



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**Gintarė Žabarauskaitė**

**ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ  
VERTINIMAS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Prof. dr. Daiva Žostautienė

**PANEVĖŽYS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ  
VERTINIMAS**

Baigiamasis magistro projektas  
Vadyba (kodas 621N20010)

**Vadovas**

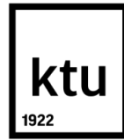
Prof. dr. Daiva Žostautienė

**Recenzentas**

**Projektą atliko**

Gintarė Žabarauskaitė

**PANEVĖŽYS, 2016**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS  
GINTARĖ ŽABARAUSKAITĖ  
VADYBA, 621N20010**

„Įmonių socialinę atsakomybę skatinančių veiksnių vertinimas“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gegužės 11 d.  
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Gintarės Žabarauskaitės**, baigiamasis projektas tema „Įmonių socialinę atsakomybę skatinančių veiksnių vertinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO**  
**PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO**

**Ekonomikos ir verslo katedra**

**TVIRTINU**  
Katedros vedėja  
Nida Kvedaraitė

**BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS**

Diplomantui Žabarauskaitėi Gintarei

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Įmonių socialinę atsakomybę skatinančių veiksnių vertinimas

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Evaluation of corporate social responsibility promoting factors

Įrišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2016 m. gegužės 24 d.

Duomenys baigiamajam projektui mokslinė literatūra nagrinėjamu klausimu, statistiniai duomenys, empirinio tyrimo metu surinkti duomenys

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Atskleisti ĮSA koncepcijų raišką, išryškinant socialiai atsakingo verslo paradigmą.

2. Identifikuoti vidinius ir išorinius ĮSA veiksnius bei suformuoti ĮSA skatinančių veiksnių modelį.

3. Remiantis teoriniu ĮSA skatinančių veiksnių modeliu parengti ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodiką.

4. Atlikti ĮSA skatinančių veiksnių vertinimą Lietuvos įmonėse ir pateikti tyrimo duomenų interpretaciją.

Vadovas

prof. dr. Daiva Žostautienė

*(parašas, pareigos, vardas, pavardė)*

Užduotį gavau:

Gintarė Žabarauskaitė

*(studento parašas, vardas, pavardė)*

2016 m. balandžio 14 d.

Žabarauskaitė, Gintarė. Įmonių socialinę atsakomybę skatinančių veiksmų vertinimas. *Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Daiva Žostautienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.*

Mokslo kryptis ir sritis: Socialiniai mokslai, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *įmonių socialinė atsakomybė, ĮSA skatinantys veiksniai, ĮSA veikėjai.*

Panevėžys, 2016. 85 p.

## SANTRAUKA

*Magistro baigiamajame darbe analizuojama įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos dinamika, įmonių socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai ir jų tipai, pagrindiniai ĮSA vertinimo metodai. Darbo aktualumo esmė paremta vyraujančia ĮSA veiksmų reikšmės ir jų naudos įmonei neapibrėžtumo tendencija, nes, didėjant ĮSA vykdymo svarbai, vis dar sunku nusakyti, kokie ĮSA skatinantys veiksniai gali kurti didžiausią vertę įmonei ir jos aplinkai. Darbo tikslas – suformavus ĮSA skatinančių veiksmų teorinį modelį, įvertinti įmonių socialinę atsakomybę skatinančius veiksmus. Šiam tikslui pasiekti išskirti 4 uždaviniai: pirma, atskleisti ĮSA koncepcijų raišką išryškinant socialiai atsakingo verslo paradigmą; antra, identifikuoti vidinius ir išorinius ĮSA veiksmus bei suformuoti ĮSA skatinančių veiksmų modelį; trečia, remiantis teoriniu ĮSA skatinančių veiksmų modeliu, parengti ĮSA skatinančių veiksmų vertinimo metodiką; ketvirta, įvertinti ĮSA skatinančius veiksmus Lietuvos įmonėse ir pateikti tyrimo duomenų interpretaciją.*

*Atlikta mokslinės literatūros ir dokumentų analizė leido suformuoti ĮSA skatinančių veiksmų teorinį modelį, atskleisti esminius ĮSA skatinančius veiksmus ir jų atsiradimą sąlygojančias ĮSA veikėjų grupes, sudaryti ĮSA skatinančių veiksmų vertinimo metodiką. ĮSA skatinančių veiksmų modelio konstrukcija pasižymi dvejopos naudos kūrimu: teoriškai leidžia išvelgti susistemintą, realiai veikiančių ĮSA skatinančių veiksmų paketą, praktiškai leidžia įvertinti įmonės privalumus ir trūkumus, įmonės galimybes, t. y. padeda įmonei individualiai nuspręsti, kokie ĮSA skatinantys veiksniai gali kurti didžiausią vertę realizuojant socialinės atsakomybės veiklas.*

*Siekiant išsamiau atskleisti darbo problemą, į tyrimą įtrauktos skirtingos Lietuvoje veikiančios įmonių grupės – Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo narės ir Šiaulių prekybos pramonės ir amatų rūmų asociacijai priklausančios įmonės. Atlikus lyginamąją anketinės apklausos duomenų analizę, nustatyta, kad požiūrio skirtumų tarp šių įmonių grupių nėra arba nuomonės skiriasi labai nežymiai, todėl galima teigti, kad priklausomumas grupei neturi įtakos ĮSA skatinančių veiksmų pasirinkimui. ĮSA veiksmų pritaikymo galimybės yra priimtinos visų tipų įmonėms. Atlikus tyrimą, nustatyta, kad didžiausią vertę kuria vidiniai ĮSA skatinantys veiksniai – finansinių išteklių pajėgumai ir tinkamai suformuotas žmogiškasis kapitalas, todėl įmonė šių veiksmų panaudojimui, jų tobulinimui turėtų skirti didžiausią dėmesį.*

Zabarauskaitė, Gintarė. *Evaluation of Corporate Social Responsibility promoting factors: Master's thesis in Management / supervisor assoc. prof. dr. Daiva Zostautienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: Management, Social Sciences.

Key words: *corporate social responsibility, CSR promoting factors, CSR actors.*

Panevėžys, 2016. 85 p.

## SUMMARY

*In this Master's thesis the Corporate Social Responsibility concept dynamics, determining factors as well as types of Corporate Social Responsibility and the main CSR evaluation methods are deeply analysed. The relevance essence of this thesis is based on dominant CSR factors importance and its benefit of indeterminacy trend to the enterprises when increase of CSR importance is still hard to define which CSR encouraging factors can create the highest added value to enterprise and its environment. The thesis objective is to formulate and evaluate CSR theoretic model of promoting factors. The tasks that were planned and implemented are given below: to reveal CSR conception expression when highlighting socially responsible business paradigm; to identify internal and external CSR factors as well as to formulate CSR promoting factors model; to prepare CSR promoting factors evaluation methods with reference to teoretical model; to evaluate CSR promoting factors in Lithuanian enterprises and to present research data interpretation.*

*The scientific literature and document analysis allowed to formulate the model of theoretic factors which promote CSR with highlight of essential CSR promoting factors as well as their arise entailing CSR group of stakeholders and to compose the promoting factors evaluation methods of CSR. The construction of CSR promoting factors model differ in dual benefit creation: theoretically lets to perceive systematized as well as actually operating CSR promoting factors package and allows to practically evaluate an enterprise strengths and weaknesses as well as its opportunities which means lets to decide individually what CSR promoting factors can create the highest value while realising social responsibility activities.*

*In order to reveal the thesis problem more in detail there are different Lithuanian enterprise groups involved in the research: United Nations Global Compact members and Siauliai enterprises belonging to commercial industry as well as crafts association. Following the questionnaire profiles in comparative analysis of data obtained it is clear that the difference between unlike enterprises is insignificant therefore it is reasonable to claim that the dependency of certain group does not affect the promoting factors selection of CSR and the application opportunities of CSR factors are unequivocally acceptable to all types of enterprise. The study found that the highest added value is created by internal CSR promoting factors such as financial resources capacity as well as properly formed human capital therefore the biggest concern of an enterprise should be this criteria and its improvement.*

# TURINYS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Ižanga.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos analizė ir jos veiksnių teorinis vertinimas .....</b>                      | <b>10</b> |
| 1.1. ĮSA chronologija ir apibrėžties transformacijos .....   | 10        |
| 1.2. ĮSA turinio kitimo dimensijos ĮSA pagrindžiančiais modeliais .....  | 13        |
| 1.3. ĮSA veikėjai .....  | 16        |
| 1.4. ĮSA lemiantys veiksniai ir jų tipai .....   | 17        |
| 1.4.1. Vidiniai ĮSA skatinantys veiksniai .....  | 18        |
| 1.4.2. Išoriniai ĮSA skatinantys veiksniai .....   | 21        |
| 1.4.3. ĮSA kliūtys .....   | 26        |
| 1.5. ĮSA vertinimo metodai .....   | 29        |
| 1.6. ĮSA skatinančių veiksnių modelis ir jo dedamosios.....  | 30        |
| <b>2. Tyrimo „Įmonių socialinę atsakomybę skatinančių veiksnių vertinimas“ metodologija .....</b>                          | <b>34</b> |
| <b>3. Tyrimo „Įmonių socialinę atsakomybę skatinančių veiksnių vertinimas“ rezultatų analizė ir interpretacija.....</b>    | <b>41</b> |
| 3.1. Tyrimo demografinių duomenų aptarimas .....   | 41        |
| 3.2. JT Pasaulinio susitarimo ir ŠPPAR asociacijos įmonių ĮSA skatinančių veiksnių lyginamoji analizė ir įvertinimas ..... | 43        |
| 3.3. Tyrimo rezultatų interpretacija ir apibendrinimas .....   | 56        |
| <b>Išvados ir pasiūlymai.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>Literatūra .....</b>  | <b>62</b> |
| <b>Priedai.....</b>  | <b>68</b> |
| 1 PRIEDAS. Vidiniai ir išoriniai ĮSA skatinantys veiksniai ir jų charakteristikos .....                                    | 69        |
| 2 PRIEDAS. Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmams priklausančių įmonių sąrašas.....                                    | 71        |
| 3 PRIEDAS. Socialiai atsakingų įmonių Lietuvoje sąrašas .....  | 75        |
| 4 PRIEDAS. Tyrimo anketa .....   | 78        |
| 5 PRIEDAS. ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodika .....   | 81        |
| 6 PRIEDAS. Tyrimo instrumentarijus.....  | 82        |
| 7 PRIEDAS. Livyno (Levene Statistic) kriterijaus statistika .....  | 83        |
| 8 PRIEDAS. Pažymėjimas iš konferencijos „Studentų taikomosios – tiriamosios veiklos sklaida“.                              | 84        |
| 9 PRIEDAS. Pažymėjimas iš forumo „Innovative Technologies and Management for Sustainability“                               | 85        |

## IŽANGA

Visa apimanti suvoktis, kad įmonių socialinės atsakomybės (toliau – ĮSA) vykdymas – tik pačios įmonės reikalas, šiandien įgauna kitokią prasmę. Neretai įmonės, siekiančios įgyvendinti ĮSA, laukia kitos pusės atsako – suinteresuotų šalių palaikymo, vyriausybės sprendimų, visuomeninių organizacijų motyvuojančių programų pateikimo, nes toks atsakas gali padaryti ĮSA mechanizmą sklandesnį ir lengviau įgyvendinamą. Iš esmės įmonės įsitraukimo lygis ir sėkmė ĮSA veikloje priklauso nuo dviejų svarbių faktorių – ĮSA iniciatorių ir jų apibrėžtų ĮSA skatinimo priemonių, kurių veiksmingumo klausimas šiandien vis aktualesnis.

**Naujumas ir aktualumas.** Šiandieniniame verslo valdymo kontekste mokslininkai aktyviai įsitraukia į ĮSA veiksmų konteksto plėtrą. Dirbdami šia kryptimi, lietuvių ir užsienio autoriai (Bakič, Kostič ir Neškovič, 2015; Juščius ir Griauslytė, 2014; Guoga ir Adomas, 2014; Iamandi, 2011; Išoraitė, 2013 ir kt.) analizuoja ĮSA veiksmų dinamiką, jų judėjimo kryptį ir tipus. Pastebėta, kad vis labiau plečiantis ĮSA veiksmų spektrui, mažai dėmesio skiriama jų reikšmės ir vertės įmonės veiklai studijoms. Lietuvos socialinių mokslų srities kontekste šia tema domisi nedaug tyrėjų. Siekdami įvertinti ĮSA veiksmų reikšmę, juos išsamiau analizavo Česnyienė ir Neverkevič (2009), Simanavičienė, Kovaliov ir Šubonytė (2011), Šimanskienė ir Paužuolienė (2010), Vilkė (2010) ir kt. Kadangi ĮSA šiandien aktyviai dominuoja beveik visose įmonės srityse, svarbu suvokti, kad tinkamai suformuotas ĮSA skatinančių veiksmų kompleksas turi įtakos aukštesniam įmonės sėkmės lygiui, todėl, atsižvelgiant į tai, kad ĮSA veiksmų reikšmė nėra išsamiai aprašyta, šios temos tyrimai išlieka labai svarbūs.

**Problemiškumas.** Pastebėta, kad konceptualiai išskirti ĮSA skatinantys veiksniai apima tik pavienes modelių sudedamąsias dalis arba skirtingų autorių požiūrį ir išvadas, grįstas tyrimų duomenimis. Tai leidžia ĮSA veiksmų reikšmę suvokti kaip visumą, tačiau ne kaip konkretų taikomąjį mechanizmą. Įmonės, kurios domisi ĮSA ir stengiasi gauti naudingos informacijos, palengvinsiančios įsitraukimą į ĮSA, dažnai elgiasi ne taip, kaip turėtų elgtis, neobjektyviai parenka ĮSA skatinimo priemones, o tai dažniausiai nesukuria naudos nei įmonei, nei visuomenei. Autoriai, vis dažniau akcentuodami ĮSA skatinančių veiksmų svarbą, nenagrinėja klausimų, susijusių su jų efektyvumu ir reikšme. *Todėl darbe siekiama išryškinti mokslinę problemą, reikalaujančią įvertinti ĮSA veiksmų, skatinančių įmonę būti socialiai atsakinga, veiksmingumą.*

**Darbo objektas** – įmonių socialinė atsakomybė.

**Darbo tikslas** – suformavus ĮSA skatinančių veiksmų teorinį modelį, įvertinti įmonių socialinę atsakomybę skatinančius veiksmus.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti ĮSA koncepcijų raišką, išryškinant socialiai atsakingo verslo paradigmą.



2. Identifikuoti vidinius ir išorinius ĮSA veiksnius bei suformuoti ĮSA skatinančių veiksnių modelį.

3. Remiantis teoriniu ĮSA skatinančių veiksnių modeliu, parengti ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodiką.

4. Įvertinti ĮSA skatinančius veiksnius Lietuvos įmonėse ir pateikti tyrimo duomenų interpretaciją.

**Teorinis darbo reikšmingumas.** ĮSA skatinančių veiksnių modelis pasižymi detalumu ir išryškina pagrindines ĮSA veiksnių grupes, ĮSA veikėjus ir jų palaikomus ĮSA skatinančius veiksnius. ĮSA dalyvių suformuotas veiksnių paketas nurodo, į ką įmonė turi atsižvelgti siekdama tinkamai koordinuoti ir vykdyti ĮSA. Modelio konstrukcija paprasta, bet aiški, leidžia pažinti ĮSA skatinančius veiksnius nuodugniau, nei tai pateikiama plačiame ĮSA teoriniame kontekste. Tokio turinio modelis ĮSA koncepcijoje nebuvo aprašytas, todėl tikimasi, kad modelio pagrindu toliau bus galima analizuoti ĮSA skatinančius veiksnius platesniame kontekste.

**Praktinis darbo reikšmingumas.** Įmonės, prisiimdamos vykdyti socialinę atsakomybę, nesuvokia, kad jų įdėtos (ne)materialios pastangos ne visada gali atitikti norimą pasiekti rezultatą. Taip atsitinka dėl to, kad ĮSA įgyvendinti pasirenkami ne tie skatinantys veiksniai, kurie palankūs ir naudingi įmonei. Sukonstruotas teorinis ĮSA skatinančių veiksnių modelis, jo pagrindu sudaryta vertinimo metodika įgalins ugdyti įmonės savarankiškumo ir strategiškumo principą, sprendžiant, kurie ĮSA skatinantys veiksniai įmonės veikloje turėtų būti laikomi prioritetiniais.

#### **Duomenų rinkimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Dokumentų analizė.
3. Anketinė apklausa.

#### **Duomenų analizės metodai:**

1. Lyginamoji analizė.
2. Vienfaktorinės dispersinės analizės metodas *anova*.

**Tyrimo rezultatų sklaida.** 2016 m. balandžio 28-29 d. Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto Tarptautiniame Forume „Innovative Technologies and Management for Sustainability“, pristatytas autorių prof. dr. D. Žostautienės, doc. dr. D. Susnienės, G. Žabarauskaitės bendras darbas – standinis pranešimas „Promoting factors of Corporate Social Responsibility implementation“, mokslinė publikacija „Evaluation of corporate social responsibility promoting factors“. 2016 m. gegužės 12 d. Šiaulių valstybinės kolegijos Tarptautinės studentų mokslinės – praktinės konferencijos „Studentų taikomosios – tiriamosios veiklos sklaida“ plenariniame posėdyje pristatytas žodinis iliustruotas pranešimas tema „Įmonių socialinę atsakomybę skatinantys veiksniai: kuo vadovautis šiandieniniame versle?“.

# 1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KONCEPCIJOS ANALIZĖ IR JOS VEIKSNIŲ TEORINIS VERTINIMAS

## 1.1. ĮSA chronologija ir apibrėžties transformacijos

Daugelis mokslo atstovų (Aguinis ir Glavas, 2011; Elkington, 1997; Mihalache, 2013; Zenisek, 1979 ir kt.), tyrinėjusių ĮSA prigimtį, egzistencinę prasmę ir ieškojusių atsakymų į organizacijose kylančias socialines problemas, laipsniškai įtvirtino ĮSA koncepciją kaip reikšmingą mokslinio turinio dalį.

Platesniu požiūriu į ĮSA ir jos taikymo galimybes pradėta žvelgti XXI a. pirmajame dešimtmetyje (Aguinis ir Glavas, 2011), tačiau pirmieji ĮSA koncepcijos integracijos žingsniai į mokslinę literatūrą užfiksuoti XIX amžiuje. ĮSA koncepcijos atsiradimą moksliniame straipsnyje pagrindė Zenisek (1979). Autorius (Zenisek, 1979) ĮSA evoliuciją (nuo 1850 m. iki 1960 m.) suskirstė į keturis raidos etapus, kuriuose atsispindi aplinkos tipo, organizacijos tikslo, tikslinės grupės ir politikos sistemos kitimo tendencijos (žr. 1 lent.).

1 lentelė

**Keturi socialinės atsakomybės raidos etapai (Zenisek, 1979)**

| Bruožai                                | Periodas             |  |  |   |
|--|----------------------|--|--|---|
|  | 1850–1910 m.         | 1900–1950 m.   | 1945–1965 m.   | 1960–   |
| <i>Organizacijos aplinkos tipas</i>    | Savininkas / Vadovas | Organizacijos narys                                      | Darbo aplinkos Dalyviai  | Visuomenė   |
| <i>Pirminė tikslinė grupė</i>          | Savininkai / Vadovai | Savininkai / Vadovai, darbuotojai (organizacijos nariai) | Savininkai / Vadovai, darbuotojai ir darbo aplinkos dalyviai (tiekėjai, platintojai, kreditoriai ir kt.) | Savininkai / Vadovai / Darbuotojai / Darbo aplinkos dalyviai ir visuomenė       |
| <i>Pirminiai organizacijos tikslai</i> | Naudos siekimas      | Naudos siekimas Išteklių naudojimas                      | Naudos siekimas Išteklių naudojimas Pardavimų apimtis  | Naudos siekimas Išteklių naudojimas Pardavimų apimtis Visuomenės gerovė         |
| <i>Pirminis politikos tipas</i>        | Finansinė politika   | Finansinė politika Pramonės plėtros politika             | Finansinė politika Pramonės plėtros politika Rinkos politika   | Finansinė politika Pramonės plėtros politika Rinkos politika Socialinė politika |

Neatsižvelgiant į laiko kitimo prizmę, pastebėta, kad dešimtmečiais gvildinama ĮSA poreikių skalė peraugo nuo vienvaldiškumo iki visuomenės pritraukimo, darnios veiklos vystymo, socialinės gerovės plėtros.

Verslo veikla pradiniam ĮSA taikymo lygmenyje apėmė tik konkrečius verslo veiklos taškus, t. y. sąveiką su vadovu ir savininkais, tačiau, analizuojant ĮSA raidą, prieinama prie išvados, kad ĮSA taikomumas, orientuotas tik į įmonių vadovų veiklą, peraugo į platesnį ĮSA taikymo lygmenį.

Tyrimų pagrįstoje Zenisek (1979) socialinės atsakomybės raidos etapų sistemoje galima pastebėti, kad pagrindinis veiksnys, apibrėžiantis pirminį organizacijos tikslą, apima naudos gavimą. Išoraitė (2013) teigia, kad, neatsižvelgiant į ĮSA skirtingu laikotarpiu sutelktą dėmesio lygmenį, dar prieš šimtmetį nagrinėta ĮSA tematika buvo orientuota į naudos sąvoką, materialinės ir nematerialinės naudos siekimą, racionalų turimų gamybos išteklių panaudojimą. Diktuotinas naudos siekimas šiandieninėje verslo sferoje nėra nutolęs nuo pagrindinio organizacinio tikslo, tačiau nauda turėtų būti matuojama ne tik finansiniu rezultatu įmonei, bet darnios veiklos vystymu ir jos stiprinimu visuomenei ir gamtai.

Plečiantis ĮSA raidos teorinio lygmens analizei, pradėta gilintis ir į ĮSA reikšmės esmę. Išryškinant svarbiausias teorines prielaidas, galima teigti, kad ĮSA apibrėžimo traktuotė vertinama dvejopai: kaip apibrėžtis, kildinama iš mokslo paradigmos, kurioje vyrauja ĮSA apibrėžties žodžių junginių sinoniminės išraiškos sprendiniai, ir apibrėžtis, kylanti iš užsienio šalių autorių mokslinių prielaidų, kuriose ĮSA suprantama kaip subjektyvi autorių nuomonių išraiška.

