107. JACKSON, B. *Management Gurus and Management fashions*. London: Routledge, 2001, p. 208.
108. KARDELIS, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Leidykla Lucilijus, 2005, p. 398.
109. LAURINAVIČIUS, A., REKLAITIS, J. *Darnaus verslo socialinė atsakomybė*. Vilnius: MRU, 2011, p. 318.
110. LEONAVIČIUS, J. *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academija, 1993, p.19.
111. MATKEVIČIENĖ, R. *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2005, p. 3-25
112. MIKULSKIENĖ, B. *Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė*. Kaunas: UAB Vitae litera, 2013, p.298
113. PRUSKUS, V. *Verslo etika. Laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija, 2003, p. 388.
114. STEINER, A. G., STEINER, F.J. *Business, Government and Society: a managerial perspective* s.l.: McGraw Hill,1991, p. 672.
115. VAIGINIENĖ, E., TAURAITĖ, E. *Kas kuria Lietuvos ateitį? Įmonių socialinė atsakomybė*. Vilnius: UAB Friskas, 2007, p.13-17.
116. VASILJEVIENĖ, N., VASILJEVAS, A. *Verslo ir visuomenės santykių kaita - įmonių socialinė atsakomybė*. Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, 2008. p. 72.
117. Viešosios politikos ir vadybos institutas. *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas*, s.l.: UAB Kopa, 2007, p.79.

# SANTRAUKA

## ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ: VALSTYBĖS KAIP VIEŠOSIOS KOMUNIKACIJOS DALYVIO VAIDMUO

Parengė: Renata Laškaitė

Verslo požiūriu socialinė atsakomybė pasaulyje per pastarąjį šimtmetį progresavo nuo riboto verslininkų suvokimo, esą pagrindinis verslo tikslas yra tik aukštų pelningumo rodiklių siekimas iki darnaus verslo vystymo modelio įdiegimo, kurio kryptingumas šiandien apima platesnio požiūrio poreikį ir orientuojasi ne tik į ekonominių, bet ir į socialinių bei aplinkosauginių rodiklių gerinimą. Tačiau Lietuvoje šis progresas vyksta lėtai. Stojimas į Europos Sąjungą, paskatinęs atviresnę prekybą, paspartino ĮSA diegimo procesą Lietuvos įmonėse, tačiau tolesnei raidai, paaiškėjo, kad trukdo eilė veiksnių, tarp kurių yra ir valstybės vaidmens neapibrėžtumas ĮSA taikymo srityje.

Nors su ĮSA raida susijusių tyrimų suaktyvėjimas Lietuvoje pastebimas 2006 metais, kyla poreikis ne tik nuolatos stebėti, vertinti ar aprašyti įmonių socialinės atsakomybės padėtį mūsų šalyje, bet ir skleisti gerosios praktikos pavyzdžius ne tik verslui, bet ir visuomenei. Tam reikalinga valstybės pagalba. Pastebėtina, kad tyrimų, nustatant valstybės vaidmenį ĮSA raidoje, yra nepakankamai.

Išryškėjusi mokslinė problema – valstybės vaidmens neapibrėžtumas ĮSA komunikacijos procese iškėlė klausimus kokia valstybės pozicija turėtų būti komunikuojant ĮSA, kokie viešojo sektoriaus subjektai turėtų būti įtraukti į ĮSA komunikacijos procesą, kad būtų užtikrinta sklandi ĮSA reiškinio transformacija, atsižvelgiant į ĮSA raidą globalizacijos kontekste.

Suformuoti pagrindiniai uždaviniai šios problemos analizei: ĮSA koncepcijos teorinės bazės studija, strateginių ĮSA reiškinio komunikacijos principų, modelių, skatinimo veiksnių ir įtakos faktorių identifikavimas, tinkamo empirinio tyrimo modelio radimas, ĮSA komunikacijos modelio pagrįstumo nustatymas ir tyrimo, nustatant Lietuvos valstybės vaidmenį ĮSA komunikacijoje, atlikimas.