Analizuojant plačiai vartojamo termino *Įmonių socialinė atsakomybė* (angl. *Corporate social responsibility*) žodžių ryšį, vienu autorių nuomone, ĮSA apibrėžtis tapatinama su konkrečiais studijų dalykais, pavyzdžiui, „Korporatyvinėmis vertybėmis“ (angl. *Corporate values*), „Socialine verslininkyste“ (angl. *Social entrepreneurship*), „Vertybėmis grįsta vadyba“ (angl. *Values aware management*), „Atsakinga lyderyste“ (angl. *Responsible leadership*) (Česynienė ir Neverkevič, 2009). Kitų autorių nuomone, suvokti šią apibrėžtį trukdo lietuvių tyrėjų nagrinėjama užsienio šalių autorių mokslinė teorija, kuria remdamiesi skirtingų nuomonių atstovai pateikia individualiai traktuojamą ĮSA apibrėžtį.

Tauginienė (2013) teigia, kad lietuvių kalbos terminijoje daugiausiai sumaišties kelia termino *corporate* suvokimas. Žodžio *corporate* vertimas į lietuvių kalbą sietinas su privačiu sektoriumi (angl. *corporation* – korporacija), tačiau globalios egzistencijos mastu ĮSA turinys vis dažniau atskleidžiamas per platesnį požiūrį į verslą, kuris taikytinas ne tik privačiose, bet ir viešosiose organizacijose, skirtingų sričių ir dydžių įmonėse. Dėl šios priežasties turėtų būti vartojami platesnės apimties terminai *Bendroji socialinė atsakomybė* arba tiesiog *Socialinė atsakomybė* (Tauginienė, 2013).

Anot Česynienės ir Neverkevič (2009), ĮSA apibrėžtis nėra vienareikšmiška, tačiau lyginant skirtingus požiūrius, galima išvelgti sąlyčio taškų, kurie susiję su savanoriška įmonės veikla, atsakomybe žmogui, visuomenei, gamtai, santykių su suinteresuotų šalių atstovais

palaikymu. Darnaus vystymosi ir įmonių socialinės atsakomybės specialistų tinklo „CSR Network Lithuania“ (2014, p. 1) atstovai teigia, kad „šiuolaikinės socialinės atsakomybės suvokimas yra siejamas su verslo iniciatyvomis, verslo tvarumu ir neatsiriboja paslaugų teikimu darbuotojams“. Įmonių socialinė atsakomybė ar analogiški žodžių junginiai „darnus vystymasis“, „įmonių pilietiškumas“, susiję su bendra nuostata, kad organizacijos turi kreipti nuolatinį dėmesį į socialinių ir etinių veiksnių visumą, šalinti neigiamas pasekmes ir skatinti gerųjų ĮSA rodiklių taikymą (Carroll ir Shabana, 2010).

Siekdami išvengti painiavos apibrėžiant ĮSA, tiek Lietuvos, tiek kitų šalių autoriai, remdamiesi nevienareikšmiška ideologija, teikia kelių teorinių minčių derinius.

*Lietuvos teoretikai įmonių socialinę atsakomybę apibrėžia taip:*

– tai įmonės pastangos rasti gerovės principais paremtą susitarimą tarp visuomenės ir aplinkos, skatinantį įmonės veiklos efektyvumą ir finansinę sėkmę (Navickaitė ir Ruževičius, 2007);

– tai teisinių, politinių ar etinių santykių palaikymo daroma grįstas verslo įmonės atsakomybės už vykdomą veiklą prisiėmimas (Vaitiekūnienė, 2008);

– tai organizacijos veikla, kuri grindžiama ne tik teisiniais reglamentais, ekonominiais valdymo principais, bet apima socialines ir aplinkosaugines problemas, prisideda prie darnaus vystymo užtikrinimo (Pučėtaitė, 2009).

*Užsienio tyrėjai įmonių socialinę atsakomybę traktuoja taip:*

– tai strateginė koncepcija, reikalaujanti vadovų ir visų darbuotojų išipareigojimo ją inicijuoti ir įgyvendinti (Bakič ir kt., 2015);

– tai diskursas, suformuotas nuolatinio dialogo ir derybų palaikymo tarp organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių, įskaitant nevyriausybinės ir vyriausybinės organizacijas, vartotojus, darbuotojus ir bendruomenes (Tang, Gallagher ir Bie, 2015).

Be konkrečių autorių siūlomų apibrėžčių, egzistuoja teisiniais pagrindais grįsta ĮSA teorija.

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija ĮSA traktuoja kaip įmonės atskaitomybę už jos sukeltus padarinius aplinkai ir visuomenei, kurių rezultatai grindžiami kompleksinių problemų socialinėje, aplinkosauginėje bei ekonominėje srityse sprendimų ieška (CSR Network Lithuania, 2014).

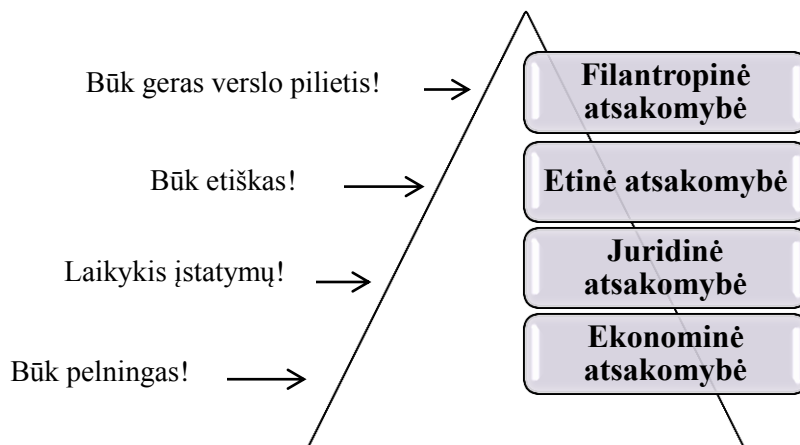
Šiandien išlieka aktualus Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintos Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 m. programos ĮSA apibrėžtis – „Atsakingas verslas, įmonių socialinė atsakomybė – esminė darnios plėtros sąlyga. Socialinės atsakomybės įgyvendinimą turi užtikrinti sklandžiai ir efektyviai veikianti teisėsaugos sistema, užkertanti kelią korupcijai ir su ja susijusiems padariniams“ (Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa, 2012, p. 2).

Kitas svarbus dokumentas, atskleidžiantis įmonių socialinės atsakomybės esmę – Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 m. programa ir įgyvendinimo 2009–2011 m. priemonių planas (2010). Pastebėta, kad mokslinėse publikacijose vienas dažniausiai akcentuojamų apibrėžimų yra būtent Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 m. programoje apibrėžta ĮSA sąvoka: „ĮSA – tai įmonių politika ir praktika, kai jos, laikantis įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos ir skaidraus verslo principus“ (Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 m. programa ir įgyvendinimo 2009–2011 m. priemonių planas, 2010, p. 2 ).

Konceptualizuojant skirtingų autorių (Bakič ir kt., 2015; Navickaitė ir Ruževičius, 2007; Pučėtaitė, 2009; Tang ir kt. 2015; Vaitiekūnienė, 2008) ĮSA sąvokos apibrėžtis, pastebėta, kad traktuotes sieja diskurso, principų ir veiksmų semantika. Remiantis šiomis išvalgomis, galima teigti, kad ĮSA sampratos suvokimo koncepcija iš esmės apima glaudžiai tarpusavyje sąveikaujančias jėgas – bet kokio tipo organizacijas ir jų suinteresuotąsias grupes, kurias sieja socialiniai, ekonominiai, aplinkosaugos principai, teisiniais įsipareigojimais ir etiniais santykiais pagrįsta veikla.

## 1.2. ĮSA turinio kitimo dimensijos ĮSA pagrindžiančiais modeliais

Vienas pirmųjų teoretikų, išpopuliarinusių ĮSA paradigmą kaip modelį, kurį daugelis mokslo atstovų iki šių dienų laiko pirminiu ĮSA srities nagrinėjimo šaltiniu, yra Carroll (1991). Carroll (1991) nuomone, ĮSA koncepciją galima prilyginti keturių lygių piramidei, sudarytai ekonominiu, teisiniu, etiniu ir filantropijos pagrindais (žr.1 pav.).



**1 pav.** Įmonių socialinės atsakomybės piramidė (Mihalache, 2013, p. 137)

Anot Carroll (1991), ekonominis aspektas ĮSA kontekste suvokiamas kaip organizacijos gyvavimo ir išlikimo pradas, paremtas atsakomybe gauti kuo didesnę pelną, išlaikyti

stiprią konkurencinę padėtį, didelį veiklos efektyvumą. Tai komponentas, ant kurio laikosi kitos piramidės dalys, nes tik pelningai veikianti įmonė gali užtikrinti kitų įmonės veiklų sėkmę.

Juridinė (teisinė) atsakomybė traktuojama kaip įsipareigojimas visuomenei veikti skaidriai. Besivadovaujanti šiuo principu įmonė turi paklusti valstybės įstatymams ar vietos, regionų valdžios priimtiems normatyvams. Etinė atsakomybė apima moralės ir etiško elgesio principais paremtas įmonės vertybes. Šioje srityje tikimasi sulaukti įmonių skaidrumo, sąžiningumo ir atsakomybės visų suinteresuotų šalių atžvilgiu. Piramidės viršuje išryškėja filantropinė (savanoriško apsisprendimo) atsakomybė. Esminė atsakomybės egzistavimo sąlyga – žemiau esančių elementų veikimas. Filantropija apima tokią organizacijos veiklą, kuri atitiktų suinteresuotųjų šalių lūkesčius, duotų visuomenei apčiuopiamų rezultatų (Mihalache, 2013).

Mokslinėje literatūroje išryškinti ekonominiai, socialiniai ir aplinkosaugos kriterijai yra suvokiami kaip ĮSA koncepcijos pažinimo pagrindas, kurių sistemingas veikimas padeda užtikrinti įmonės tvarumo jausmą (Potašinskaitė ir Draugelytė, 2013). Šių elementų svarbą pagrindė Elkington (1997). Mokslininkas sukūrė trijų dimensijų „3P“ (etinių, ekonominių ir ekologinių) ĮSA modelį ir pabrėžė, kad, siekiant atspindėti tikrąją ĮSA paradigmą, „3P“ modelio elementai negali veikti fragmentiškai – turi būti vykdoma subalansuota, tarpusavio sąveika paremta elementų plėtra.



**2 pav.** Įmonių socialinės atsakomybės dedamosios (Elkington, 1997)

Potašinskaitė ir Draugelytė (2013), Simanavičienė, Simanavičius ir Kovaliov (2012) mokslinėse publikacijose akcentuoja, kad ekonominiam atsakingumui būdingi tokie elementai: pelno siekimas ir išteklių rizikos valdymas, konkurencingumas, ekonomiškasis išteklių ir energijos valdymas, tiekimo garantija. Socialinė sritis, galinti pasireikšti darbo vietoje, bendruomenėje, gamtoje ir rinkoje (Grow, Hamm ir Lee, 2005), apima užtikrintą saugumą darbe ir darbuotojų gerovę, išvystytą darbuotojų motyvacinę ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, visuomenės lūkesčių tenkinimą, sąžiningą bendradarbiavimą. Aplinkosaugos sričiai priskiriamas įstatymų, kuriais

sprendžiamos aplinkos apsaugos, įmonės taršos poveikio gamtai problemos, nagrinėjami ekologinės rizikos suvaldymo, veiklos sistemos tobulinimo siekiant tausoti gamtą klausimai, laikymasis.

Plečiant teorinį suvokimo apie ĮSA aspektus lauką, būtina paminėti Iamandi (2011) sukonstruotą modelį. Autorė (Iamandi, 2011), išanalizavusi Carroll (1991) modelį, atskleidžiantį visą įsipareigojimų, kuriuos įmonė turi vykdyti tuo pačiu metu, spektrą ir atskleidusi priežastis, dėl kurių (konkurencijos didinimo, pelno siekimo, palankesnio suinteresuotųjų šalių požiūrio ir kt.) įmonė imasi įgyvendinti ĮSA, išgrynino keturių strategijų modelį, paremtą šešiais esminiais kriterijais (žr. 2 lent.).

2 lentelė

### ĮSA strategijų modelio įvertinimas (Iamandi, 2011)

| Kriterijai                        | Akcininkų strategija               | Altruizmo strategija   | Abipusio naudingumo strategija      | Pilietiškumo strategija  |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|--|
| <b>Tikslas</b>                    | Asmeninė nauda                     | Nauda visuomenei       | Abipusė nauda                       | Veiklos vykdymas, paremtas atsakingumu, skaidrumu, tvarumu                         |
| <b>Priemonės tikslui pasiekti</b> | Racionalizacija<br>Savanaudiškumas | Filantropija           | Bendradarbiavimas, partnerystė      | Įmonės valdymas, etiškumas, dialogo palaikymas su visomis suinteresuotomis šalimis |
| <b>Rezultato matmuo</b>           | Finansiniai rodikliai              | Labdara                | Ataskaitos                          | Holistinis, aprėpiantis ekonominius, socialinius ir aplinkosaugos rodiklius        |
| <b>Naudos gavėjai</b>             | Suinteresuotosios šalys            | Visuomeninės grupės    | Įmonė ir visuomenė                  | Įmonė, partneriai, plačioji visuomenė  |
| <b>Nauda įmonei</b>               | Finansinė                          | Neišmatuojama          | Finansinė<br>Komeracinė<br>Žinomumo | Materialinė<br>Nematerialinė   |
| <b>Įgyvendinimo laikotarpis</b>   | Trumpalaikė vizija                 | Periodiškas, kintantis | Vidutinio / ilgo laikotarpio vizija | Ilgo laikotarpio vizija  |

*Akcininkų* strategija paremtas ĮSA modelis veikia kaip priemonė gauti kuo didesnę pelną. Šis modelis veikia racionalizacijos ir asmeninių interesų principu, todėl yra paremtas trumpalaikė vizija, kuri vis labiau prieštarauja požiūriui į dabartinę verslo aplinką. ĮSA modelis grindžiamas *altruizmo* strategija, remiasi požiūriu, kad įmonė labdaringa veikla ar dovanomis, nereikalaujama nieko mainais, turėtų prisidėti prie vietos, regiono bendruomenės, visuomenės gerovės plėtos. Taip stiprėja įmonės ir visuomenės santykiai, įmonė gali sulaukti iš visuomenės prestižinės įmonės pripažinimo vardo (Iamandi, 2011).

Trečiąjį ĮSA modelį geriausiai reprezentuoja frazė „apsišvietęs savanaudiškumas“. *Abipusio naudingumo* strategija dėl savo pobūdžio pasižymi pragmatiškumu, nes bandoma įtikinti visuomenę, kad įmonė stengiasi išspręsti problemas, kilusias tarp ekonominių tikslų siekimo, socialinės aplinkos ir moralinių aspektų nesuderinamumo. Modelis pabrėžia abipusę naudą: įmonė, dalyvaudama visuomeninėje veikloje, sprendama probleminius klausimus, užsiimdama savanoriška veikla kuria vertę visuomenei ir tuo pačiu metu kuria vertę sau, nes įmonės vardas dėl gerųjų visuomeninių veiksmų garsinamas viešųjų ryšių priemonėmis. *Pilietiškumo* strategija pripažįsta visų suinteresuotųjų šalių svarbą, jų lūkesčių ir interesų tenkinimą. Deja, įmonė ne visada gali reaguoti į visų suinteresuotųjų šalių užklausas. Dėl šios priežasties įmonė turi nusistatyti pirmines ir antrines suinteresuotąsias šalis ir numatyti, kieno tikslai yra prioritetiniai. Mokslininkė (Iamandi, 2011) pabrėžia, kad išgrynintų keturių modelių pagrindu neveikia nė viena įmonė, dažniausiai taikomos modelių kombinacijos ir deriniai. Paužuolienė (2010) teigia, kad sisteminis ĮSA principų derinimas atitinkamose ĮSA srityse skatina įmonės tobulėjimą gamybinėje veikloje, suaktyvina įmonės vadovų veiklą, kai svarstomos aplinkosauginės, ekonominės ir socialinės problemos ir jų išsprendimo būdai.

Apibendrinant galima teigti, kad ĮSA priklauso nuo dviejų esminių sąlygų: pirma, įmonė turi jausti atsakomybę ekonomikai, nes tai padeda užtikrinti kitų atsakomybių (socialinėje, aplinkosaugos, teisinėje srityse) realizaciją, antra, įmonė turi skirti dėmesį visoms ĮSA sritims, nes tik sistemiskai vykdoma ĮSA veikla gali užtikrinti bendrą ĮSA sėkmę.

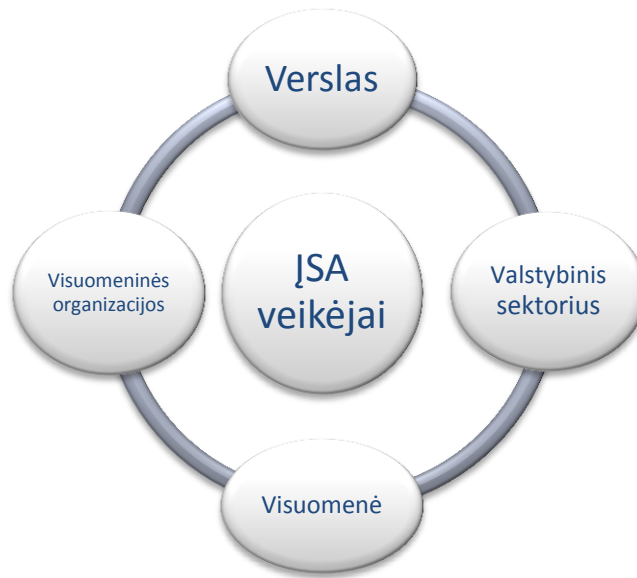
### 1.3. ĮSA veikėjai

Atsižvelgiant į ĮSA modelių turinio kitimo aspektus, pastebėta, kad ĮSA koncepcijų raiškos pradžioje ĮSA apibrėžimuose buvo akcentuojamas tik verslo, kuris vienvaldiškai galėjo kontroliuoti savo tikslus, veiksmus ir požiūrį, vaidmuo. Vilkės (2010) teigimu, istoriniai faktai socialiai atsakingo požiūrio visų pirma reikalavo iš verslininkų, tačiau, plečiantis ĮSA sąvokos turiniui, išaiškėjo, kad ĮSA priklauso ne tik nuo verslo (įmonės), bet ir nuo kitų ĮSA aplinkos veikėjų – suinteresuotųjų šalių.

Anot autorės (Vilkė, 2010, p. 1), „kritiškai svarbus šiuo požiūriu tampa nepertraukiamas dialogas tarp verslo, viešojo sektoriaus institucijų ir visuomenės, dalijantis socialinės atsakomybės iniciatyvų iniciatorių, skatintojų ir įgyvendintojų vaidmenis“. Šiandien šių ĮSA veikėjų grupę papildė visuomeninės organizacijos. Dalis autorių nevengia visuomeninių organizacijų priskirti viešųjų institucijų grupei, tačiau pastebėta, kad vis didėjant visuomeninių organizacijų, nevengiančių prisiimti atsakomybės sprendžiant sudėtingus ĮSA klausimus, skaičiui išryškintas atskiras šios grupės vaidmuo.



Remiantis išryškintomis įžvalgomis, galima teigti, kad ĮSA priklauso nuo keturių ĮSA veikėjų grupių ir jų tarpusavio santykių palaikymo darnos (žr. 3 pav.).



**3 pav.** ĮSA veikėjai (Vilkė, 2010; *Visionary Analytics*, 2015)

*Verslas* suvokiamas kaip verslo organizacija (įmonė), savanoriškai sprendžianti ir priimanči sprendimus už savo vykdomą veiklą. *Visuomenei* priskiriamos tokios suinteresuotosios šalys: vartotojai, vietos bendruomenė, ūkio bendrijos, žiniasklaida ir kt. *Valstybiniam sektoriui* – valstybės valdžia ir viešasis sektorius (pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Ūkio ir Aplinkos ministerijos). *Visuomeninės organizacijos* apima tarptautines ir pilietines organizacijas, profsąjungas, asociacijas ir švietimo įstaigas (*Visionary Analytics*, 2015).

Prieinama prie išvados, kad teoriškai yra išskiriamos 4 ĮSA veikėjų grupės, kurias jungia įvairaus pobūdžio suinteresuotosios įmonės šalys: pavieniai įmonės aplinkos asmenys (darbuotojai, vartotojai), struktūriniai padaliniai (profsąjungos, asociacijos), informacijos sklaidos priemonės (žiniasklaida).

#### **1.4. ĮSA lemiantys veiksniai ir jų tipai**

Daugelis autorių (Česnygienė ir Neverkevič, 2009; *Europos bendrijų komisija Green Paper*, 2001; Laurinavičius ir Reiklaitis, 2011; Zappala, 2003) pažymi, kad ĮSA plėtrą lemia globalioje aplinkoje vykstantys pokyčiai – sparčiai auganti vidinių ir išorinių procesų kaita:

- ✓ aštrėjanti įmonių konkurencija;
- ✓ augantis įmonių valdymo sudėtingumo laipsnis, kuriam įtaką daro nuolat didėjančios įmonės vystymosi galimybės;
- ✓ augantys piliečių, vartotojų, valdžios institucijų, investuotojų lūkesčiai ir susirūpinimas globalizacijos ir didelio masto pramonės pokyčių kontekste;

- ✓ socialiniai kriterijai, vis labiau turintys įtakos asmeniniams ir instituciniams investavimo sprendimams, žvelgiant tiek iš vartotojo, tiek iš investuotojo pusės;
- ✓ padidėjus ekonominiam aktyvumui vis labiau jaučiamas susirūpinimas dėl žalos aplinkai padarinių;
- ✓ žiniasklaida, informacinių technologinių ir ryšio priemonės.

Globalioje aplinkoje vykstantys verslo ir visuomenės pokyčiai yra suvokiami kaip abstraktūs reiškiniai, tačiau egzistuoja ĮSA veiksmų spektras, kuris labiau susijęs su tikrąja įmonės aplinka. Bakanauskas ir Vanagienė (2012); Chitakornkijasil (2012), Dagilienė, Leitonienė ir Grecikova, (2014) pabrėžia, kad veiksniai, darantys įtaką ĮSA vykdymui, gali būti dviejų tipų – *vidiniai ir išoriniai*.

*Vidiniai veiksniai* susiję su pačia įmone, t. y. įmonės politika, jos moralės ir etinėmis normomis, įmonės viduje vykstančiais procesais, kurie apima darbuotojus ir įmonės valdininkus. Anot Bernatonytės, Vilkės ir Keizerienės (2009, p. 232), „Bendrieji ĮSA įtakojantys mikro veiksniai, kaip rodo atlikta analizė, glaudžiai siejasi pirmiausia su žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais bei jų valdymu. Tačiau dabartinė situacija rodo, kad labai svarbus mikro veiksnys yra kognityvinių, pažintinių bei vertybinių ĮSA orientacijų bei ĮSA naudos įmonės veiklos rezultatams suvokimas“.

*Išoriniai veiksniai* yra nukreipti į rinką, teisinę, socialinę ir aplinkosauginę sritį; susiję su reguliavimo priemonėmis, kurias dokumentuose nubrėžia šalies ir nacionalinio lygmens institucijos, santykio kūrimu su klientais, valdžios institucijomis, bendrų iniciatyvų palaikymu su partneriais ir kitomis suinteresuotomis šalimis (Bernatonytė ir kt., 2009).

Vidiniai ir išoriniai ĮSA veiksniai gali veikti dvejopa linkme. Tinkamas ĮSA lemiančių veiksmų valdymas gali paskatinti socialinės atsakomybės suaktyvėjimą įmonės veikloje, kurti pridėtinę vertę, teikti naudos. Kitu atveju, įmonės ar jos suinteresuotųjų šalių nesugebėjimas veikti ĮSA klausimais pavieniui ar bendradarbiaujant gali kurti neigiamą efektą, kuris kelia grėsmę ĮSA veiklos įgyvendinimo procesams.

#### **1.4.1. Vidiniai ĮSA skatinantys veiksniai**

Analizuojant mokslinę literatūrą svarbu atkreipti dėmesį į išskiriamų socialinės atsakomybės veiksmų gausą ir jų pobūdį. Pastebėta, kad vyrauja siaura riba tarp realiai skatinančių ĮSA veiksmų ir veiksmų, kurie veikia labiau kaip motyvavimo priemonės norimam rezultatui pasiekti.

Guogio ir Adomo (2014) požiūriu, socialinės atsakomybės vykdymas įmonėms svarbus dėl vidinių įmonės paskatų. Save deklaruodama kaip socialiai aktyvią, įmonė sulaukia

užtikrinto darbuotojų lojalumo, stiprinamas darbuotojų identitetas, pasireiškia darbuotojų noras save tapatinti su sąžiningai besielgiančia įmone.

Svarbus požiūris, vis labiau įsiliejantis į šiandieninį ĮSA koncepcijos diskusinį lauką, yra ĮSA vykdymas dėl pragmatinių priežasčių. Siekiant išlaikyti stabilią ir pelningą veiklą, išryškėja prielaida, kad įmonės ĮSA pradeda taikyti kaip įrankį, kuris veikia kaip sudėtinė rinkodaros principų dalis:

– Šiandieninės prekės ženklo kūrimo tendencijos turi atspindėti ne tik įmonės teikiamas paslaugas ar prekes, bet ir atlikti socialinės atsakomybės sklaidos funkcijas, nes tai didina konkurencinį pranašumą (Bigne, Curras-Perez ir Aldas-Manzano, 2012).

– Europos Sąjungos vadybos praktikoje įmonių ekonominė direktyva paremta socialiai atsakingos rinkos idėja, kuri per konkurencingumo rodiklį skatina įmones bendradarbiauti su visomis suinteresuotomis šalimis ir taip gerinti savo įvaizdį visuomenės akyse (Žitkus, 2002).

– „Atsakingo verslo praktika gali padėti įmonei sukurti konkurencinių pranašumų, atverti novatoriškų galimybių bei paprasčiausiai padėti sumažinti veiklos kaštus“ (Paužuolienė, 2010, p. 119). Šią išvargą gali patvirtinti lietuvių profesorių Guogio ir Adomo (2014, p. 1) išsakyta nuomonė, kad „Organizacija, įvardindama save kaip socialiai atsakinga, gali tai išnaudoti kaip marketingo instrumentą, nes daugelis atliktų tyrimų patvirtino, jog viešojo įvaizdžio ir reputacijos kūrimas per socialiai atsakingos organizacijos prizmę sąlygoja didesnius produkcijos pardavimo mastus“. ĮSA motyvų rinkinį galima apibendrinti remiantis Česnyienės ir Neverkevič (2009) tyrimų duomenimis, kuriais nustatyta, kad „Didesnis darbuotojų lojalumas“ yra vienas iš svarbiausių ĮSA skatinančių faktorių (žr. 4 pav.).



**4 pav.** ĮSA motyvai (Česnyienė ir Neverkevič, 2009, p. 266)

Suvokimas, kad ĮSA gali kurti naudą įmonei, yra sveikintinas požiūris, tačiau reikia nepamiršti, kad realus rezultatas pasiekiamas atliekant tam tikrus veiksmus, remiantis tam tikromis priemonėmis.

Pirminė tendencija, nulemianti įmonės veiklą ĮSA sferoje, apima įmonės turimą biudžetą. Autoriai mokslinėje literatūroje nevengia diskutuoti apie prastą įmonių finansinę padėtį, kuri iš dalies nulemia ir ĮSA iniciatyvų lygį. Anot Navickaitės ir Ruževičiaus (2007, p. 1032), „Didžiausia kliūtis diegiant ir plėtojant OSA koncepciją yra tai, kad šios veiklos teigiama įtaka organizacijos finansiniams rezultatams dažniausiai išryškėja greitai“. Tokiu atveju įmonė ĮSA instrumentų diegimui taupo lėšas arba visai jų neskiria, neskiriamas įmonės vadovybės dėmesys.

Lėšų stygių ĮSA veikloms dažnai pabrėžia mažos ir vidutinio dydžio įmonės. Tokio tipo įmonių biudžetas numatomas tik svarbiausioms įmonės veikloms, todėl sunku numatyti laisvų lėšų socialinei atsakomybei plėtoti, arba jų tiesiog nėra (Marčinskas ir Seiliūtė, 2011). Bird, Casavecchia ir Reggiani (2006) teigimu, įmonė ryžtasi įgyvendinti socialinę atsakomybę, kai biudžete egzistuoja laisvų pinigų srautas, todėl galima teigti, kad ĮSA vykdymui didelę įtaką daro įmonės turima finansinė padėtis. Jų pakankamumas skatina apsvarstyti ĮSA diegimo ar plėtros galimybes.

Pabrėžtina, kad ĮSA skatinti gali ne tik materialūs dalykai, bet ir tinkamai suformuotas žmogiškasis kapitalas. Juščiaus (2008) nuomone, svarbiausi veiksniai, galintys skatinti ĮSA, yra:

- ✓ darbuotojų moralė ir etika;
- ✓ darbuotojų vertybių sistema;
- ✓ darbuotojų lūkesčių kaita.

Įmonės darbuotojai, veikdami įmonei ar visuomenės labui, labiau pripažįsta socialiai priimtinius veiksmus, kuriais vadovaujantis priimama daugiau socialiai atsakingų sprendimų. Tokių sprendimų priėmimą lemia darbuotojų vidinės savybės. Darbuotojai dažnai siekia prisiišti atsakomybę, kuri neprieštaruoja jų vidinės moralės principams (Epstein, 1987). Žmonių vertybių sistema paremta principu, kuris teigia, kad pripažįstamos vertybės yra esminis įrankis priimant socialinės atsakomybės sprendimus (Smaliukienė, 2005).

Nedera pamiršti ir vadovo vaidmens. Teigiama, kad vadovo įsitraukimas į ĮSA, tinkamas ĮSA suvokimas gerokai aktyvina ĮSA procesus tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Anot Smaliukienės (2005), egzistuoja ĮSA palaikančios organizacinės normos, kurias įteisina vadovo pašamoneje susiformavęs požiūris ir pasikartojantys veiksniai, pavyzdžiai. Gilinantis į šį aspektą autorė (Smaliukienė, 2005, p. 71) pabrėžia, kad „Egzistuojančios normos leidžia lengviau parinkti prioritetus derinant tarpusavyje organizacinius laimėjimus ir socialinę atsakomybę kasdieniame darbe. Organizacinių normų įvedimas yra neatsiejamas nuo atlygio sistemos: pamažu taps norma tik

tas elgesys, kurį kartoti skatins tam tikros priežastys, jau susijusios su individualiuoju socialinės atsakomybės lygmeniu“.

Be kasdieninės vado veiklos, sprendžiant įmonės finansinius, strateginius, operacinius procesus, vadovui reikia nepamiršti įsipareigojimo etikai. Kuo vadovas labiau įsitraukia į etinių principų realizavimą, tuo efektyviau į veiklą integruojama formalioji ĮSA (Smaliukienė, 2005). Vadovas yra viršiausias įmonės asmuo, todėl turi nepamiršti rūpintis savo darbuotojų gerove – užtikrinti jiems tinkamas darbo sąlygas, saugą ir sveikatą, kurti motyvacinę sistemą. Darbo sąlygų ir socialinės gerovės užtikrinimas skatina kito svarbaus reiškinio atsiradimą – gerų santykių įmonėje plėtrą ir palaikymą. Anot Bakič ir kitų autorių (2015), ĮSA įgyvendinimas priklauso būtent nuo to, kaip darbuotojai suvoks ir priims vadovo jiems paskirtas atlikti užduotis, todėl galima teigti, kad dialogo su suinteresuotąja įmonės šalimi, t. y. darbuotojais, palaikymas yra viena iš esminių sąlygų, padedančių sėkmingai realizuoti ĮSA veiklas.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės sėkmė ĮSA priklauso nuo finansinės padėties, vadovo ir darbuotojų požiūrio krypties, dialogo palaikymo, socialinės gerovės, saugios darbo vietos sąlygų kūrimo ir užtikrinimo.

#### 1.4.2. Išoriniai ĮSA skatinantys veiksniai

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad didžioji dalis ĮSA skatinančių veiksnių yra susiję su valstybinių institucijų veikimo ĮSA klausimais politika. Anot Smaliukienės (2005, p. 75), „[...] egzistuoja viena svarbi sąlyga verslo socialinei atsakomybei skatinti individualiu lygmeniu: socialinė atsakomybė šiuo lygmeniu gali būti skatinama tik tuomet, jei viešajame sektoriuje dirbantys žmonės suvokia socialinės atsakomybės svarbą ir šis suvokimas ugdomas jų veikloje“.

Fox, Ward ir Howard (2002), Nidasio (2004), Ward (2004) išskiria 4 pagrindines valstybės institucijų veiksmų grupes, kurios išlaiko bendrą tikslą – sąmoningai skatinti įmones vykdyti socialiai atsakingos veiklos plėtrą ir jos žinomumą (žr. 3 lent.).

3 lentelė

**Valstybės institucijų ĮSA skatinantys veiksniai (Fox ir kt., 2002; Nidasio, 2004; Ward, 2004)**

| GRUPĖ                         | SKATINANTYS VEIKSNIAI   |
|-------------------------------|---|
| <b>Privalomi reikalavimai</b> | Teisės aktai, nuobaudų skyrimas, investicijų reguliavimas, veikimo kontrolė   |
| <b>Palengvinimai</b>          | Su finansinėmis ir nefinansinėmis investicijomis į ĮSA skaidrumą, sąžiningumo ugdymą nukreiptų gairių, politinių modelių, principų, programų nustatymas |
| <b>Partnerystė</b>            | Įmonių ir kitų organizacijų skatinimas jungtis į klasterius, siekiant sutelkti bendras jėgas probleminėms ĮSA sritims spręsti                           |
| <b>Pritarimas</b>             | Atviras paramos deklaravimas ĮSA praktikoms rinkoje susitikimų su įmone metu, įmonių skatinimas apdovanojimais už jų pastangas ĮSA veikloje             |

Privalomi reikalavimai. Svarbiausia kryptis, aktuali šiomis dienomis, apima įmonių nefinansinių ataskaitų, kuriose privalo atsispindėti svarbiausia informacija, apimanti aplinkosaugos, socialinius, santykių su personalu, pagarbos žmogaus teisėms, kovos su korupcija ir kyšininkavimu klausimus, jų rengimą ir pateikimą. Europos Sąjungos teisiniuose dokumentuose nuo 2011 m. ĮSA jau nebėra traktuojama kaip savanoriška veikla, todėl 2016 m. Lietuvoje planuojama patvirtinti teisės aktus, kuriais remiantis, siekiant atitikti ES direktyvą, bus prašoma įmonių teikti būtinąsias nefinansines ataskaitas (Vilkė, 2010). Tokio pobūdžio valstybės reiklumas, teisės aktais pagrįsta iniciatyva, paskatins įmones aktyviau veikti socialinės atsakomybės klausimais, nes, siekiant pateikti kokybišką nefinansinę ataskaitą, visų pirma reikia turėti pakankamai pagrindžiančios informacijos, realiai įgyvendintų socialinės veiklos praktinių pavyzdžių. Kaip teigia Laurinavičius ir Reiklaitis (2011), ataskaitose turi atsispindėti patikimumo rodiklis, kurį deklaruoja ne tik sėkmingi veiklos rodikliai, bet ir probleminių sričių ir klaidų atskleidimas. Anot Kovaliov (2013), įmonės, viešai deklaruodamos ĮSA veiklą, sudaro palankią situaciją ryšiams su valdžia plėtoti, o tie ryšiai lemia geresnių sąlygų vystymą licencijų, leidimų ar kitų organizacinių klausimų derybų metu.

Palengvinimai. Bernatonytė ir kt. (2009), Kovaliov (2013), Išoraitė (2013) teigia, kad rekomenduojamos priemonės užsiimti socialine gerove, kurias deklaruoja valstybės institucijos, skatina dalinį ar visavertį ĮSA principų diegimą, dėl siūlomų tokių lengvatinių sąlygų: mažesnės mokestinės naštos; subsidijos naujoms darbo vietoms kurti; mokestinės lengvatos įmonėms, kurios teikia paramą arba labdarą; galimybės renkantis tiekėją taikyti socialinius ar ekologinius kriterijus; galimybės lanksčiau vykdyti santykius tarp darbdavio ir darbuotojo vadovaujantis kolektyvine sutartimi, o ne nustatytais įstatymais. Anot Marčinsko ir Seiliūtės (2011), esant lengvatinėms mokestinėms sąlygoms, ĮSA įgyvendinimui daug didesnę dėmesį skirtų mažesnio pobūdžio verslo įmonėms, kurių biudžetas yra ribotas. Vyriausybė teisės aktais yra įtvirtinusi ne vieną ĮSA priemonių programą, skatinančią ĮSA procesų vykdymą (žr. 5 pav.).

**2005 m. patvirtintos Įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 m. skatinančios priemonės**

- Šios priemonės buvo nukreiptos į nuoseklų ir sistemingą ĮSA skatinimą, siekiant sudaryti sąlygas įmonėse diegti pagrindinius ĮSA principus, susijusius su korupcijos, gamtos taršos, darbuotojų teisių sričių efektyviniu (Baranauskas ir kt. 2007)

**2010 m. patvirtinta Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 m. programa ir įgyvendinimo 2009–2011 m. priemonių planas (2010)**

- Programoje akcentuojama, kad ĮSA vykdymą skatina klimato kaita, įmonių reputacijos, finansinė krizė ir kt., todėl buvo siekiama įgyvendinti tris tikslus:
  - 1) kurti teisinę ir institucinę aplinką, palankią ĮSA plėtoti;
  - 2) skatinti geresnį ĮSA suvokimą, socialinį ir aplinkosauginį sąmoningumą;
  - 3) didinti įmonių ir suinteresuotųjų šalių kompetenciją ĮSA klausimais.

**2015 m. patvirtintas Įmonių socialinės atsakomybės 2015–2020 m. veiksmų planas**

- 2015 m. patvirtintame Įmonių socialinės atsakomybės 2015–2020 m. veiksmų plane labiau atsižvelgta į visų suinteresuotųjų ĮSA narių nuomonę, jų supratimą apie esmines ĮSA sritis, naudą ir svarbą visuomenei, asociacijoms ir pačioms įmonėms (Visionary Analytics, 2015)

**5 pav.** Vyriausybės 2005–2015 m. patvirtintos ĮSA priemonių programos

Vyriausybės iniciatyva yra nuveikta ir daugiau su ĮSA susijusių gerųjų veiklų. Alijošiūtė (2015) pateikia dokumentų, svarbių norint skatinti ĮSA plėtrą Lietuvoje, sąrašą:

- Europos Sąjungos direktyva dėl privalomo nefinansinės informacijos atskleidimo;
- Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“;
- 2014–2020 m. nacionalinė pažangos programa;
- Lietuvos Respublikos XVI Vyriausybės programa;
- Strategija „Europa 2020“ (Alijošiūtė, 2015, p. 8).

Vilkės teigimu (2010, p. 1), „[...] valdžios tinkamai suformuotas, pritaikytas esamai situacijai, sistemiškai įgyvendinamas, stebimas bei reflektiviai tobulinamas ĮSA skatinimo priemonių paketas teigiamai įtakoja socialinės atsakomybės idėjų sklaidą ir įgyvendinimo praktiką“. Aptarti pavyzdžiai įrodo, kad Vyriausybė ĮSA srityje yra stipriai pažengusi. Siekdama palengvinti įmonių įsitraukimą į socialinės atsakomybės veiklas, Vyriausybė yra sukūrusi ne vieną ĮSA skatinamąją priemonę, kuriose apibrėžiami ne tik šiandieniniai ĮSA tikslai bet ir nubrėžiama ĮSA skatinimo ateities vizija.

Partnerystė. Gerų santykių palaikymas su išorinės aplinkos veikėjais, konsultavimasis, dialogo palaikymas gali užtikrinti ĮSA iniciatyvų įmonėje plėtrą. Smaliukienė (2005) atlikto tyrimo duomenimis pažymi, kad bendradarbiavimas tarp privataus ir viešojo sektoriaus skatina vykdyti ĮSA versle, kai:

- 1) sukurama bendradarbiavimo aplinka ir verslo organizacijos yra skatinamos veikti socialiai atsakingai;
- 2) bendradarbiauti pasirenkamos verslo organizacijos pagal kriterijus, apimančius socialinės atsakomybės raišką verslo organizacijose;
- 3) bendradarbiavimo procese aukštą viešojo sektoriaus darbuotojų socialinę atsakomybę perima verslo organizacijų darbuotojai (Smaliukienė, 2005, p. 75).

Remiantis *Visionary Analytics* (2015, p. 19), „strateginės partnerystės gali suteikti papildomų jėgų ir indėlių į viešąjį, privatų sektorių ir pilietinę visuomenę, išsprendžiant sudėtingas socialines ir aplinkos problemas“.

Pritarimas. Valstybinės institucijos, rodydamos iniciatyvas ĮSA klausimams spręsti, teikdamos ir siūlydamos ĮSA modelius verslo subjektams, neretai pamiršta į šių iniciatyvų vykdymą įsitraukti pačios. Laurinavičiaus ir Reklaičio (2011, p. 249) teigimu, „ĮSA ištakos turėtų prasidėti nuo valstybinio lygmens: makrolygmuo gaubia mikrolygmenį, todėl natūralu, jog valstybė turi duoti pagrindą smulkesnių vienetų veiksams“. Ward (2004) pastebi, kad valstybinės institucijos į viešą pavyzdžio, kaip reikėtų tinkamai vykdyti socialiai atsakingą veiklą be korupcijos, žalos visuomenei padarinių, rodymą įsitraukia vis aktyviau. Šis valstybės suaktyvėjimas padeda formuoti tinkamą verslo subjektų požiūrį į ĮSA vykdymą, o tai iš dalies nulemia ir jų suaktyvėjimą ĮSA veikloje.

ĮSA politikoje dažnai numatomos ir nefiskalinės ar teisiniu pagrindu grindžiamos ĮSA diegimą motyvuojančios priemonės. ĮSA siekiama skatinti nominacijomis ir apdovanojimais už socialiai atsakingos veiklos vykdymą, svarbių projektų kūrimą ar gerosios praktikos pavyzdžių viešinimą (Bernatonytė ir kt., 2009; Simanavičienė ir kt., 2011; *Visionary Analytics*, 2015). Baranauskas ir kt. (2007) teigia, kad tokios nefinansinės paskatos kaip apdovanojimai ir ženklėjimas daro poveikį taršos prevencijai, atliekų valdymui ar įmonių valdymo skaidrumui. Tai, iš esmės, įmones paskatina į savo veiklą diegti darnaus vystymosi principus.

**Visuomenė**, t. y. vartotojai, vietos bendruomenės ir ūkio bendrijų nariai, komunikuodami tiesiogiai arba pasitelkdami žiniasklaidos priemones savo nuomonei ir emocijoms išreikšti, gali teigti, kad įmonė yra socialiai atsakinga ir patikima, kai yra tenkinami jų ar jų aplinkinių lūkesčiai. Tačiau kartais atsitinka taip, kad įmonė neatitinka visuomenės lūkesčių, labiau koncentruojasi į didesnio pelno gavimą, o ne visuomenės dalyvių poreikių tenkinimą. Tokiu atveju viešojoje erdvėje įmonė gali būti traktuojama kaip neveiksni, teršianti, užsiimanti nesąžininga veika, išnaudojanti savo darbuotojus (ORiordan ir Fairbrass, 2008).

Autoriai (Baranauskas ir kt. 2007) tokio pobūdžio informacijos sklaidą įvardija kaip ĮSA skatinantį veiksnį, nes viešumas gali negrįžtamai sugadinti įmonės įvaizdį. Anot Baranausko ir kt. (2007, p. 37), „Pažymėtina, kad skelbimas apie pažeidimus, [...] per visuomenės informavimo priemones mažina įmonės patrauklumą, neigiamai veikia įmonės reputaciją [...] todėl viešumas laikytinas skatinančiu veiksniu ne tik laikytis privalomų teisės normų, bet ir užtikrinti didesnius saugumo ir sveikatos standartus, imtis kitų aktyvių priemonių darbuotojų teisių įgyvendinimo srityje siekiant užkirsti kelią galimiems pažeidimams“.

Viešas ĮSA deklaravimas gali paskatinti kitas įmones pradėti vykdyti ĮSA arba padėti jau vykdančioms įmonėms tobulėti socialinės atsakomybės srityse. Šiandien šią kryptimi aktyviai dirba visuomenės nariai, kuria tinklalapius, skiltis ir diskusinius forumus, kuriose pateikiama informacija apie įmones, vykdančias ĮSA, pristatomi jų pasiekimai ir apdovanojimai, diskutuojama apie ĮSA reikšmę ir jos naudą. (*Visionary Analytics*, 2015).

**Visuomeninės organizacijos.** Skatinamųjų savanoriškų ĮSA diegimo metodikos priemonių neabejotinai galima rasti tarptautinių ir pilietinių organizacijų, profsąjungų ar asociacijų parengtose programose. Remiantis tyrimo duomenimis (Alijošiūtė, 2015), pastebėta, kad būtent profsąjungos (7,6 proc.) ir nevyriausybinis sektorius (6,8 proc.) yra tie dalyviai, kurie labiausiai prisideda prie ĮSA skatinimo. Kiek mažiau prie ĮSA prisideda verslo partneriai (6,4 proc.) ir teisinė sistema (6,3 proc.) ir tik 3,2 proc., anot respondentų, ĮSA veiklą skatina aukščiausio lygio vadovai. Šis teiginys patvirtina, kad visuomenės organizacijų įsikišimas į ĮSA įgyvendinimo procesą yra pažangi metodinė priemonė, galinti paskatinti ne vieną įmonę pradėti domėtis ĮSA diegimo galimybėmis.