Tyrimo tikslas buvo įvertinti ĮSA komunikacijos proceso ypatumus ir apibrėžti mūsų valstybės poziciją ĮSA komunikacijos procese. Projektuojant ir atliekant šį tyrimą buvo išanalizuotos įvairios mokslinės publikacijos, apimančios skirtingas mokslo disciplinas, buvo ieškotas tinkamas empirinio tyrimo metodinis pagrindimas. Apžvelgus teorinius ĮSA ir valstybės vaidmens sanglaudos aspektus ir pabrėžiant, kad užsienio ir lietuvių autorių literatūroje nebuvo rasta valstybės vaidmens ĮSA komunikacijoje tyrimų pavyzdžių ir įvertinus valstybės vaidmenį tyrusių asmenų siūlymus tolesniems valstybės vaidmens tyrimams ĮSA aspektu, buvo atliktas kokybinio pobūdžio tyrimas, kurio rezultatai ir iškilusi diskusija leidžia teigti, kad:

- ĮSA komunikacija yra fragmentiška dėl komunikacinių ryšių tarp skirtingų institucijų, NVO ir pilietinių iniciatyvų grupių padrikumo, skirtingo ĮSA pranešimo suvokimo tarp viešojo sektoriaus ir ĮSA praktikų bei specialistų;
- Valstybės vaidmuo pasireiškia kaip atsakas į suinteresuotųjų šalių spaudimą ir priklauso nuo savanoriškai į dialogą su valstybinėmis institucijomis įsitraukiančių įvairių teisinių formų subjektų bei pilietinių iniciatyvų grupių, siekiančių ĮSA sklaidos efektyvumo užtikrinimo;
- ĮSA transformacijai Lietuvoje yra būtinas vieningos ĮSA komunikacijos ir koordinavimo platformos sukūrimas, kuris būtų prieinamas viešajam ir verslo sektoriams bei visuomenei;

Prieita prie išvados, kad ĮSA komunikacijos procese pagrindinis ĮSA siunčiamas pranešimas turi būti vienodai pasiekiamas ir vienodai svarbus visiems sociumo dalyviams ir turi tapti jungiamuoju elementu tarp viešojo sektoriaus, verslo sektoriaus ir visuomenės, tokiu būdu ĮSA taps strateginiu valstybės, verslo sektoriaus ir visuomenės įrankiu, įgyvendinant kiekvieno sociumo dalyvio individualius tikslus bei siekiant bendro darnaus vystymosi intereso. Šiam tikslui pasiekti Valstybė galėtų sukurti ĮSA koordinavimo mechanizmą, priskiriant ĮSA komunikacijos funkciją tam tikrai institucijai. Ši institucija galėtų panaudoti ryšių su visuomene strategijas ir modelius, siekiant ĮSA sklaidos efektyvumo.

Raktiniai žodžiai ir žodžių junginiai: įmonių socialinė atsakomybė, valstybės vaidmuo, komunikacija, ryšiai su visuomene

# SUMMARY

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE ROLE OF GOVERNMENT IN PUBLIC COMMUNICATION

Author: Renata Laškaitė

When seen from a business standpoint, in the last century social responsibility has progressed all around the world from a limited businessman perception of the main business purpose being a high index of profitability to an introduction of sustainable business development model, whose singleness includes the demand of a wider approach and is oriented not only to improving economic, but also social and environmental indexes. However, this progress is slower in Lithuania. The EU accession has stimulated a more open trade and boosted the introduction of CSR in Lithuanian companies, yet it appears that further development is hindered by a series of factors that include the uncertainty of the role of government in the field of CSR application.

Although the increased research of CSR development can be noted in Lithuania as early as in 2006, a descriptive evaluation of the CSR state is nevertheless prevalent in the research. The demand originates not only to constantly supervise, evaluate or describe the state of corporate social responsibility in our country, but also to spread the examples of good practice into business and society as well. This requires some help from the government. It should be noted that the research in the definition of the role of government in CSR development is insufficient.

A clear scientific problem – the uncertainty of the role of government in the process of CSR communication – has raised some questions: what should the position of government be in communicating CSR and what public sector subjects ensuring a fluent transformation of CSR occurrence in consideration of the development of CSR in the context of globalisation should be included in the process of CSR communication.