Lietuvoje gerokai prie ĮSA skatinimo prisideda Lietuvos atsakingo verslo asociacija, kurios pagrindinis tikslas – suburti įmones bendram tikslui, siekiant diegti ir įgyvendinti etiškus ir socialiai atsakingus veiklos principus (*Visionary Analytics*, 2015).

Kitos organizacijos, prisidedančios prie ĮSA iniciatyvų, yra mažesnio ĮSA veiklų masto, tačiau vykdydamos savo veiklą iniciatyviai prisideda prie ĮSA skatinimo organizuojamomis pilietinėmis akcijomis ir projektais. Pavyzdžiui, 2015 m. VšĮ „Rūpi“ įvykdė iniciatyvą „Verslas atsakingai“, skirtą ĮSA Lietuvoje skatinti; 2013 m. VšĮ „Lietuva be šešėlio“ įgyvendino projektą „Be šešėlio“, 2012 m. skaidraus verslo iniciatyvos „Baltoji banga“ ir asociacijos „Investuotojų forumas“ įvykdė akciją „Šioje šalyje nėra vietos šešėliui“ (*Visionary Analytics*, 2015).

Be Lietuvos organizacijų, verta paminėti ir tarptautiniu lygiu veikiančias ĮSA iniciatyvų organizatores. Tarptautinio lygio institucijos rengia rekomendacijas, metodines gaires, kuriomis vadovaujantis būtų sprendžiami ĮSA veiklos procesai. Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo organizacija (toliau – JT Pasaulinio susitarimo) apibrėžė 10 Pasaulinio susitarimo principų, skatinančių vykdyti socialiai atsakingą politiką. Šie principai nėra įstatymuose įteisinti, jų laikymasis grįstas savanoriškumu siekiant bendradarbiavimo ir partnerystės socialinėse srityse pasauliniu lygiu. Įmonės, kurios laikosi nustatytų pasaulinių standartų, gali jausti ne tik moralinį pasitenkinimą, bet ilginiui įgyja apčiuopiamos naudos – konkurencinį pranašumą, pripažinimą pasauliniu mastu, paprasčiau užmezga santykius su verslo partneriais tarptautiniu lygiu.

Šiuo metu prie Pasaulinio susitarimo yra prisijungusios 122 Lietuvos įmonės, kasmet jų skaičius didėja (*United Nations Global Compact*, 2005). Tai įrodo, kad ne tik Vakarų pasaulio organizacijos, bet ir Lietuvos įmonės supranta socialiai atsakingo verslo vertę, kuri turi įtakos ne tik ekonominiams rezultatams, bet ir socialiniams aspektams.

Šiandieninėje įmonės veikloje labai didelę vertę kuria ISO standartų pripažinimas. Anot Simanavičienės ir kitų autorių (2011), tarptautinių standartų (ISO 9001, ISO, SA 8000 ir kt.) plėtra įmonės veikloje yra viena iš priemonių, skatinančių darnios ĮSA plėtros augimą. Egzistuoja keletas esminių standartų, gerokai prisidedančių prie ĮSA veiklos vystymo (žr. 4 lent.).

4 lentelė

**ISO standartai (Mikšys, 2010; *Socialinės atsakomybės gairės (tapatus ISO 26000:2010)*, 2010; *ISO 26000:2010 Socialinės atsakomybės gairių standartas*, 2016; *Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir standartų aprašas*, 2015; Šileikienė, 2011)**

|                     | ISO 26000   | SA 8000  | ISO 14001  | ISO 9001:2008  |
|---------------------|---|--|--|--|
| <b>Apibūdinimas</b> | • Standartas traktuojamas kaip gairių rinkinys, apimantis ne griežtų reikalavimų vykdymą, | • Tai standartas, nustatantis atsakingo verslo atitikties kriterijus. Taikomas įvairaus dydžio įmonėms, norinčioms | • Standartas apima esminius aplinkos apsaugos reikalavimus: aplinkos apsaugos teisinių reikalavimų | • Standartas skatina procesinio požiūrio taikymą diegiant ir gerinant kokybės vadybos sistemos rezultatus. |

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p>rekomendacijas, kurios padeda į organizacijos veiklą lengviau integruoti socialinę atsakomybę.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagrindinis ISO 26000 privalumas – aiškus modelis, pagal kurį įmonė gali geriau įvertinti savo veiklą socialinės atsakomybės srityje.</li> </ul> | <p>parodyti savo klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims, kad joms rūpi atsakingas verslas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standarto esmė – tikėjimas, kad visose darbo vietose turi būti remiamos pagrindinės žmogaus teisės, o vadovybė yra pasiruošusi priimti atsakomybę už tai.</li> </ul> | <p>atitiktį, jų nuolatinį gerinimą ir taršos prevenciją.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standartas skirtas toms organizacijoms, kurios siekia kontroliuoti ir nustatyti aplinkai daromą įtaką.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standartas skirtas organizacijoms, kurios siekia įrodyti savo gebėjimą tiekti paslaugas, atitinkančias vartotojo ir įstatymų reikalavimus, taip užtikrinant aukštesnį vartotojų pasitenkinimo lygį.</li> </ul> |
|---|--|---|---|

Nagrinėjant Europos Sąjungos direktyvas galima įžvelgti ir daugiau rekomenduojančių priemonių, tačiau šie standartai ir principai, kuriuos inicijuoja nevyriausybinės tarptautinės organizacijos, yra laikomi kertiniais įrankiais, padedančiais įmonėms diegti ĮSA.

Apibendrinant galima teigti, kad išoriniai ĮSA skatinantys veiksniai daugiausiai siejasi su valstybiniu sektoriumi. Mažiausiai ĮSA skatinančių priemonių (veiksnių) pateikia visuomenė ir visuomeninės organizacijos. Tačiau, neatsižvelgiant į siūlomų priemonių apimtį, galima teigti, kad bet kokio ĮSA veikėjo palaikoma iniciatyva yra sveikinta, galinti padėti plėtoti socialinės atsakomybės idėjų sklaidą.

### 1.4.3. ĮSA kliūtys

Didėjant įmonių socialinės atsakomybės svarbai, neišvengiamai prieinama prie destruktivos kritikos, kuria remiantis ĮSA pradėta vertinti kaip stringantis, neišsivystęs įmonės veiklos mechanizmas.

Remiantis Juščius ir Griauslytės (2014, p. 67) tyrimo duomenimis, nustatyta, kad „Lietuvoje veikiančių įmonių bendras ĮSA atskaitomybės lygmuo yra santykinai žemas. Nors daugeliu atvejų įmonių vadovybė palaiko ĮSA iniciatyvas, tačiau didelė ĮSA atskaitomybę vykdančių įmonių kaita rodo, kad įmonės neturi aiškios ĮSA ir jos atskaitomybės strategijos, kryptių, tikslų“. Atsižvelgiant į šią prielaidą, iš dalies atskleidžiama pačių verslo subjektų kultūros, pilietinio aktyvumo stoka, kuri trukdo suvokti socialiai atsakingo verslo realų poveikį organizacijos veiklai.

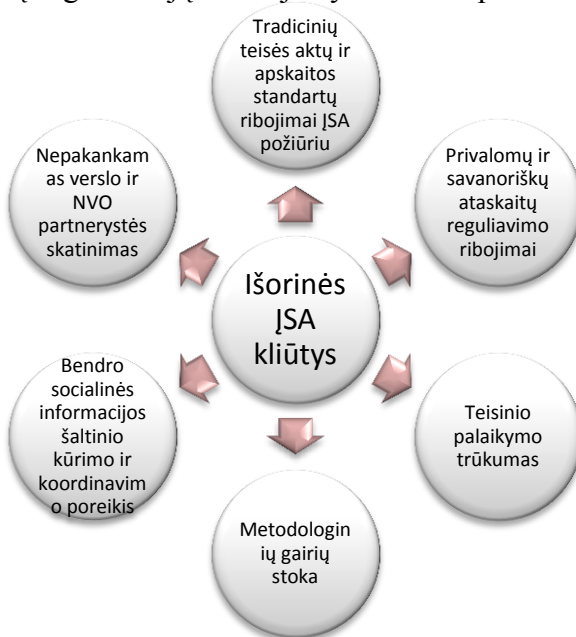
Česnyienė ir Neverkevič (2009), Šimanskienė ir Paužuolienė (2010) pažymi, kad didžiausią neigiamą įtaką ĮSA iniciatyvų vykdymui turi 6 esminės įmonės viduje kylančios problemos (žr. 6 pav.):



**6 pav.** Vidinės ĮSA kliūtys (Česynienė ir Neverkevič, 2009, p. 267; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010)

Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, kad viena iš pagrindinių kliūčių, stabdanti ĮSA taikymą – verslo atstovų ir jų darbuotojų vienareikšmiškas nesuvokimas, kas apskritai yra socialinė atsakomybė, kokios yra ĮSA koncepcijos sudedamosios dalys, ĮSA formavimo ir valdymo priemonės, kokią naudą ĮSA gali duoti įmonės veiklai. Tvarus bendradarbiavimas ir komunikacija užtikrina tinkamą darbuotojų požiūrį į ĮSA, leidžia geriau pažinti ir suprasti organizacijos vertybes, sukuriama realistiškas požiūris į ĮSA verslo praktikoje, todėl šiai sričiai, jos tobulinimui įmonė turėtų skirti ypatingai daug dėmesio.

Dagilienė ir kt. (2014), remdamiesi dinaminės analizės ir empirinio tyrimo rezultatų duomenimis, teigia, kad išorinės kliūtys, trukdančios ĮSA plėtrą, yra susijusios su valstybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų veikloje kylančiomis problemomis (žr. 7 pav.):



**7 pav.** Išorinės ĮSA kliūtys (Dagilienė ir kt., 2014)

ĮSA skatinimo mechanizmo disbalansui visų pirma įtaką daro nepakankamas vyriausybės dėmesys, dėl kurio nėra sukurta aiškios ir koordinuotos paskatų ĮSA iniciatyvų diegimui sistemos, vyrauja fragmentiškumas, trūksta strateginio požiūrio į ĮSA visos valstybės politikos mastu. Anot autorių (Dagilienės ir kt., 2014), šiuolaikinių ĮSA institucinių problemų rinkinį lemia neišgrynintas socialinės apskaitos ir atskaitomybės teisinių reglamentų sistemų pagrindas, kurių tinkamą korekciją galėtų inspiruoti valstybinės ar profesinės organizacijos. Įstatymuose ir kituose teisės aktuose, kurie reglamentuoja finansinę atskaitomybę, yra numatyta įmonėms teikti tik privalomą finansinę informaciją finansinėse ar metinėse ataskaitose, bet ne informaciją, susijusią su socialine gerove, kuri šiuo metu deklaruojama tik savanorišku įmonės apsisprendimu.

Remiantis Marčinsko ir Seiliūtės (2011, p. 45) tyrimo duomenimis, paaiškėjo „jog beveik keturi iš penkių respondentų viešojo sektoriaus nesugebėjimą skatinti socialinės atsakomybės principų taikymą įvardija kaip didžiausią verslo socialinės atsakomybės principų realizavimo trukdį“. Anot Zappala (2003), pagrindinės priežastys, sąlygojančios pasyvų valstybės institucijų veikimą ĮSA kryptimis, apima nuolatinio ĮSA apibrėžties ir turinio kitimo tendencijas, suvokimo, kad socialinė atsakomybė yra susijusi su bendru visuomenės pilietiškumo vystymu ir ugdymu, trūkumą.

ĮSA plėtojimo silpnybes kuria ne tik Lietuvos įmonių pasyvus vaidmuo ĮSA terpėje, bet ir suinteresuotų grupių brandos stoka. Europos Sąjungos šalyse darnios plėtos politiką inicijuoja ir vienodomis teisėmis valdo abiejų pusių šalys. Tačiau Lietuvoje vis aktyviau šią spragą stengiasi užpildyti valstybės institucijos ar tarptautinės organizacijos (Simanavičienė ir kt., 2011). Teminio tyrimo ataskaitos rengėjai (*Visionary Analytics*, 2015) pabrėžia, kad Lietuvoje trūksta verslo, visuomenės ir valdžios dialogo palaikymo ir bendradarbiavimo, trūksta piliečių kompetencijos tobulinimo veiklų, kuriose būtų suteikiama galimybė susipažinti bent su pagrindiniais ĮSA principais.

Konceptualizuojant autorių (Česnyienė ir Neverkevič, 2009; Juščius ir Griauslytė 2014; Dagilienė ir kt., 2014; Vilkė, 2010 ir kt.) išvalgas, galima teigti, kad esminės priežastys, lemiančios ĮSA diegimo sistemos strigimą, gali būti tiek vidinio, tiek išorinio pobūdžio.

Vidinės ĮSA problemos susijusios su klaidingu suvokimu, kad ĮSA yra rizikinga, neduodanti naudos veikla, kurią lydi paviršutiniškas vadovo požiūris, ĮSA strategijos nebuvimas.

Išorinės kliūtys apima gerųjų ĮSA pavyzdžių trūkumą, dialogo su suinteresuotomis šalimis palaikymo stoką, nepakankamą vyriausybės skiriamą dėmesį ĮSA valdymui ir gairėms tobulinti.

## 1.5. ĮSA vertinimo metodai

Mokslinės literatūros kontekste egzistuoja platus ĮSA vertinimo metodų, kuriais remiantis matuojama įmonių socialinės atsakomybės aspektų raiška ir pokyčių tendencijos. Simanavičienė ir kt. (2012), nagrinėdami įmonių socialinės atsakomybės matavimo galimybes, pripažįsta, kad daugelis mokslo atstovų orientuojasi į pavienių ĮSA aspektų analizę ir nepateikia jokios visapusiškai priimtinos ĮSA poveikio įmonės vertei matavimo sistemos. De Leaniz ir Del Bosque (2013) teigia, kad nėra vieno lengvai pritaikomo ĮSA metodo, kuriuo būtų galima įvertinti bet kokią ĮSA veiklą, todėl į kiekvieną vertinimą reikia žvelgti individualiai.

Pastebėta, kad tyrėjams svarbu išnagrinėti ir įvertinti šiuos ĮSA aspektus: ĮSA įgyvendinimo lygį, ĮSA plėtrą, ĮSA pažangą, ĮSA veiklas, ĮSA suvokimo lygį, ĮSA galimybes ir grėsmes, ĮSA skirtumus ir panašumus Lietuvos ir užsienio įmonėse, ryšį tarp įmonės ĮSA veiklų ir finansinės padėties ar kitų svarbių įmonės veiklos savybių (Baltrušaitis, 2015; Kleinaitė, 2007; *Visionary Analytics*, 2015). Šis sąrašas nėra baigtinis, pripažįstant ĮSA svarbą, atsiranda naujų ĮSA įvertinimo pjūvių, tačiau, siekiant atskleisti esmines ĮSA vertinimo metodikų savybes, šioje darbo dalyje aprašyti Lietuvos ir užsienio mokslo atstovų dažniausiai aptariamai ĮSA vertinimo metodai.

Lietuvoje reikšmingu laikomas Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimų organizatorių sudarytas ĮSA vertinimo metodas (sistema), kuris padeda įvertinti, ar įmonė yra socialiai atsakinga, ar ĮSA integruota verslo praktikoje. Vertinimas atliekamas remiantis 5 kriterijais: ĮSA sričių identifikavimu; suinteresuotųjų šalių įtraukimu; ĮSA strateginių krypčių apibrėžimu; ĮSA veiklos įgyvendinimu ir vertinimu; atsakomybe dėl ĮSA veiklos (Kleinaitė, 2007).

Autorė (Kleinaitė, 2007) tai pat akcentuoja Jungtinių Tautų vystymo programoje numatytą ĮSA metodą, orientuotą į ĮSA įgyvendinimo lygio įmonėje vertinimą. Remiantis šiuo metodu, vertinami 6 esminiai kriterijai:

1. Ar įmonė turi socialinės atsakomybės strategiją?
2. Ar įmonė strategiškai ir nuosekliai vykdo dialogą su suinteresuotomis grupėmis?
3. Kaip ĮSA yra valdoma įmonėje?
4. Kokios vadybos sistemos, susijusios su ĮSA, yra įgyvendinamos įmonėje?
5. Ar informacija apie ĮSA yra pateikiama visuomenei?
6. Ar ĮSA ataskaitas vertina nepriklausomi socialiniai auditoriai? (Kleinaitė, 2007, p.

14).

Atsakymai į šiuos klausimus padeda įmonei nustatyti ĮSA lygį, išsiaiškinti kaip efektyviai ĮSA yra realizuojama, kokie įmonės pranašumai ir trūkumai atsiskleidžia ĮSA veiklose.

Nemažai dėmesio sulaukė ĮSA pažangos šalies lygmeniu vertinimo sistema, kuri apima kiekybinių ir kokybinių duomenų rinkimą, jų analizę. Taikant šią sistemą, įmonių socialinės

atsakomybės pažanga vertinama remiantis 6 vertinimo kategorijomis pagal 24 rodiklius. Analizuojamas įmonės valdymas ir politika, pilietinė visuomenė, darbo santykių klausimai, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas (*Visionary Analytics*, 2015).

Užsienio publikacijose galima rasti sudėtingesnio turinio ĮSA vertinimo metodų. Vienas iš jų – Dow Jones darnumo indeksas. Remiantis šiuo metodu, vertinami trys esminiai aspektai: ekonominiai, aplinkosauginiai ir socialiniai, pagal išskirtus 22 kriterijus ir nustatytus jų įvertinimo koeficientus. Tai ilgalaikės vizijos metodas, kurį pritaikius įmonės kasmet skatinamos siekti vis aukštesnio koeficiento balo, informuojama apie geresnius ĮSA įmonėje rodiklius. Schalteger ir Wagner (2006) pabrėžia, kad, remiantis šiuo metodu, gali būti vertinamos ne tik įmonės, bet ir jos suinteresuotosios šalys. Kitas pavyzdys – ĮSA plėtros įmonėje rodiklių sistema. Šis metodas apima svarbiausius ĮSA plėtros aspektus ir su ĮSA susijusius rodiklius. Remiantis sistemoje pateikiamomis formulėmis, apskaičiuojama įmonės vertė iki ir po ĮSA įdiegimo. Mokslininko (Kovaliov, 2009) nuomone, tai efektyviausias metodas, padedantis išsamiai atskleisti ĮSA plėtrą įmonėje.

Be šių konkrečių ĮSA vertinimo metodų, pastebėta, kad, siekdami išmatuoti ir tinkamai įvertinti ĮSA, tyrėjai pasitelkia duomenų bazes (Domini socialinis indeksas, Kanados socialinio investavimo duomenų bazė, Sokrato duomenų bazė), kurios iš skirtingų įmonės informacijos rinkinių padeda surinkti informaciją ir pagal atitinkamus rodiklius įvertinti bendrą ĮSA padėtį įmonėje. Vis dažniau atliekamos publikacijų (įmonės pateiktų ĮSA ataskaitų) turinio analizės ir įvertinimas. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad vis daugiau dėmesio skiriama ne tik įmonės ĮSA aspektų, bet ir jos aplinkos, t. y. suinteresuotųjų šalių, įvertinimui. Anot Baltrušaičio (2015), suinteresuotosios šalys tampa vis svarbesne ĮSA vertinimo figūra, todėl, renkantis ĮSA vertinimo metodiką, tikslinga pasirinkti tokią, kuri aprėptų daugiau vertinamųjų ĮSA dimensijų, orientuotų ne tik į įmonės vidinę aplinką, bet ir į išorę.

Reziumuojant ĮSA vertinimo metodus, galima teigti, kad kiekvienas ĮSA vertinimo atvejis yra skirtingas. Pastebėta, kad lyginant su lietuvių autorių pateiktais ĮSA vertinimo metodais, užsienio autorių siūlomi ĮSA vertinimo metodai savo turiniu yra sudėtingesni ir galintys atskleisti daugiau naudingos informacijos.

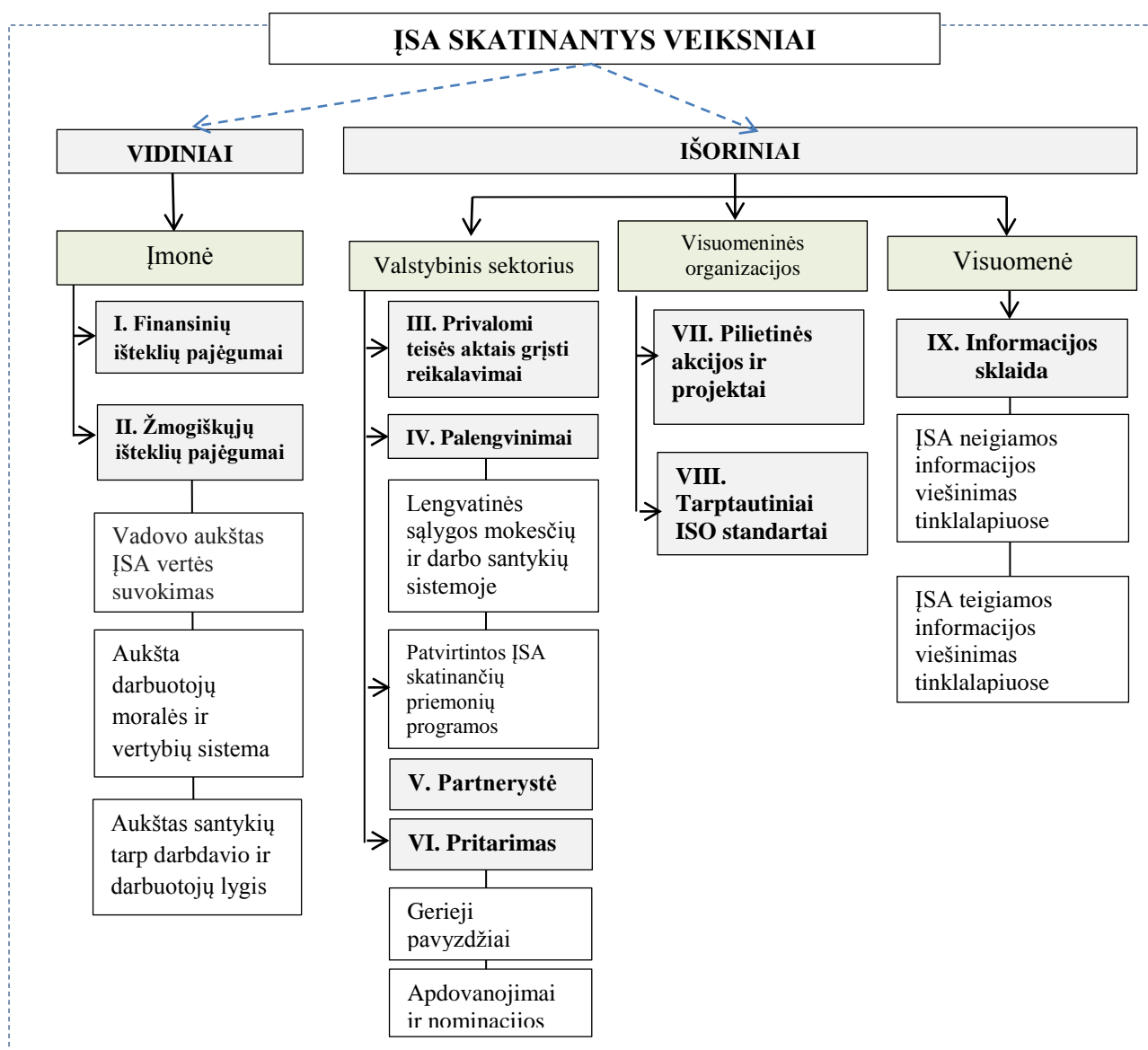
### **1.6. ĮSA skatinančių veiksnių modelis ir jo dedamosios**

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir dokumentus, buvo identifikuoti esminiai vidiniai ir išoriniai ĮSA skatinantys veiksniai bei sudaryta bendra, jų charakteristiką atskleidžianti lentelė (žr. 1 priedą).

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad įmonių socialinę atsakomybę skatinti ar daryti kitokią įtaką negali niekas kitas kaip tik vidinės ir išorinės aplinkos veikėjų sukurta

ĮSA valdymo politika. Nustatyta, kad didžioji dalis ĮSA skatinančių veiksnių siejasi su išorinės aplinkos veikėjais. Tačiau, kaip teigia Smaliukienė (2005, p. 71) „išorinės įtakos neužtenka, kad įmonės socialiniai laimėjimai iš tiesų taptų didesni“, todėl į ĮSA skatinimo veiklą turi būti įtrauktas ir organizacinis lygmuo. Vertinant šį požiūrį ir atsižvelgiant į išnagrinėtą ĮSA veiksnių veikimo specifikos konceptą, prieinama išvados, kad *verslas, valstybinis sektorius, visuomenė ir visuomeninės organizacijos* yra pagrindinis „įrankis“, galintis įtakoti ĮSA skatinimo sistemos tinkamą veikimą.

Identifikavus ĮSA skatinančius veiksnius ir ĮSA veikėjų grupes, buvo sukonstruotas ĮSA skatinančių veiksnių modelis (žr. 8 pav.).



**8 pav.** ĮSA skatinančių veiksnių modelis

Pateiktas modelis iliustruoja atskirus ĮSA veikėjų suformuotus socialinės atsakomybės skatinančių veiksnių paketus. Kodėl tokios struktūros modelis svarbus įmonėms?

Kiekviena įmonė yra unikali, veikia skirtingame rinkos lygmenyje, užsiima skirtingo pobūdžio veikla, puoselėja skirtingą organizacinę veiklos politiką ir kultūrą, todėl natūralu, kad ir ĮSA skatinimo priemonės gali skirtis. Vertinant sukonstruotą modelį, galima teigti, kad teorine ir praktine prasme jis yra reikšmingas dėl kelių priežasčių:

- ✓ teoriškai leidžia įžvelgti realiai veikiančius ĮSA skatinančius veiksnius – nereikia „klaidžioti“ plačiame teoriniame ĮSA veiksmių spektre;
- ✓ leidžia įvertinti stipriąsias įmonės ĮSA puses – kokie ĮSA skatinantys veiksniai įmonės veikloje jau yra praktikuojami ir kokius dar galėtų išnaudoti;
- ✓ leidžia įvertinti silpnąsias įmonės ĮSA puses – kokių siūlomų ĮSA skatinimo veiksmių įmonė pagal savo galimybes nėra pajėgi išnaudoti;
- ✓ leidžia įvertinti įmonės galimybes – esant ribotam įmonės pajėgumui, nustatyti kokiais ĮSA skatinimo veiksniais įmonė galėtų pasinaudoti.

Galima teigti, kad įmonės individualus silpnųjų pusių įvertinimas, dauguma atveju, siejasi su veiksmio „Finansinių išteklių pajėgumai“ panaudojimo ribotumu. Finansinių išteklių nepakankamumas riboja socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą, kai šios siejasi su materialine investicija į darbuotoją, visuomenę, techniką ar gamtos saugą.

*Atlikus mokslinės literatūros ir dokumentų analizę prieinama prie išvados, kad ĮSA esmė yra paremta įmonės savanorišku apsisprendimu vykdyti skaidrią veiklą, kuri neprieštarautų teisėtvarkos, aplinkosaugos normoms, visuomenės lūkesčiams. Kintant verslo aplinkai, pastebėta, kad į ĮSA iniciatyvų vykdymą aktyviai įsitraukė įmonės suinteresuotosios šalys, kurias struktūriškai galima suskirstyti į keturias pagrindines ĮSA veikėjų grupes: verslą, valstybinį sektorių, visuomenę ir nevyriausybinę organizacijas. Pastebėta, kad vidinė ĮSA aplinka, t.y. pati įmonė yra bene problematiškiausia nagrinėtina ĮSA sritis, nes išskiriamų ĮSA skatinančių veiksmių, kurie padėtų kurti ir puoselėti įmonių socialinę atsakomybę, nėra numatoma daug. Vidiniai veiksniai apima dvi stambias grupes – finansinių ir žmogiškųjų išteklių pajėgumus, t.y. tai, kas egzistuoja įmonės viduje. Tuo tarpu išoriniai veiksniai siejasi su valstybinio sektoriaus, visuomenės ir nevyriausybinių organizacijų kuriamomis ĮSA priemonėmis. Atlikus analizę paaiškėjo, kad išorės dalyvių suformuotas skatinančių veiksmių paketas yra susijęs su tiesioginiais ĮSA veiksniais, kurie numato, kad įmonė turi vykdyti nustatytus įsipareigojimus, neprieštaraujančius ĮSA politikos vykdymui ir visuomenės lūkesčiams. Tačiau didžioji dalis išorinių ĮSA skatinančių veiksmių yra paremti savanoriško apsisprendimo principu, kuriuo vadovaujantis įmonė individualiai gali spręsti – priimti ar atmesti jiems siūlomus ĮSA skatinimo veiksmius.*

*Konceptualizuojant autorių (Česynienė ir Neverkevič, 2009; Juščius ir Griauslytė 2014; Dagilienė ir kt., 2014; Vilkė, 2010 ir kt.) išvalgas, galima teigti, kad esminės priežastys, sąlygojančios ĮSA diegimo sistemos strigimą gali būti ir vidinio, ir išorinio pobūdžio. Vidinės ĮSA*



*problemos susijusios su klaidingu suvokimu, kad ĮSA rizikinga, neduodanti naudos veikla, su vadovo paviršutinišku požiūriu, ĮSA strategijos nebuvimu. Išorinės kliūtys apima gerųjų ĮSA pavyzdžių trūkumą, dialogo su suinteresuotomis šalimis palaikymo stoką, nepakankamą vyriausybės skiriamą dėmesį ĮSA valdymo ir gairių tobulinimui.*

*Apibendrinant išanalizuotus ĮSA vertinimo metodus, galima teigti, kad nepriklausomai nuo tiriamos ĮSA krypties, ĮSA vertinimo metodikai savo turiniu yra panašūs, numatyti kokybiniai ar kiekybiniai kriterijai, rodikliai turi būti įvertinti remiantis išvestinėmis formulėmis, indeksais, sumų vidurkais ar kitomis apskaičiavimo formulėmis. Daugelis autorių pastebi, kad kiekvienas įmonės socialinės atsakomybės vertinimo atvejis yra unikalus, todėl ir vertinimo metodikos struktūra priklauso būtent nuo to, kokius ĮSA aspektus tyrėjas siekia įvertinti. Pabrėžtina, kad ĮSA skatinančių veiksmų modelyje aiškiai atspindėta informacija leido sudaryti ĮSA skatinančių veiksmų vertinimo metodiką, kurios tikslas – įvertinti, kokie ĮSA veiksniai labiausiai (mažiausiai) skatina įmonių socialinę atsakomybę.*

## 2. TYRIMO „ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS“ METODOLOGIJA

Ši darbo dalis skirta esminių empirinio tyrimo organizacinių dalių konstrukcijai. Siekiant kokybiškai atlikti tyrimą ir įvertinti ĮSA vartojimo veiksniais keliais požymiais, būtina pabrėžti tyrimo krypties prasmingumą, numatyti tyrimo tikslą, detalai apibrėžti tiriamuosius, imtį, tyrimo metodus ir instrumentariją. Aiškiai išdėstyta ir pagrįsta tyrimo proceso logika palengvins tyrimo duomenų rinkimą, jų analizę, atitinkamai leis suformuoti ir pateikti tikslias išvadas, pasiūlymus.

**Tyrimo pagrindimas.** Viešai deklaruojamas žemas Lietuvos įmonių įsitraukimo į ĮSA lygis skatina vykdyti tyrimus, orientuotus į esamos situacijos analizę ir įvertinimą. Daug autorių ieško atsakymo į klausimą, kodėl Lietuvos įmonės neveiklios (Česnyienė ir Neverkevič, 2009; Juščius ir Griauslytė, 2014; Vilkė, 2010 ir kt.), tačiau konkrečių atsakymų, galinčių padėti mažinti šį regresinį efektą, nėra pateikiama. Daugelis įmonių iš abstraktaus ĮSA skatinančių veiksnių spektro nesugeba atsirinkti ir suvokti, kokie ĮSA skatinantys veiksniai yra priimtinausi ir galintys kurti didžiausią vertę, kas nulemia ĮSA diegimo, plėtros procesų įmonėje strigimą. Dėl šios priežasties ĮSA skatinančių veiksnių įvertinimas išlieka pagrįstai reikšmingas ir svarbus.

**Tyrimo tikslas.** Įvertinti ĮSA skatinančius veiksniai JT Pasaulinio susitarimo ir Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacijos įmonėse.

Siekiant sustiprinti ir visapusiškai atkleisti sprendžiamos problemos turinį, į tyrimą sąmoningai įtrauktos skirtingos Lietuvoje veikiančios įmonių grupės. Tiriamųjų pasirinkimo motyvas yra susijęs su įmonių palyginamumu, nes tai leis išvelgti, ar situacija tarp skirtingų įmonių grupių yra panaši, koks yra realus atotrūkis, kokie yra ĮSA skatinančių veiksnių pasirinkimo skirtumai, t. y. leis nustatyti, ar priklausymas skirtingai įmonių grupei turi įtakos ĮSA skatinančių veiksnių pasirinkimui.

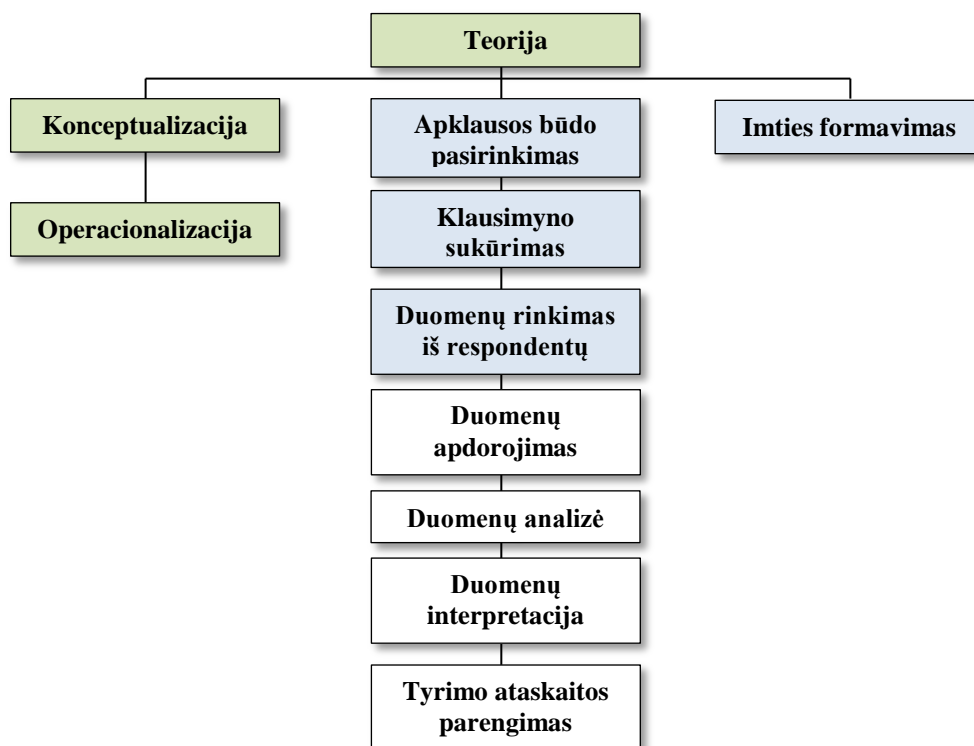
Socialiai atsakingomis pripažintos Lietuvos įmonės (JT Pasaulinio susitarimo narės) jau daug metų vykdo su ĮSA susijusias veiklas, įgyvendina visuomeninius projektus, dalyvauja mokslinių tyrimų veiklose, nestokoja žinių bei įgūdžių apie ĮSA valdymo sritis (*United Nations Global Compact*, 2005). Tai įmonės lyderės, galinčios pateikti aukščiausio lygio ekspertinę nuomonę apie ĮSA. Tuo tarpu įmonių, priklausančių ŠPPAR asociacijai, ĮSA lygis yra gana žemas. Remiantis viešai skelbiama informacija, pastebėta, kad šios grupės įmonės tik iš dalies yra įsitraukusios į ĮSA veiklų vykdymą (*Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmai*, 2016).

Šie įmonių grupių skirtumai, susiję su ĮSA politika, gali sąlygoti ĮSA skatinančių veiksnių įvertinimo skirtumus, todėl galima teigti, kad pasirinktas populiacijos imties pjūvis leis

gauti duomenis, atspindinčius ne „gražiąją“ (jeigu būtų tiriamos tik JT Pasaulinio susitarimo narės – ĮSA lyderės), bet realiąją šių dienų ĮSA skatinančių veiksnių reikšmingumo tendencijas.

Pabrėžtina, kad Prekybos pramonės ir amatų rūmų asociacijos tinklas aktyviai veikia ir kituose Lietuvos miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje). Asociacijos vienija nemažą dalį Lietuvoje veikiančių įmonių, kurios savo charakteristikomis yra panašios (asociacijos jungia bet kokio veiklos pobūdžio mažas, vidutines ir dideles verslo įmones). Remiantis šia išvalga, galima teigti, kad teoriškai pagrįstų ĮSA skatinančių veiksnių empirinis įvertinimas leis pajusti naudą ne tik tiriamųjų imtyje, bet ir patikimai generalizuoti gautas išvadas visame Lietuvos įmonių kontekste.

**Tyrimo organizavimo metodika.** Tyrimui atlikti pasirinktas plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa. Šis lengvai pritaikomas duomenų rinkimo metodas leidžia atskleisti ir paaiškinti sąsajas tarp teorijos ir realiai gautų faktinių duomenų. Anot Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), apklausos realizacija yra efektyvi, kai paisoma tyrimui būdingos logikos pagrindų, t. y., kai suvokiamas apklausos procesas ir jį sudarantys elementai (žr. 9 pav).



**9 pav.** Apklausos procesas ir jį sudarantys elementai (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p. 15)

9 paveiksle pavaizduota schema yra paremta linijine logika, kuria vadovaujantis turi būti įgyvendinti trijų pakopų (vienas paskui kitą einantys) tikslai:

*I pakopa* susijusi su teorinių pagrindų išgryninimu ir metodiniais sprendimais (šios pakopos elementai išryškinti žalia spalva).

*II pakopa* apima klausimyno sudarymą ir duomenų iš respondentų rinkimą (šios pakopos elementai išryškinti mėlyna spalva).

*III pakopa* siejama su analitine tyrimo dalimi, kurios metu apdorojami ir analizuojami duomenys, rengiama ataskaita.

**Interaktyvi anketinė apklausa.** Šiandien dalis autorių teigia, kad anketinės apklausa, jos pateikimas internetu ne tik sparčiai populiarėja, bet ir stipriai konkuruoja su tradiciniais apklausos būdais. Anot Dikčiaus (2011), tokio tipo apklausos turi daug pranašumų: mažos sąnaudos, išvengiama apklausos atlikėjo klaidų, atlikėjas individualiai gali pasirinkti anketos atsakymo laiką, jis nėra stebimas, o tai sukuria anonimiškumo įvaizdį. Kiti autoriai (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014), teigia, kad formuojant apklausas internetu sutaupomas tiek tyrėjo, tiek ir atlikėjo laikas, specialiomis programomis suformuotą anketą daug patogiau pildyti, nes yra numatyti filtrai, leidžiantys pereiti prie kito klausimo, į kurį nukreipiama automatiškai. Tokio tipo anketos respondentus pasiekia greitai, geografiškai plačiai net ir esant didelei imčiai. Tyrėjui suteikiama galimybė efektyviai analizuoti duomenis, sekti atsakymų judėjimo kryptį, stebėti atsakymų pasiskirstymą, baigiant apklausą vienu paspaudimu iš karto gauti rezultato duomenis.

Sudarius respondentų sąrašus, pastebėta, kad didžioji dalis įmonių geografiškai veikia skirtingose Lietuvos teritorijose ar apskrities dalyse, todėl tiesioginis įmonių pasiekiamumas būtų labai sudėtingas, kainuotų daug laiko ir pinigų. Atsižvelgus į šį svarbų faktorių ir kitus išryškintus anketinės apklausos metodo privalumus, tyrimui atlikti tikslingai pasirinkta taikyti interaktyvų anketinės apklausos pateikimo būdą.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo generalinę aibę sudaro įmonių vienetai. Tai įmonės – JT Pasaulinio susitarimo narės (122 įmonės) (*United Nations Global Compact*, 2005) ir įmonės, priklausančios ŠPPAR narystei (164 įmonės) (*Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmai*, 2016).

Kadangi tyrimui aktualios populiacijos imtis nėra didelė (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014), tikslingai pasirinkta taikyti *visuminę atranką*, t. y. apklausti visas įmones pagal iš anksto sudarytą atrankos pagrindą – įmonių sąrašus (žr. 2, 3 priedus).

Tyrimo reprezentatyvumui užtikrinti imties dydis apskaičiuotas pagal Paniotto formulę (Kardelis, 2002, p. 207):

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N);$$

čia: n – reikiamas respondentų skaičius;

$\Delta$  – paklaida (5 proc.);

N – tiriamos visumos skaičius

Siekiant gauti tikslų imties skaičių, iš bendrosios imties buvo pašalintos pasikartojančios įmonės, t. y. tos, kurios yra JT Pasaulinio susitarimo narių sąrašė, ir įmonės,

priklausančios ŠPPAR asociacijos narių sąrašui, – iš viso 6 (SEB bankas; Lietuvos Draudimas, AB; Šiaulių bankas, AB; Swedbank Lithuania; TEO LT, AB; Šiaulių valstybinė kolegija).

5 lentelė

### Tyrimo imties apskaičiavimas

| Koeficientas                  | Reikšmė  |
|-------------------------------|--|
| Tiriamos visumos skaičius (N) | 280  |
| Paklaidos dydis ( $\Delta$ )  | 5 proc.  |
| Skaičiavimo veiksmai          | $n = 1 / (\Delta^2 + 1/N) = 1 / (0,05^2 + 1 / 280) = 1 / (0,0025 + 0,003571) = 1 / 0,006071 = 164,7 \approx 164$ respondentai. |
| Respondentų skaičius (n)      | <b>164</b>   |

Atlikus skaičiavimo veiksmus, nustatyta, kad tyrimo rezultatų validumui užtikrinti reikia, jog būtų grąžintos 164 anketos.

**Tyrimo klausimynas.** Anketos klausimyną sudaro trys blokai, susidedantys iš struktūrinių ir pusiau struktūrinių klausimų (žr. 4 priedą). Pirmoji klausimyno dalis susijusi su bendro tipo klausimais, išryškinant tik tuos ĮSA aspektus, kurie yra svarbūs sprendžiant tyrimo problemą. Remiantis įmonėje susiformavusiu požiūriu, siekiama išsiaiškinti, kaip įmonės suvokia ĮSA, dėl kokių priežasčių šiandien imasi įgyvendinti ĮSA, kas jas motyvuoja ir trukdo, kokie ĮSA veikėjai, įmonių nuomone, prisiima didžiausią atsakomybę, kad ĮSA plėtra būtų realizuojama efektyviau.

Pirmajame bloke užfiksuoti klausimai leidžia „įvesti“ respondentą į antrąją klausimyno dalį, kurioje siekiama išspręsti pagrindinę tyrimo problemą, reikalaujančią įvertinti išorinius ir vidinius ĮSA skatinančius veiksnius. Siekiant kokybiškai įvertinti ĮSA skatinančius veiksnius, buvo sudaryta ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodika.

**ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodika.** Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, nustatyta, kad konkrečių metodų, kuriuos būtų galima pritaikyti siekiant išnagrinėti šio darbo problemą nėra, todėl buvo suformuota nauja ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodika (žr. 5 priedą).

Sudarant ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodiką, buvo atsižvelgta į loginę ir pažintinę organizavimo intenciją, kuria remiantis siekta dviejų užduočių įgyvendinimo:

- a) tinkamų kriterijų atrinkimo (paremtą tyrėjo įžvalgomis);
- b) kriterijų vertinimo sistemos sudarymo, t. y. tinkamos matavimo skalės, koeficientų svorio, analizės metodo parinkimo (paremtą tyrimo metodų pažinimo įžvalgomis).

Kaip minėta ankstesniame poskyryje (žr. 1.6. poskyrį), ĮSA skatinančių veiksnių modelis leido nustatyti pagrindinius kriterijus, kurie apima vidinius ir išorinius ĮSA skatinančius veiksnius.

Remiantis mokslinės literatūros analize, nustatyta, kad nėra nuokrypio, kuriuo vadovaujantis būtų tiriami ir analizuojami nereikšmingi veiksniai, todėl, galima teigti, kad mokslškai pagrįsti ir išskirti kriterijai yra tinkami.