The main tasks formed for the purpose of the analysis of this problem: study of the theoretical base of CSR concept, identification of the communication principles, models, incentive and influence factors of the CSR occurrence, discovery of suitable empirical model, estimation of the validity of CSR communication model and execution of the research into Lithuanian government's role in CSR communication.

The purpose of this research was to evaluate the singularities of CSR communication process and to define the position of our government in the process of CSR communication. While drafting and performing this research, various scientific publications spanning different scientific disciplines were analysed and a suitable methodical substantiation of an empirical research was sought for. After reviewing the theoretical aspects of the cohesion between CSR and the role of government while emphasizing that no research examples of the role of government in CSR communication were found in literature by foreign and Lithuanian authors, and evaluating the suggestions of the people that researched role of government for further research of the role of government in the CSR aspect, a qualitative research was performed and the arising argument allows to propose that:

- CSR communication is fragmented because of the incoherence of communication relations between different institutions, NGOs and civil initiative groups and the perception of CSR message varying between the public sector, CSR practices and specialists;
- The role of government is asserted as a response to the pressure of concerned parties and depends on the engagement of subjects of various legal forms and civil initiative groups striving to ensure the effectiveness of CSR dispersion in a voluntary dialogue with the government institutions;
- Development of a unified CSR communication and coordination platform available to public and business sectors as well as the society is essential for the transformation of CSR in Lithuania;

A conclusion was drawn that the main message sent by CSR in the process of CSR communication should be equally available and equally important to every member of the sphere and has to become a connector between the public sector, business sector and the society. This way, while implementing the individual goals of every member of the sphere and reaching for the common interest of a harmonious development, CSR will become a strategic tool for the government, business sector and the society. To reach this goal the government could create a device for CSR coordination by attributing the CSR communication functions for a certain institution. This institution could use the strategies and models of public relations while striving for the effectiveness of CSR dispersion.

Key words: corporate social responsibility, role of government, communication, public relations

# PRIEDAI

## Priedas 1

### Pusiau struktūruoto ekspertų interviu bazinis klausimynas

1. Pagrindiniai ĮSA sklaidos iššūkiai?
2. Koks požiūris į ĮSA, jūsų nuomone, vyrauja verslo sektoriuje, viešajame sektoriuje ir visuomenėje?
3. Kokie veiksniai trukdo ĮSA sklaidai?
4. ĮSA veikloje Lietuvos verslininkai pasigenda valstybės pagalbos ĮSA švietimo klausimais. Kokia būtų jūsų pozicija šiuo aspektu?
5. Koks turi būti valstybės vaidmuo skleidžiant ĮSA?
6. Su kokiais subjektais ĮSA klausimais jums tenka komunikuoti?
7. Kaip vyksta komunikacijos procesas?
8. Kokie veiksniai, jūsų nuomone, lemia šios komunikacijos efektyvumą?
9. Kas, jūsų manymu, trukdo greičiau ir paprasčiau spręsti ĮSA klausimus?
10. Ar yra reikalinga pagalba viešojo sektoriaus subjektams viešinant ĮSA? Jei taip, tai kokia?
11. Tyrimai rodo, kad ĮSA sklaidos efektyvumas ir viešojo sektoriaus sprendimai ĮSA atžvilgiu būtų veiksmingesni, jei viešojo sektoriaus atstovai turėtų tiesioginę prieigą prie savanorišku būdu teikiamos informacijos apie įmones ir rinkas, plėtojančias ĮSA. Kokios būtų jūsų idėjos šiuo klausimu?
12. Kaip NVO padeda privačiam sektoriui įsitraukti į dialogą su viešuoju sektoriumi ĮSA klausimais?
13. Ko, jūsų manymu, trūksta, kad šis dialogas būtų efektyvesnis? Ką galėtumėte pasiūlyti?
14. Ko trūksta šiandien, kad darnus mūsų šalies vystymasis taptų prioritetiniu kiekvieno visuomenės nario uždaviniu?