ĮSA skatinantiems veiksniams įvertinti, pasirinkta taikyti suminės skalės (*Likerto skalės*) nuomonių vertinimo metodą. Šis vertinimo metodas yra efektyvus dėl kelių priežasčių:

- ✓ vertinant ĮSA skatinančius veiksnius, nereikia vertinti jų priešingybių, veiksnių porų ir pan., todėl, atliekant šį tyrimą, *Likerto skalė* pripažinta esanti tinkamiausia;
- ✓ šis metodas lengvai suprantamas respondentams;
- ✓ siaura (penkiabalė) vertinimo skalė leis efektyviai išanalizuoti gautus duomenis ir identifikuoti esminius ĮSA skatinančius veiksnius;
- ✓ metodą galima naudoti atliekant apklausą įvairiais būdais (telefonu, el. paštu, asmeniniu interviu).

Tam, kad kriterijų reikšmės būtų aiškios (kriterinės ĮSA skatinančių veiksnių apibrėžtys yra bendros) ir lengviau suvokiamos, buvo suformuluoti kriterijus atspindintys teiginiai. Vertinimo skalė susideda iš 5 balų: jeigu veiksnys tiriamojo požiūriu yra ypač reikšmingas (labai skatinantis) – skiriami 5 balai, jeigu tik skatina – 4 balai. Jeigu respondentas nėra įsitikinęs, kad veiksnys yra skatinantis – suteikiami 3 balai, jeigu neskatina – 2 balai. Vertinant kriterijų pobūdį, į atsakymų skalę būtina įtraukti ir visiško neigiamumo reikšmę. Teorija (akcentuojant, kad visi veiksniai yra skatinamieji) ne visada gali atitikti praktinę padėtį, todėl veiksmui, kuris visiškai neskatina ĮSA, suteikiamas 1 balas.

Trečiasis blokas susijęs su respondentų charakteristiką atspindinčiais klausimais. Kadangi tyrimas orientuotas į lyginamąją analizę, šio bloko klausimuose svarbiausia buvo užfiksuoti įmonių demografinius duomenis: įmonių teisinę formą (rūšį), steigėją, dydį, jų veiklos pobūdį, priklausomumą narystei.

**Tyrimo organizavimas.** Elektroninėje svetainėje „Mano.Anketa.lt“ sudaryta elektorinio formato anketa (jos nuoroda) el. paštu į įmones, priklausančias JT Pasaulinio susitarimo tinklui, buvo išsiųsta tiesiogiai, pagal iš anksto sudarytą įmonių elektroninių paštų sąrašą (žr. 3 priedą). Siekiant pagerinti komunikacijos procesą tarp apklausos vykdytojo ir respondentų, kurių bendras įsitraukimas į mokslinių tyrimų sklaidą yra iš dalies žemas (kalbant apie ŠPPAR nares), ŠPPAR administracijos darbuotojo buvo paprašyta, kad įmonėms anketos nuoroda į elektorinius paštus, pagal sudarytą sąrašą (žr. 2 priedą) būtų išsiųstos ŠPPAR administracijos tiesioginiu el. paštu. Šis anketos pateikimo būdas leido užtikrinti didesnę gražinamų anketų skaičių.

Siekiant išsamiau atskleisti tyrimo procesų eigą, buvo sudarytas 11 etapų tyrimo vykdymo planas (žr. 6 lent.).

## Tyrimo vykdymo planas

| Tyrimo etapas   | Etapo pradžia (data) | Etapo pabaiga (data) | Vykdytojai (atsakingi asmenys)                          | Reikalingos priemonės (programinė įranga, personalas ir pan.)   |
|---|----------------------|----------------------|---|---|
| 1. Tyrimo srities / problemos pasirinkimas  | 2014-10-01           | 2014-10-24           | Darbo autorius, Darbo vadovas                           | -   |
| 2. Tyrimo temos teorinė analizė (literatūros apžvalga)  | 2014-10-25           | 2015-07-28           | Darbo autorius  | -   |
| 3. Apklauso būdo pasirinkimas   | 2015-09-01           | 2016-02-29           | Darbo autorius  | -   |
| 4. Imties formavimas (imties prieinamumo, rizikos respondentų teisių, ir kt. aspektų įvertinimas) |                      |                      |   | -   |
| 5. Formalaus pritarimo gavimas (pvz. atliekant tyimą organizacijoje; kai yra užsakovas ir pan.)   |                      |                      |   | -   |
| 6. Klausimyno rengimas  |                      |                      |   | Programinė įranga iš <i>mano.apklausa.lt</i> , prieiga prie interneto   |
| 7. Jei reikalinga, bandomojo tyrimo atlikimas (klausimynui patikrinti)                            | 2016-03-01           | 2016-03-22           | Atsitiktiniai respondentai (5) (nedalyvaujantys tyrime) | Programinė įranga iš <i>mano.apklausa.lt</i> , prieiga prie interneto   |
| 8. Duomenų rinkimas   | 2016-03-23           | 2016-04-08           | Respondentai  | Programinė įranga iš <i>mano.apklausa.lt</i> , prieiga prie interneto, personalas – ŠPPAR administracijos darbuotojas |
| 9. Duomenų analizė ir apdorojimas   | 2016-04-09           | 2016-05-01           | Darbo autorius  | <i>Spss, Excel</i> programos  |
| 10. Tyrimo rezultatų aptarimas su tyrimo vadovu / kitais tyrime dirbančiais asmenimis             |                      |                      | Darbo autorius, Darbo vadovas                           | -   |
| 11. Tyrimo ataskaitos rengimas  |                      |                      | Darbo autorius  | <i>Word, Power point</i> programos  |

Nustatytos etapų pradžios ir pabaigos datos leido tinkamai suplanuoti tyrimo atlikimo laiką, išvengti papildomų, darbo neatlikimo ar nekokybiško jo atlikimo, rizikos faktorių. Tyrimo vykdymo procese dominuoja 5 pagrindiniai veikėjai: darbo autorius, vadovas, pagalbinis personalas (ŠPPAR administracijos darbuotojas), atsitiktiniai respondentai (atrinkti bandomajam tyrimui atlikti) ir „tikrieji“ respondentai. Šių veikėjų įsitraukimas leido užtikrinti, kad magistro darbo užduotys bus atliktos sklandžiai.

Tyrimui įvykdyti buvo reikalingos papildomos priemonės. Didžioji dalis resursų buvo susijusi su programine įranga (*Spss, Excel, Word, Power point*), informacinėmis ryšio

technologijomis. Resursų panaudojimas užtikrino efektyvų klausimyno sudarymą, duomenų rinkimą, ataskaitos formavimą ir kitų svarbių procesų atlikimą.

**Tyrimo instrumentarijus.** Siekiant išsamiau atskleisti tyrimo logiką, buvo sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 6 priedą), kuriame išskirti 4 esminiai tyrimo kriterijai:

1. ĮSA skatinančių veiksnių teorinio modelio sukūrimas.
2. ĮSA suvokimo lauko nustatymas.
3. ĮSA skatinančių veiksnių įvertinimas.
4. Demografinių duomenų, išryškinant įmonių grupių skirtumus, nustatymas.

*Apibendrinant tyrimo metodologiją, galima teigti, kad aiškiai apsibrėžtos tyrimo metodo dedamosios leis gauti kokybiškus duomenis, kurių pagrindu esmines ĮSA skatinančių veiksnių įvertinimo priežastis bus galima tirti atliekant ir kitus tyrimus.*



### 3. TYRIMO „ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS“ REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA

Anketavimo metu (nuo 2016-03-23 iki 2016-04-08) buvo susidurta su problemomis, kurios neleido gauti pakankamo grįžtamų anketų skaičiaus. Pastebėta, kad Lietuvoje veikiančios įmonės, neatsižvelgiant į jų priklausymą grupei, pasyviai reaguoja į pateiktas užklausas. Galima teigti, kad iš 280 pateiktų užklausų tik 20 įmonių aktyviai įsitraukė į apklausą ir savanoriškai pateikė savo atsakymus. Šis labai mažas skaičius parodo, kad įmonės nėra linkusios dalyvauti ir prisidėti prie tyrimų vykdymo, o tai iš esmės užkerta kelią naujų mokslinių atradimų plėtotei.

Vienos įmonės, kuri yra JT Pasaulinio susitarimo narė, atstovai teigė paskutiniu metu gaunantys jau 10 užklausą socialinės atsakomybės tematika. Deja, elektroninio laiško turinys nebuvo pozityvus šio tyrimo atžvilgiu. Tai parodo, kad JT Pasaulinio susitarimo narės dar ir šiandien gauna labai daug užklausų, o tai iš dalies įmones veikia neigiamai, sukelia atmetimo reakciją.

Siekiant gauti ir užtikrinti kuo didesnę atsakymų skaičių, nuolat buvo stebimas gaunamų duomenų kitimas, dar kartą platinama anketa: išsiųstas pakartotinis prašymas su nuoroda į anketą, skambinta telefonu, nes siekta išsiaiškinti, ar įmonės nurodytu el. paštu tyrimo anketos nuorodą gavo, ar pavyko anketą sklandžiai užpildyti, neatsakiusieji paraginti į ją atsakyti. Tiesioginio bendravimo metu įmonių atstovai aiškino, kad gautos anketos savo elektroninėje pašto dėžutėje nepastebėjo, negavo, sąmoningai ištrynė, į anketą negalėjo atsakyti ar neturėjo laiko.

Buvo sulaukta ir atvirkštinės, gerosios reakcijos. Dalis atsakiusiųjų po pakartotinio el. laiško išsiuntimo, kuriame buvo pabrėžta jų nuomonės svarba, nuoširdžiai sutiko atsakyti ir paprašė, pasibaigus tyrimui, pasidalyti rezultatais.

#### 3.1. Tyrimo demografinių duomenų aptarimas

Remiantis tyrimo duomenimis, nustatyta, kad apklausoje dalyvavo beveik pusė reprezentatyviosios imties dalyvių. Atlikus kintamojo „*Jūsų įmonė yra:*“ statistinę analizę nustatyta, kad apklausoje iš viso dalyvavo 73 respondentai, iš kurių:

- ✓ 40 (54,8 proc.) respondentų, kurių įmonė priskiriama Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacijai;
- ✓ 30 (41,1 proc.) respondentų, kurių įmonė priklauso JT Pasaulinio susitarimo asociacijai;
- ✓ 3 (4,1 proc.) respondentų, kurių įmonė priklauso ir ŠPPAR, ir JT Pasaulinio susitarimo asociacijai.

Įmonių, kurios yra JT Pasaulinio susitarimo narės ir priklauso ŠPPAR asociacijai, atsakymai įtraukti į bendrą jau minėtų pirmųjų grupių sumą, nes trečiosios grupės respondentų atsakymų charakteristikos būdingos abiems grupėms; šios grupės pateikti atsakymai neišreiškia ryškių nuomonės skirtumų tarp tų įmonių, kurios priklauso tik ŠPPAR asociacijai ar tik JT Pasaulinio susitarimo narių grupei.

Atliekant tyrimo rezultatų statistinę duomenų analizę, svarbu užtikrinti respondentų grupių dydžių vienodumą. Anot Bekešienės (2015), mažo skirtumo atsakiusiųjų skaičius užtikrina platesnes tyrimo metodų analizės pasirinkimo galimybes, o to negalima padaryti, kai grupių dydžiai labai skiriasi arba respondentų skaičiaus yra santykinai žemas. Pastebėta, kad atsakiusiųjų skaičius neatitinka numatytosios imties, tačiau pagrindinių respondentų grupių dydžiai savo apimtimi yra panašūs, jų dydžiai yra simetriški, todėl gautų duomenų lyginamoji analizė užtikrins tyrimo rezultatų prasmingumą.

Tyrimo aktyviausiai dalyvavo uždarnosios akcinės bendrovės – 58,9 proc. Pasyviau į apklausą įsitraukė viešosios įstaigos (15,1 proc.) ir individualiosios įmonės (11 proc.). Mažiausiai atsakymų sulaukta iš asociacijų ir visuomeninių organizacijų (1,4 proc.). Apklausoje aktyviausiai dalyvavo mažų (31,5 proc.) ir vidutinių (30,1 proc.) įmonių atstovai. Pasyvesnės buvo stambios (20,5 proc.) ir labai mažos įmonės (17,8 proc.) .

Daugelio autorių akcentuojamas užsienio įmonių aktyvumas ĮSA veikloje paskatino išsiaiškinti, ar Lietuvoje užsienio steigėjų įtvirtintos įmonės yra aktyvesnės nei tos įmonės, kurios yra įsteigtos Lietuvos steigėjų. Remiantis gautais duomenimis, lentelėje trumpai apžvelgiami ĮSA veiklos aktyvumo rodikliai Lietuvos įmonėse pagal skirtingus jų steigėjus (žr. 7 lent.).

7 lentelė

**Socialinės atsakomybės iniciatyvų vykdymo pasiskirstymas pagal įmonės steigėją, proc.**

| Socialinės atsakomybės iniciatyvų tipai   | Vietinio kapitalo steigėjas | Užsienio kapitalo steigėjas |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Yra įsidiegusi ISO kokybės vadybos sistemos standartą,-us                               | 15,79                       | 21,43                       |
| Pildo kasmetines socialinės atsakomybės veiklos ataskaitas                              | 11,61                       | 15,79                       |
| Viešai skelbia (atnaujina) informaciją apie socialinės atsakomybės veiklas tinklalapyje | 19,64                       | 21,05                       |
| Dalyvauja visuomeninėse socialinės atsakomybės akcijose                                 | 23,21                       | 26,32                       |
| Inicijuoja socialinės atsakomybės akcijas   | 10,71                       | 10,53                       |
| Nėra įgyvendinusi jokios socialinės atsakomybės iniciatyvos                             | 13,39                       | 10,53                       |

Nepriklausomai nuo respondentų skaičiaus pasiskirstymo, pastebėta, kad bendras užsienio investuotojų, veikiančių Lietuvoje, aktyvumo rodiklis yra aukštesnis nei vietinio kapitalo įmonių steigėjų. Tai tik patvirtina, kad Lietuvoje veikiančios vietinio kapitalo įmonės vis dar atsilieka nuo užsienyje vykdomų ĮSA plėtros tendencijų.

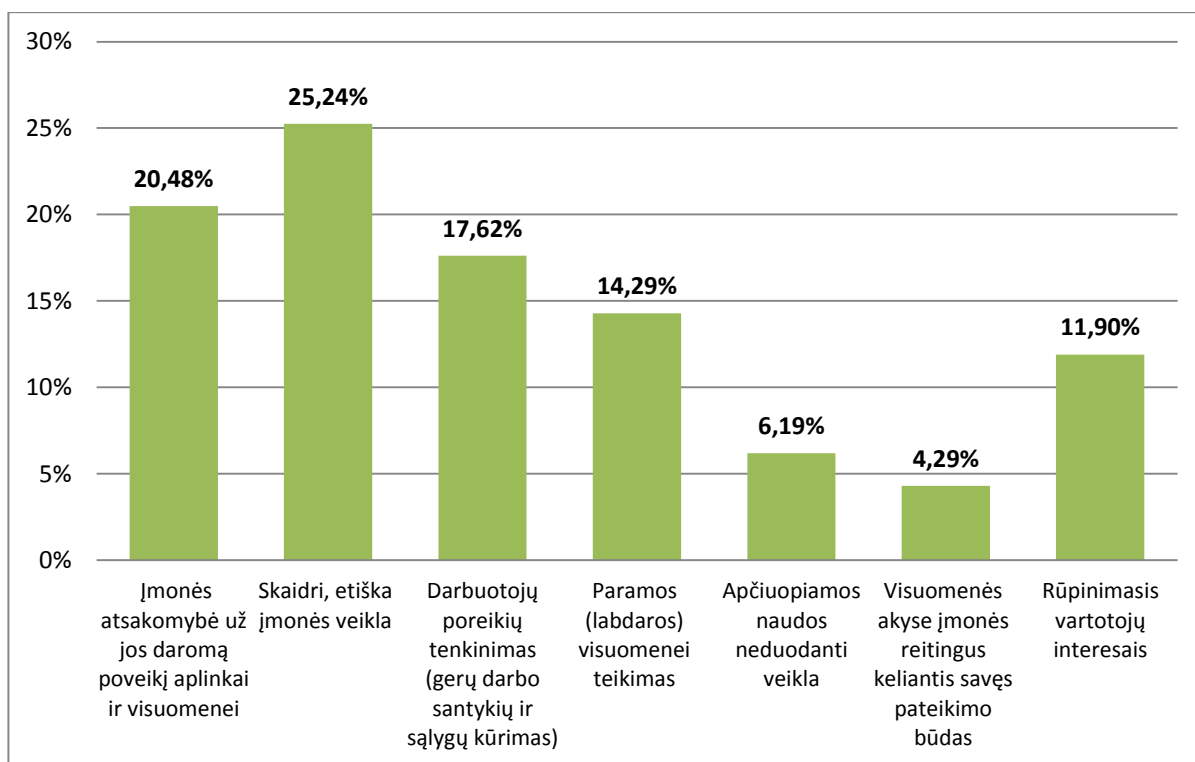
### 3.2. JT Pasaulinio susitarimo ir ŠPPAR asociacijos įmonių ĮSA skatinančių veiksnių lyginamoji analizė ir įvertinimas

Daugelis autorių analizuoja įmonių socialinės atsakomybės reikšmę įvairiais probleminiais pjūviais, lygina situaciją tarp skirtingo dydžio įmonių – smulkių ir vidutinių ar stambių. Paskutiniaisiais metais tyrimuose daug dėmesio sulaukta lyginant įmones pagal jų teisinę formą, atkreiptas dėmesys į viešųjų ir privačių įmonių socialinės atsakomybės veiklumą, ne kartą analizuoti Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonių ĮSA veikloje skirtumai.

Esant didelei informacijos apie šių tyrimų rezultatus apimčiai, šiame darbe analizuojamas naujas imties pjūvis, siekiant nustatyti, ar įmonių priklausomumas skirtingo lygio grupei turi įtakos ĮSA skatinančių veiksnių pasirinkimui.

Atlikus pirminę duomenų analizę pastebėta, kad JT Pasaulinio susitarimo ir ŠPPAR asociacijos įmonių atsakymai panašūs, procentinis nuokrypis yra nežymus, todėl šiame poskyryje suvokimo apie ĮSA duomenų analizės rezultatai (pirmojo bloko 5 klausimai) pateikiami apibendrinta forma.

Į pirmąjį klausimą „*Kaip suvokiate įmonių socialinę atsakomybę (ĮSA)?*“ respondentai galėjo atsakyti pasirinkdami ne daugiau kaip tris atsakymo variantus.



**10 pav.** Suvokimas apie ĮSA Lietuvos įmonėse

Nustačius dažniausią atsakymų pasirinkimo skaičių, pastebėta, kad įmonėms ĮSA labiausiai asocijuojasi su skaidria, etiška įmonės vykdoma veikla (25,24 proc.). Mažiausiai palaikymo sulaukė atsakymo variantas „Visuomenės akyse įmonės reitingus keliantis savęs pateikimo būdas“ (4,29 proc.). Vertinant šį pasiskirstymą, galima teigti, kad įmonių suvokimas apie

socialinę atsakomybę yra adekvatus. Analizuojant kitus tyrimo duomenis, išryškėjo ir kita respondentų nuomonių pusė.

Antruoju klausimu siekta išsiaiškinti „Dėl kokių priežasčių įmonės imasi įgyvendinti socialinę atsakomybę?“. Tai kontrolinio tipo klausimas, glaudžiai susijęs su pirmuoju klausimu. Pirmojo klausimo pasirinkimo alternatyvos įeina į šio klausimo kintamųjų sudėtį, tai užkoduota (perteikta kitais žodžiais) šių kintamųjų paaiškinimuose. Užduodant šį klausimą buvo siekta išsiaiškinti, ar respondentai sako tiesą apie savo požiūrį į ĮSA. Respondentai dažniau yra linkę pateikti pozityviąją nuomonę, išreikšti savo paslaugumą, tačiau tai visiškai nereiškia, kad yra sakoma teisybė (Dikčius, 2011). Taikant ranginį kintamųjų analizės metodą, buvo rasta moda, leidžianti nustatyti kokią reikšmę (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – reiškia visišką nesutikimą, 5 – visišką sutikimą), atsakydami į šį klausimą, respondentai rinkosi dažniausiai (žr. 8 lent.).

8 lentelė

### ĮSA vykdymo priežasčių įvertinimas

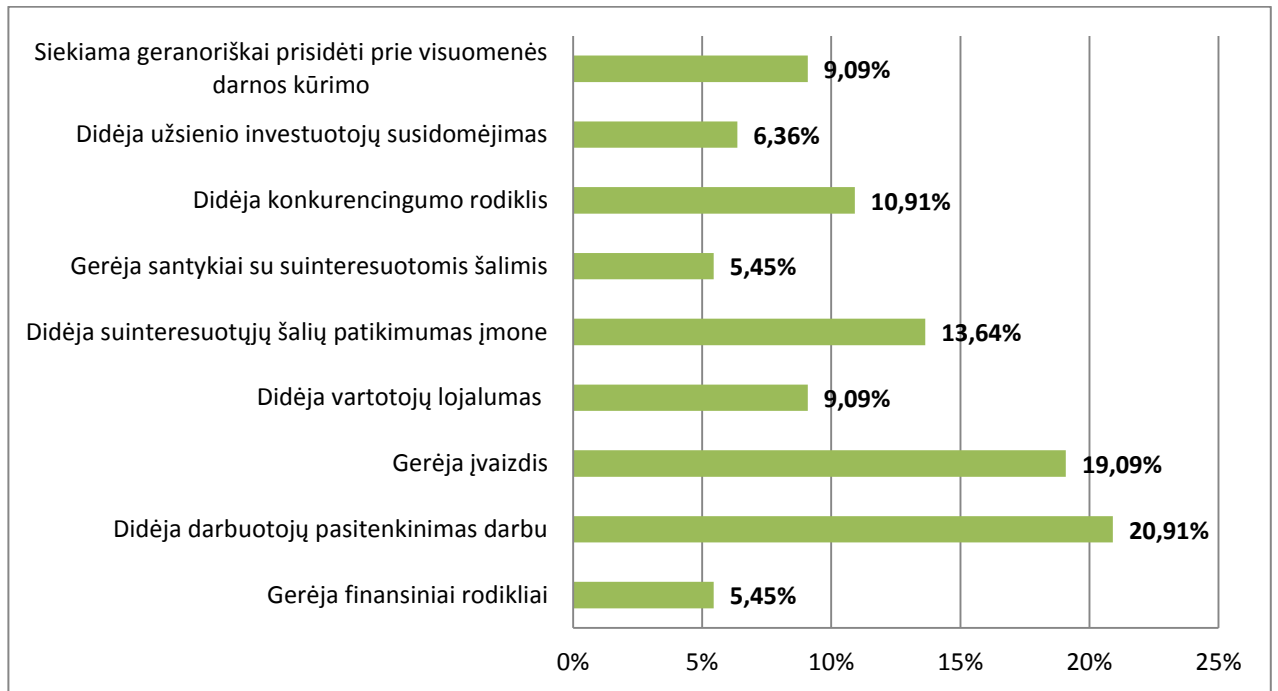
| Įmonių grupės                  | Matmuo | Dėl altruistinių (nesavanaudiškų) priežasčių (noro rūpintis kitų interesais, kurti bendrąją gerovę visuomenei ir aplinkai) | Dėl pragmatinių (savanaudiškų) priežasčių (pelno didinimo, vartotojų pritraukimo, konkurencingumo išlaikymo, įvaizdžio gerinimo) | Dėl į(si)pareigojimų vykdymo (siekiama nepažeisti ir atitikti valstybės institucijų nustatytus privalomus reikalavimus) |
|--------------------------------|--------|--|--|---|
| ŠPPAR narės                    | Moda   | 4  | 4  | 4   |
| JT Pasaulinio susitarimo narės | Moda   | 4  | 4  | 4   |
| Abejų asociacijų narės         | Moda   | 4  | 2  | 3 <sup>a</sup>  |

a – sudėtinė modos reikšmė. Nurodoma mažesnę vertę turinti moda

Pastebėta, kad įmonių, priklausančių JT Pasaulinio susitarimo tinklui ir ŠPPAR asociacijai, nuomonės neišsiskyrė. Įmonės sutinka, kad ĮSA yra įgyvendinama dėl visų aukščiau minėtų priežasčių. Galima daryti prielaidą, kad įmonės yra linkusios vykdyti tikrąją ĮSA, orientuotą į norą rūpintis jos aplinka ir visuomene. Tačiau išlieka ir savanaudiškumo apraiškų, kuriomis per ĮSA siekiama kurti geresnį įvaizdį, didinti pelną ar pritraukti vartotojus.

Šioje skiltyje galima išskirti ir trečiąją nuomonę. Pastebėta, kad įmonės, priklausančios abiem asociacijoms nesutinka, kad ĮSA vykdoma dėl savanaudiškų tikslų ir tik iš dalies sutinka, kad ĮSA vykdymui įtakos turi įsipareigojimas atitikti valstybės institucijų numatytus reikalavimus. Šis nuomonių pasiskirstymas atskleidžia aukštą įmonių kultūros ir sąmoningumo lygį, parodoma, kad įmonė labiau linkusi pirmiausia, kurti vertę savo aplinkai, o ne sau.

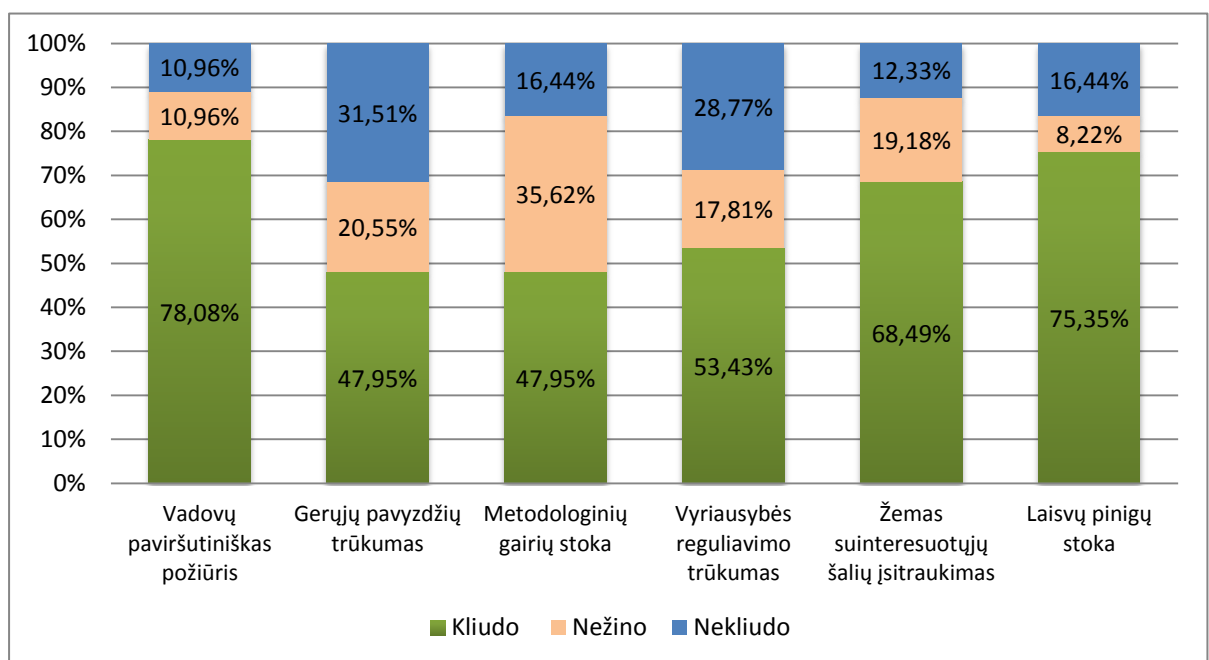
Trečiuoju klausimu respondentų buvo prašoma pažymėti ne daugiau kaip tris motyvus, jų nuomone, labiausiai skatinančius įmones vykdyti socialinę atsakomybę.



**11 pav.** ĮSA motyvų įvertinimas

Apibendrinant atsakymus paaiškėjo, kad įmonės imasi vykdyti ĮSA dėl dvejų esminių motyvų: didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu (20,91 proc.), gerėja įmonės įvaizdis (19,09 proc.). Mažiausiai įmonės tikisi, kad ĮSA vykdymas gali kurti finansinę naudą, kiek mažiau yra manančių, kad taip būtų galima gerinti santykius su suinteresuotomis šalimis (5,45 proc.).

Ketvirtojo klausimo atsakymų pasiskirstymas leido identifikuoti esmines kliūtis, su kuriomis įmonės susiduria siekdamos įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę.

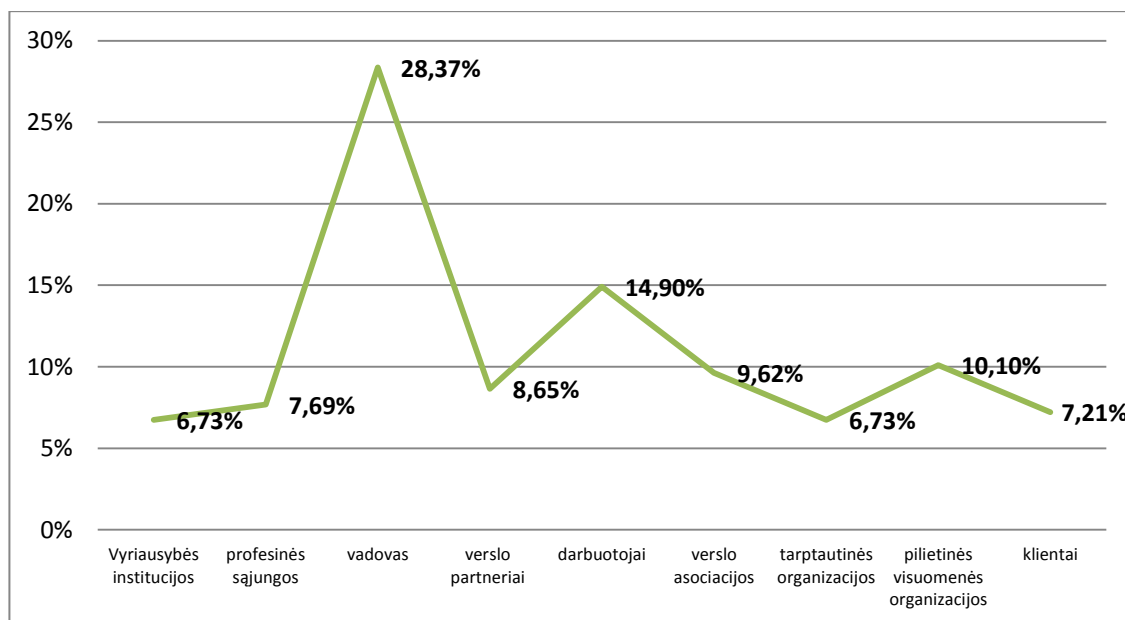


**12 pav.** ĮSA kliūčių įvertinimas

Respondentų nuomone, vadovo paviršutiniškas požiūris į ĮSA (78,08 proc.), pinigų stygius (75,35 proc.), menkas suinteresuotųjų šalių įsitraukimas (68,49 proc.) yra pagrindinės kliūtys, trukdančios realizuoti ĮSA iniciatyvas. Beveik trečdalis respondentų nesutinka, kad ĮSA vykdyti kliūdo gerųjų pavyzdžių trūkumas. Labai panaši procentinė dalis atsakiusiųjų negalėjo tiksliai atsakyti, ar metodologinių gairių stoka yra tas veiksnys, kuris gali kliudyti, ar padėti ĮSA procesų vykdymui.

Apibendrinant galima teigti, kad visos ĮSA kliūtys buvo įvertintos aukštu procentiniu balu, tačiau svarbiausiomis galima įvardinti dvi: *netinkamą vadovo požiūrį ir laisvų pinigų stygių*. Remiantis šia išvalga, galima teigti, kad problemų, dėl kurių stringa ĮSA vykdymas, reikia ieškoti įmonės viduje, sutelkti dėmesį į žmogiškojo ir finansinio kapitalo gerinimo procesus. Galima išryškinti ir trečiąją kliūtį, kuriai skirta daugiau nei pusė respondentų sutikimo reikšmės balo. Jų nuomone, pagrindinė išorinė ĮSA kliūtis yra *žemas suinteresuotųjų šalių įsitraukimas*. Šis rezultatas pagrindžia teorinėje dalyje pažymėtą faktą, kad į įmonių socialinės atsakomybės vykdymo procesą turi įsitraukti visi įmonės aplinkos veikėjai, abejinga šiai sričiai neturėtų būti nei įmonės vadovybė, darbuotojai, nei visuomenė, vartotojai ar kiti ĮSA veikėjai.

Pabrėžiant vadovo paviršutiniškumą kaip didžiausią ĮSA kliūtį, išryškėja ir kita dimensija. Kitame klausime respondentų buvo paprašyta atsakyti, kokie ĮSA veikėjai, jų nuomone, labiausiai prisideda prie įmonių socialinės atsakomybės skatinimo.



**13 pav.** ĮSA veikėjų įvertinimas

Pastebėta, kad didžiausia procentinė dalis skirta vidinės įmonės aplinkos veikėjams: vadovui (28,37 proc.) ir darbuotojams (14,90 proc.). Ne tokios reikšmingos yra vyriausybės institucijos ir tarptautinės organizacijos (6,73 proc.). Atsakymai parodo, kad vadovas yra svarbus ĮSA veiklų realizacijos dalyvis.

Siekiant atskleisti detalesnę informaciją, susijusią su ĮSA skatinančių veiksnių įvertinimu skirtingų grupių įmonėse, buvo pasitelktas vienfaktorinės dispersinės analizės metodas *anova*. Taikant šį metodą, įgyvendinti du uždaviniai:

1. įvertinus kintamųjų įverčių bendrąjį vidurkį, identifikuoti labiausiai (mažiausiai) įmonių socialinę atsakomybę skatinantys veiksniai.
2. nustatyta, ar yra požiūrio į ĮSA skatinančius veiksnius skirtumų tarp skirtingų įmonių grupių, (nustatytas skirtumo reikšmingumo lygmuo  $\alpha = 0,05$ ).

Statistiškai patikrinus, ar duomenys yra pasiskirstę normaliai t. y. ar tenkina vienfaktorinės dispersinės analizės metodo *anova* prielaidą, kuria remiantis kintamieji turi būti apytiksliai pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį abejose grupėse, nustatyta, kad duomenys normalumo sąlygą tenkina. Patikrinus kitą būtiną tenkinti prielaidą, t. y. ar grupės turi lygias dispersijas, livyno variacijos homogeniškumo kriterijumi nustatyta, kad visų išskirtų veiksnių reikšmingumo lygmens koeficientas „*Sig.*“ yra didesnis nei nustatytasis reikšmingumo lygmuo  $0,05$ , todėl, galima teigti, kad variacijų homogeniškumo skirtingų įmonių grupėse sąlyga yra tenkinama, t.y. visos dispersijos yra lygios. (žr. 7 priedą).

Pagal sudarytą ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodiką ranginėje skalėje nuo 1 (visiškai neskatina) iki 5 (labai skatina) respondentai turėjo įvertinti 14 ĮSA skatinančius veiksnius atspindinčių teiginių, iš kurių 4 susiję su vidiniais ĮSA veiksniais, 10 – su išoriniais. Remiantis metodikoje pateiktą ĮSA veiksnių vertinimo seka, analogiškais žingsniais toliau analizuojama kiekvieno veiksnio vidurkių poslinkio reikšmė ir skirtumai.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnių „Finansinių išteklių pajėgumai“, kokia yra veiksnio reikšmė.

9 lentelė

### Veiksnių „Finansinių išteklių pajėgumai“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinasis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                     | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 3,93     | ,961           | ,147          | 3,63                                       | 4,23   | 1         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 4,30     | ,684           | ,119          | 4,06                                       | 4,55   | 2         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 4,09     | ,867           | ,099          | 3,89                                       | 4,29   | 1         | 5          |

Vidurkio reikšmės vertinant veiksnių „Finansinių išteklių pajėgumai“ svyruoja nuo 3,93 iki 4,30. Atsižvelgiant į šį rezultatą, su 95 proc. patikimumu galima teigti, kad abiem grupėms šis veiksnys yra reikšmingas ir skatinantis ĮSA.

Siekiant išsiaiškinti, ar yra skirtumų tarp grupių, pateikiama kita lentelė (žr. 10 lent.).

**Veiksnių „Finansinių išteklių pajėgumai“ palyginimo rezultatai**

|             | Kvadratų suma | Vidutinis kvadratas | F     | Reikšmingumo lygmuo |
|-------------|---------------|---------------------|-------|---------------------|
| Tarp grupių | 2,595         | 2,595               | 3,572 | ,063                |
| Vidinė      | 53,760        | ,726                |       |                     |
| Iš viso     | 56,355        |                     |       |                     |

Ši lentelė suteikia išsamią informaciją. Joje nurodoma grupių kvadratų suma, vidinė kvadratų suma ir kita informacija. Tačiau norint priimti sprendimą, ar yra skirtumų tarp grupių, tikrinama tik p reikšmė, esanti „Reikšmingumo lygmuo“ stulpelyje.

Vienfaktorinės dispersinės analizės metodo *anova* p reikšmė parodo, „ar koreliacija statistiškai reikšminga ( $p < 0,05$ ), ar nereikšminga ( $p > 0,05$ ). Jeigu koreliacija nėra reikšminga (priklausomybės neradome), tolesnis tyrimas nerekomenduotinas (nereikia aptarti nesamo ryšio)“ (Bekešienė, 2015, p. 165).

Atsižvelgus į pirmojo vertinamo veiksnio p reikšmę, kuri lygi 0,063, nustatyta, kad  $0,063 > 0,05$ . Skirtumas yra nereikšmingas, todėl galima teigti, kad abiem įmonių grupėms stipri finansinė padėtis turi didelę įtaką tam, kad ĮSA jų veikloje būtų vykdoma aktyviau.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnį „Vadovo aukštas ĮSA vertės suvokimas“, kokia yra veiksnio reikšmė.

**Veiksnių „Vadovo aukštas ĮSA vertės suvokimas“ reikšmės įvertinimas**

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 4,37     | ,618           | ,094          | 4,18                                     | 4,56   | 3         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 4,58     | ,502           | ,087          | 4,40                                     | 4,75   | 4         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 4,46     | ,576           | ,066          | 4,33                                     | 4,59   | 3         | 5          |

Pastebėta, kad veiksnio „Vadovo aukštas ĮSA vertės suvokimas“ bendras vidurkis yra labai aukštas – iš 5 galimų balų (5 reiškia „labai skatina“) skaitinė reikšmė siekia net 4,46. Tai parodo, kad šis veiksnys yra labai reikšmingas ir skatinantis. Verta pastebėti, kad nė vienas respondentas nesutiko, kad šis veiksnys yra visiškai neskatinantis ar neskatinantis, tik maža procentinė dalis (4,1 proc.), teigė nežinantis, ar vadovas skatina vykdyti ĮSA.

Siekiant nustatyti, ar požiūris tarp grupių skiriasi, buvo atliekami analogiški palyginimo veiksmai:  $p = 0,127 > \alpha = 0,05$ . Nustatyta, kad skirtumas yra nežymus, todėl galima



teigti, kad tiek JT Pasaulinio susitarimo narėms, tiek ŠPPAR narėms, jeigu siekiama intensyviau vykdyti ĮSA, vadovo domėjimasis ĮSA ir išsamus jos pažinimas yra labai svarbus.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnį „Aukšta darbuotojų moralės ir vertybių sistema“, kokia yra veiksnio reikšmė.

12 lentelė

### Veiksnių „Aukšta darbuotojų moralės ir vertybių sistema“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 4,19     | ,824           | ,126          | 3,93                                     | 4,44   | 1         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 4,27     | ,674           | ,117          | 4,03                                     | 4,51   | 3         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 4,22     | ,759           | ,087          | 4,05                                     | 4,40   | 1         | 5          |

Iš pateiktos lentelės (žr. 12 lent.) matyti, kad moraliai ir etiškai brandūs darbuotojai skatina vykdyti įmonių socialinę atsakomybę. Bendras vidurkio dydis siekia 4,22.

Atlikus patikrinimo veiksmus, kai  $p = 0,625 > \alpha = 0,05$ , nebuvo įžvelgtas reikšmių skirtumas. Todėl galima teigti, kad veiksnys „Aukšta darbuotojų moralės ir vertybių sistema“ yra vienodai svarbus abiejų grupių įmonėms.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnį „Aukštas santykių tarp darbdavio ir darbuotojų lygis“, kokia yra veiksnio reikšmė.

13 lentelė

### Veiksnių „Aukštas santykių tarp darbdavio ir darbuotojų lygis“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 4,35     | ,650           | ,099          | 4,15                                     | 4,55   | 3         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 4,12     | ,696           | ,121          | 3,87                                     | 4,37   | 2         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 4,25     | ,676           | ,078          | 4,10                                     | 4,40   | 2         | 5          |

Darbuotojų ir vadovų požiūrių sutapimas, dialogo palaikymas užtikrina geresnius veiklos rezultatus. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad ĮSA skatinimo procese vyrauja ta pati tendencija. Didžioji dalis respondentų mano, kad stiprus ryšys tarp šių dviejų veikėjų skatina vykdyti įmonių socialinę atsakomybę. Vidurkio balas siekia 4,22.

Taikant vienfaktorinės dispersinės analizės metodą *anova* buvo nustatyta, ar nuomonė tarp JT pasaulinio susitarimo ir ŠPPAR asociacijos narių išsiskyrė. Atsižvelgiant į reikšmingumo lygmens koeficientą, kuris lygus 0,127, nustatyta, kad skirtumai tarp įmonių grupių yra labai nežymūs.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnį „Privalomi teisės aktais grįsti reikalavimai“, kokia yra veiksnio reikšmė.

14 lentelė

#### Veiksnių „Privalomi teisės aktais grįsti reikalavimai“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 3,65     | ,923           | ,141          | 3,37                                     | 3,94   | 1         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 3,64     | ,929           | ,162          | 3,31                                     | 3,97   | 2         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 3,64     | ,919           | ,105          | 3,43                                     | 3,85   | 1         | 5          |

Vertinant veiksnį „Privalomi teisės aktais grįsti reikalavimai“, pastebėta, kad, skirtingai nuo anksčiau minėtų rezultatų, šis veiksnys, respondentų nuomone, neturi didelės reikšmės ĮSA vykdymui. Veiksnių įvertinimo rezultatų vidurkis svyruoja nuo 3,64 iki 3,65, o tai reiškia, kad įmonės linksta link nežinomumo.

Teorinėje dalyje minėta, kad valstybės institucijų keliami nurodymai laikytis teisės aktais grįstų reikalavimų labiau pripažįstami kaip į(si)pareigojimai, kuriais įmonė (savo ar nesavo noru) turi vadovautis.

Galima daryti prielaidą, kad šis ĮSA skatinamasis veiksnys nėra veiksminga priemonė, skatinanti ĮSA. Nors daugelis įmonių stengiasi nepažeisti nustatytų normų, galimai įmonės labiau rinkęsi savanoriško apsisprendimo principu paremtą ĮSA veiklų vykdymą. Remiantis reikšmingumo lygmens koeficientu, nustatyta, kad  $p = 0,945 > \alpha = 0,05$ . Reikšmingo skirtumo tarp įmonių grupių nėra.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnį „Vyriausybės patvirtintos ĮSA skatinančių priemonių programos“, kokia yra veiksnio reikšmė.

**Veiksnių „Vyriausybės patvirtintos ĮSA skatinančių priemonių programos“ reikšmės įvertinimas**

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 3,58     | 1,006          | ,153          | 3,27                                     | 3,89   | 1         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 3,39     | 1,059          | ,184          | 3,02                                     | 3,77   | 2         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 3,50     | 1,026          | ,118          | 3,27                                     | 3,73   | 1         | 5          |

Panašius rezultatus, palyginti su prieš tai aptartais, galima įžvelgti ir 15 lentelėje. Nors kasmet Vyriausybė skiria daug dėmesio ĮSA skatinimo priemonių programoms rengti (nubrėžia metodologines gaires, apibrėžia ĮSA plėtros tikslus, uždavinius, priemones jiems pasiekti, priskiria atsakingas institucijas, kurios koordinuoja priemonių realizavimą), galima daryti prielaidą, kad institucijos, kurios vykdo ĮSA programoje numatytas užduotis, įgyvendina jas tik tiek, kiek tai neprieštarauja nustatytiems reikalavimams. Įmonės nėra nuodugniai supažindinamos su priemonių, skatinančių ĮSA, įgyvendinimo rezultatais ar kitomis ĮSA plėtros galimybėmis. Tai pagrindžia vidutinė gauta reikšmė (3,50). Vyriausybė turėtų išsamiau nagrinėti gautas atsiskaitymo ĮSA klausimais ataskaitas ir paraginti atsakingas institucijas šioje srityje veikti aktyviau, nes dauguma tyrimo respondentų teigė nežinantys, ar Vyriausybės patvirtintos ĮSA programos padeda aktyviau vykdyti įmonių socialinę atsakomybę.

Reikšmių pasiskirstymas, kai  $p = 0,434 > \alpha = 0,05$  parodo, kad požiūrių skirtumų tarp JT pasaulinio susitarimo ir ŠPPAR asociacijos įmonių nėra.

Siekama išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnį „Lengvatinės sąlygos mokesčių ir darbo santykių sistemoje“, kokia yra veiksnio reikšmė.

**Veiksnių „Lengvatinės sąlygos mokesčių ir darbo santykių sistemoje“ reikšmės įvertinimas**

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 3,77     | 1,043          | ,159          | 3,45                                     | 4,09   | 1         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 3,42     | 1,173          | ,204          | 3,01                                     | 3,84   | 1         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 3,62     | 1,107          | ,127          | 3,37                                     | 3,87   | 1         | 5          |

Neabejotina, kad dauguma įmonių džiaugiasi valstybės priimtais sprendimais dėl mažesnių mokesčių nustatymo. Tačiau pastebima, kad ne kartą mokslo atstovų išsakyta mintis, kad įmonės, kurios vykdo ĮSA, sulaukia didesnių lengvatų, o tai jas labiau paskatina vykdyti ĮSA, gali būti pagrįsta tik iš dalies. Vertinant šio veiksnio bendrąjį vidurkį, kuris siekia 3,62, matyti, kad respondentai nėra įsitikinę, ar valstybės siūlomas lengvatinių sąlygų paketas skatina jas aktyviau įsitraukti į ĮSA veiklą. Todėl galima teigti, kad šis veiksnys yra skatinantis tik iš dalies. Įvertinus reikšmingumo lygio koeficientą, kuris lygus 0,182, nustatyta, kad įmonių grupių požiūris sutampa.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksni „Partnerystė“, kokia yra veiksnio reikšmė.

17 lentelė

### Veiksni „Partnerystė“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 3,23     | 1,065          | ,162          | 2,90                                     | 3,56   | 1         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 2,97     | ,984           | ,171          | 2,62                                     | 3,32   | 1         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 3,12     | 1,032          | ,118          | 2,88                                     | 3,35   | 1         | 5          |

Respondentų buvo paprašyta įvertinti, ar geri santykiai su valdžios institucijomis skatina vykdyti ĮSA. Geri santykiai su valdžios institucijomis suvokiami kaip dialogo palaikymas, bendradarbiavimas su valstybės institucijomis, kuris padeda užtikrinti geresnes įmonių socialines ir aplinkos problemų išsprendimo galimybes. Vertinant šį veiksni, pastebėta, kad respondentų nuomonė svyruoja tarp nesutikimo (2,97) ir nežinomybės (3,23) reikšmių, todėl galima teigti, kad šis veiksnys gali skatinti ĮSA tik nežymiai. Vertinant grupių skirtumus nustatyta, kad reikšmingumo lygio koeficientas, kai šis lygus 0,274, yra didesnis nei nustatytasis skirtumo reikšmingumo lygmuo ( $\alpha = 0,05$ ), todėl skirtumo tarp grupių nėra.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksni „Gerųjų pavyzdžių demonstravimas“, kokia yra veiksnio reikšmė.

18 lentelė

### Veiksni „Gerųjų pavyzdžių demonstravimas“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 3,74     | ,978           | ,149          | 3,44                                     | 4,05   | 1         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 3,45     | ,794           | ,138          | 3,17                                     | 3,74   | 2         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 3,62     | ,909           | ,104          | 3,41                                     | 3,83   | 1         | 5          |

Iš pateiktos lentelės (žr. 18 lent.) matyti, kad vyrauja nežymus poslinkis link sutikimo balo, kurį parodo ŠPPAR narių vidutinio balo reikšmė (3,74). Tačiau tai nepatvirtina fakto, kad valstybės pavyzdžio, kaip reikia veikti be korupcijos, žalos visuomenei padarinių, rodymas yra tas veiksnys, kuris gali paskatinti verslo atstovus aktyviau veikti ĮSA srityse. Pastebėta, kad rezultatai linksta link nežinomybės, todėl šis veiksnys gali būti pripažintas kaip skatinantis tik iš dalies.

Reikšmių pasiskirstymas, kai  $p = 0,170 > \alpha = 0,05$ , parodo, kad požiūrių skirtumų tarp JT pasaulinio susitarimo ir ŠPPAR asociacijos įmonių nėra.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnį „Apdovanojimai ir nominacijos už socialiai atsakingą veiklą“, kokia yra veiksnio reikšmė.

19 lentelė

### Veiksnių „Apdovanojimai ir nominacijos už socialiai atsakingą veiklą“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                    | N  | Vidurki<br>s | Std.<br>nuokrypis | Std.<br>paklaida | 95% pasikliautinis<br>intervalas vidurkiams |        | Mažiaus<br>ia | Didžiaus<br>ia |
|----------------------------------|----|--------------|-------------------|------------------|---|--------|---------------|----------------|
|                                  |    |              |                   |                  | Apačia                                      | Viršus |               |                |
| ŠPPAR narė                       | 43 | 3,49         | ,883              | ,135             | 3,22  | 3,76   | 1             | 5              |
| JT Pasaulinio<br>susitarimo narė | 33 | 3,79         | ,893              | ,155             | 3,47  | 4,10   | 2             | 5              |
| Iš viso                          | 76 | 3,62         | ,894              | ,103             | 3,41  | 3,82   | 1             | 5              |

Mokslo atstovai pripažįsta, kad valstybės skiriami ĮSA apdovanojimai ir nominacijos skatina įmones elgtis atsakingiau ir kasmet siekti vis geresnių ĮSA veiklos rezultatų. Vyraujantis ir nuolat tobulinamas ĮSA lygis įmonėje visapusiškai kuria naudą: sklandžiau vyksta vidaus darbai, tausojama aplinka, gerėja įvaizdis, reputacija visuomenės akyse.

Nepaisant šios įžvalgos, atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, pastebėta, kad viešas pripažinimas skiriant ĮSA apdovanojimus ir nominacijas, respondentų nuomone, nėra būtent tas ĮSA veiksnys, kuris skatintų įmonę elgtis socialiai atsakingiau. Vidutinė nuomonių pasiskirstymo reikšmė svyruoja nuo 3,49 iki 3,79 balo.

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktą reikšmingumo lygmens koeficientą, kuris lygus 0,149, galima teigti, kad nuomonių skirtumų tarp skirtingų įmonių grupių nėra.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnį „Pilietinės akcijos ir projektai“, kokia yra veiksnio reikšmė.

### Veiksnių „Pilietinės akcijos ir projektai“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 3,93     | ,856           | ,131          | 3,67                                     | 4,19   | 1         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 3,97     | ,684           | ,119          | 3,73                                     | 4,21   | 2         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 3,95     | ,781           | ,090          | 3,77                                     | 4,13   | 1         | 5          |

Nevyriausybės organizacijos kasmet skatina įmones prisijungti ir dalyvauti iniciatyvose, skirtose įmonių sąmoningumui ĮSA veikloje didinti. Iš pateiktų lentelės duomenų (žr. 20 lent.) matyti, kad veiksnys „Pilietinės akcijos ir projektai“ yra vertinamas gana pozityviai. Šiai reikšmei iš viso respondentai skyrė 3,95 balo, kas linksta link sutikimo reikšmės, kai ši lygi keturiems (4). Galima teigti, kad asociacijų, profsąjungų ir kt. organizacijų rodomas dėmesys įmonėms, raginant jas prisidėti prie visuomenei naudingos veiklos vykdymo, dalinai veikia kaip skatinamasis veiksnys.

Įvertinus reikšmingumo lygio koeficientą, kai jis lygus 0,829, nustatyta, kad požiūrio skirtumų tarp JT pasaulinio susitarimo ir ŠPPAR asociacijos narių nėra.

Siekama išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnį „Tarptautiniai ISO standartai“, kokia yra veiksnio reikšmė.

### Veiksnių „Tarpautiniai ISO standartai“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausia | Didžiausia |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |           |            |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 3,81     | ,852           | ,130          | 3,55                                     | 4,08   | 1         | 5          |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 3,97     | ,684           | ,119          | 3,73                                     | 4,21   | 2         | 5          |
| Iš viso                       | 76 | 3,88     | ,783           | ,090          | 3,70                                     | 4,06   | 1         | 5          |

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus duomenis, matyti, kad tarptautiniai ISO standartai, jų kuriama nauda ir gairės, kuriomis vadovaujantis įmonėms lengviau suvokti, kaip reikia valdyti ĮSA principus, vertinami iš esmės pozityviai. Pastebėta, kad šis veiksnys pozityvesnio įvertinimo sulaukė iš JT Pasaulinio susitarimo narių. Šioje grupėje mažiausia reikšmės vertė nesiekia visiško

negatyvumo balo. Nepaisant to, vertinant bendrąjį veiksnio reikšmingumą, galima teigti, kad jis yra skatinantis tik iš dalies arba skatinantis nežymiai.

Palyginus veiksnio „Tarptautiniai ISO standartai“ rezultatus, nuomonių skirtumų tarp tiriamųjų populiacijos grupių neįžvelgiama.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnių „ĮSA neigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose“, kokia yra veiksnio reikšmė.

22 lentelė

### Veiksnių „ĮSA neigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausias | Didžiausias |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|------------|-------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |            |             |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 3,40     | ,979           | ,149          | 3,09                                     | 3,70   | 1          | 5           |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 3,09     | ,879           | ,153          | 2,78                                     | 3,40   | 2          | 5           |
| Iš viso                       | 76 | 3,26     | ,943           | ,108          | 3,05                                     | 3,48   | 1          | 5           |

Viešumas yra laikytinas skatinančiu veiksnium, nes įmonė mažiausiai nori sulaukti visuomenės dėmesio, kai jos veikla prieštarauja darnios ir skaidrios veiklos principams. Neigiamos informacijos sklaida menkina įmonės vardą ir gali nepataisomai sugadinti reputaciją. Dauguma įmonių šio rezultato vengia, todėl stengiasi nepažeisti visuomenės ar darbuotojų interesų, mažiau kenkti aplinkai. Teoriškai pagrindus „ĮSA neigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose“ veiksnių kaip skatinančių ĮSA, iš 22 lentelėje pateiktos informacijos galima daryti išvadą, kad tikėtinos neigiamos informacijos apie įmonės veiklą paskelbimas viešumoje, nėra tas skatinamasis veiksnys, kuris verstų labiau „pasitempti“ ĮSA srityse. Vertinant, ar skirtingų grupių įmonėse požiūris skiriasi, nustatyta, kad  $p = 0,165 > \alpha = 0,05$ . Reikšmingo skirtumo tarp grupių nėra.

Siekiami išsiaiškinti, ar skirtingų grupių įmonėse skiriasi požiūris į ĮSA skatinamąjį veiksnių „ĮSA teigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose“, kokia yra veiksnio reikšmė.

23 lentelė

### Veiksnių „ĮSA teigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose“ reikšmės įvertinimas

| Įmonių grupės                 | N  | Vidurkis | Std. nuokrypis | Std. paklaida | 95% pasikliautinis intervalas vidurkiams |        | Mažiausias | Didžiausias |
|-------------------------------|----|----------|----------------|---------------|--|--------|------------|-------------|
|                               |    |          |                |               | Apačia                                   | Viršus |            |             |
| ŠPPAR narė                    | 43 | 3,49     | ,856           | ,130          | 3,23                                     | 3,75   | 1          | 5           |
| JT Pasaulinio susitarimo narė | 33 | 3,45     | ,833           | ,145          | 3,16                                     | 3,75   | 2          | 4           |
| Iš viso                       | 76 | 3,47     | ,840           | ,096          | 3,28                                     | 3,67   | 1          | 5           |

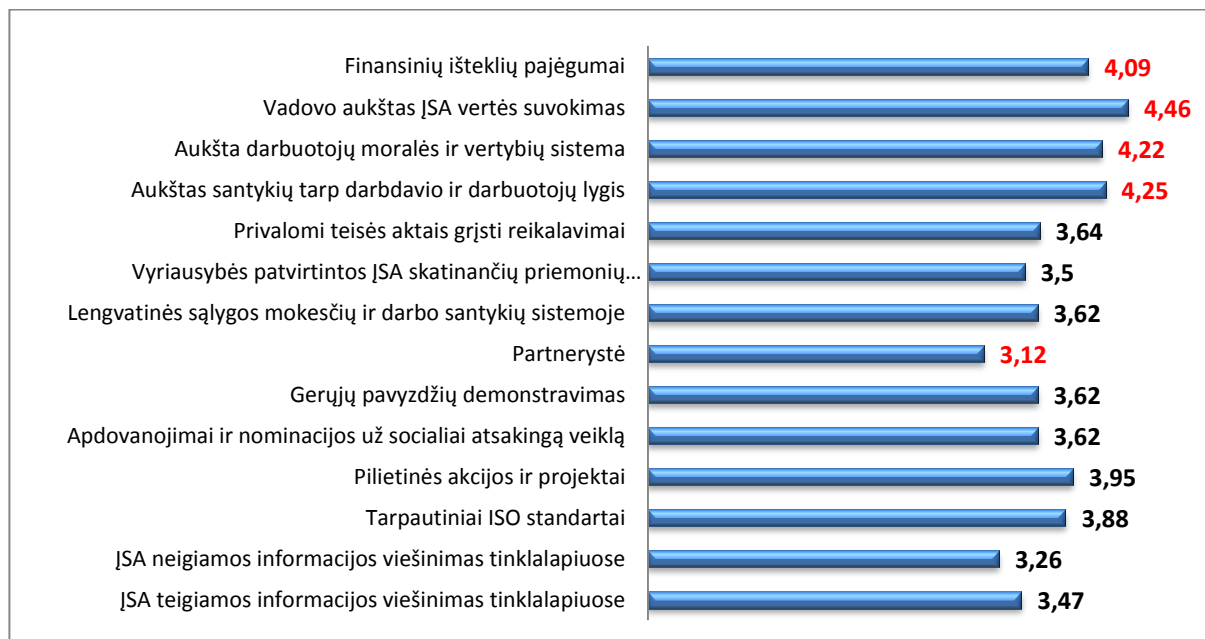
Veiksniui „ĮSA teigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose“ būdingesnė nežinomybės reikšmė. Bendras vidurkio balas siekia tik 3,47. Remiantis šiuo rezultatu, galima teigti, kad aktyvus ĮSA informacijos skelbimas interaktyviojoje erdvėje (per visuomenės dalyvių sukurtus tinklalapius, skiltis ir forumus) neskatina įmonių aktyviau vykdyti ĮSA.

Atsižvelgus į p reikšmę, kuri lygi 0,863, nustatyta, kad  $0,863 > 0,05$ . Skirtumas yra nereikšmingas, todėl galima teigti, kad abejoms įmonių grupėms ĮSA teigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose tik iš dalies skatina įmones aktyviau prisiimti socialinę atsakomybę.

### 3.3. Tyrimo rezultatų interpretacija ir apibendrinimas

Atlikus ĮSA skatinančių veiksnių analizę, nustatyta, kad teoriškai pagrįstų ĮSA skatinančių veiksnių įvertinimas pasiskirstęs netolygiai (žr. 14 pav.).

Atsižvelgus į kiekvieno kintamojo vidutinį reikšmės balą, su 95 proc. patikimumu galima teigti, kad „Vadovo aukštas ĮSA vertės suvokimas“ (4,46) yra labiausiai skatinantis ĮSA veiksnys, kiek mažiau ĮSA skatina „Aukštas santykių tarp darbdavio ir darbuotojų lygis“ (4,25) ir „Aukšta darbuotojų moralės ir vertybių sistema“ (4,22). Pastebėta, kad įmonėms svarbi gera finansinė padėtis. Šiam veiksniui respondentai vidutiniškai skyrė 4,09 balo.



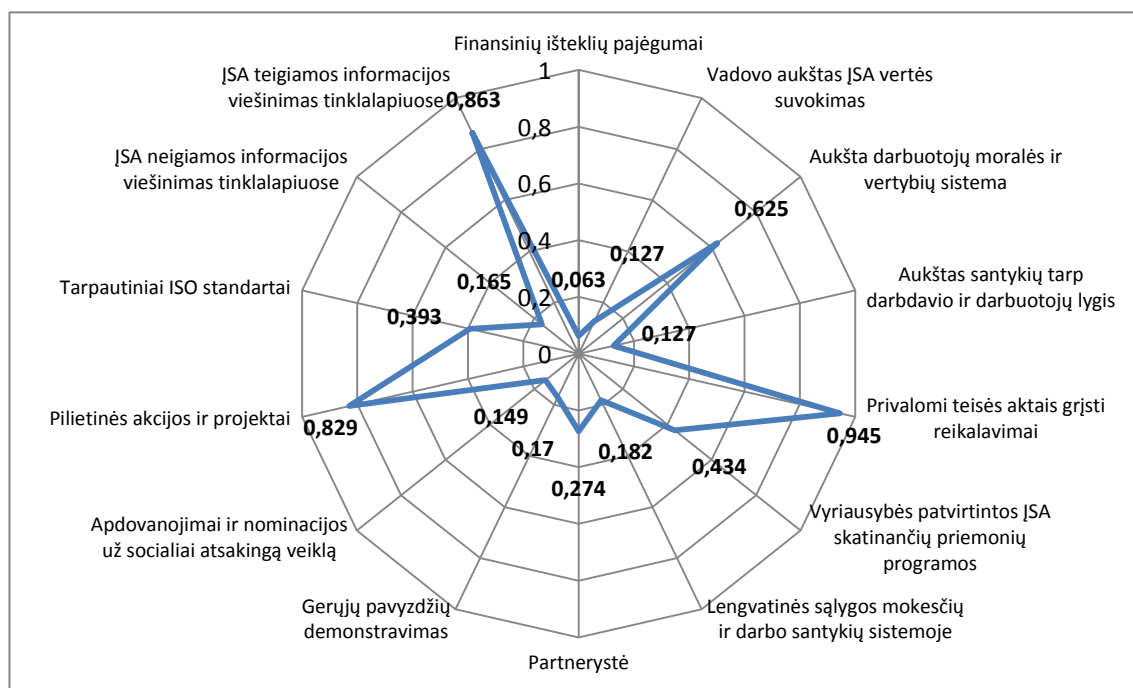
14 pav. ĮSA skatinančių veiksnių įvertinimų pasiskirstymas

Mažiausiai skatinančiu veiksniu respondentai pripažino „Partnerystę“ (3,12). Tai liudija, kad įmonės stengiasi būti nepriklausomos ir nori iškilusias problemas ir ĮSA klausimus spręsti be valstybės įsikišimo. Pastebėta, kad daug respondentų negalėjo apsipręsti, ar veiksnys yra skatinantis, ar ne. Šios nuomonės sulaukė visi išoriniai ĮSA skatinantys veiksniai. Todėl galima teigti, kad išorinės aplinkos dalyvių sukurta skatinamoji socialinės atsakomybės sistema tik iš dalies yra efektyviai veikianti.



Nors nemaža dalis įmonių skundžiasi vyriausybiniais ĮSA sprendimais, teigia, kad trūksta informacijos, ĮSA pavyzdžių, iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad šie veiksniai vis dar nėra suvokiami kaip galintys paskatinti ĮSA. Vidutinis įvertinimas (3,5) atskleidžia, kad ĮSA veiksmų „Vyriausybės patvirtintos ĮSA skatinančių priemonių programos“, „Gerųjų pavyzdžių demonstravimas“, „ĮSA teigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose“ plėtrai nėra skiriama pakankamai dėmesio, todėl nustatyti ir įvertinti jų reikšmę yra ganėtinai sudėtinga. Nepaisant šios prielaidos, galima išvelgti veiksmų „Tarptautiniai ISO standartai“ (3,88) ir „Pilietinės akcijos ir projektai“ (3,95) įmonei kuriamą naudą. Šių veiksmų rodikliai linksta link reikšmės (4), kuri parodo, kad veiksnys yra skatinantis. Vertinant tokį pasiskirstymą, prieinama prie išvados, kad įmonėms daro įtaką visuomeninių organizacijų sukurta ĮSA skatinančių veiksmų sistema. Pastebėta, kad visuomeninių organizacijų siūlymas prisidėti prie pilietinių akcijų ir projektų veikia tolygiai efektyviai, palyginti su tais ĮSA veiksmiais, kurie gali būti realizuoti tik turint pakankamai lėšų. Šiuo atveju ISO tarptautiniai standartai, kurių praktiką taip pat siūlo realizuoti nevyriausybines organizacijas, pripažinti kaip vienas iš galimai skatinančių veiksmų, tačiau ne bet kuri įmonė gali šį veiksmą realizuoti – tam reikalingi papildomi ištekliai.

Siekiant aiškiau išvelgti skirtumų tarp įmonių grupių reikšmes, žemiau pateikiamas skirtumų reikšmingumo lygmens koeficientų pasiskirstymo žemėlapis (žr. 15 pav.).



**15 pav.** Skirtumų reikšmingumo lygmens koeficientų pasiskirstymas

Remiantis nustatytu reikšmingumo lygmens koeficientu, kai  $\alpha = 0,05$  ir palyginus jį su kiekvieno ĮSA veiksmio gautu reikšmingumo lygmens koeficientu p nustatyta, kad esminių požiūrio

skirtumų tarp JT pasaulinio susitarimo ir ŠPPAR asociacijos įmonių nėra, todėl galima teigti, kad įmonių priklausomumas skirtingo lygio grupei neturi įtakos ĮSA skatinančių veiksnių pasirinkimui.

Mažiausiai JT pasaulinio susitarimo narių ir ŠPPAR asociacijai priklausančių įmonių nuomonės išsiskyrė vertinant veiksnį „*Privalomi teisės aktais grįsti reikalavimai*“. Lyginant įmonių grupių nuomones, prieinama prie išvados, kad įsipareigojimas laikytis valstybės institucijų keliamų reikalavimų tolygiai veikia visas įmones.

Nereikšmingas, bet didžiausias nuokrypis (nuomonių skirtumas) išryškėjo įvertinus veiksnį „*Finansinių išteklių pajėgumai*“. Vertinant šį skirtumą, galima teigti kad turima gera finansinė padėtis labiau skatina vykdyti ĮSA JT Pasaulinio susitarimo nares. Galima daryti prielaidą, kad, būdamos gana aktyvios ĮSA veikloje, įmonės, priklausančios JT Pasaulinio susitarimo narių tinklui, siekia aukštesnių rezultatų ĮSA srityse, o tai reikalauja ir didesnių išlaidų.

*Apibendrinant rezultatus pastebėta, kad tyrime aktyviau dalyvavo įmonės, priklausančios ŠPPAR asociacijai, nei tos įmonės, kurios Lietuvoje pripažintos kaip ĮSA lyderės (JT Pasaulinio susitarimo narės). Tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis (net 87,6 proc.) įmonių yra realizavusi bent vieną socialinės atsakomybės iniciatyvą, kas parodo, kad ĮSA sritis įmonėms jau nebėra svetimas reiškinys. Dauguma respondentų pripažįsta, kad ĮSA vykdoma labiau dėl altruistinių tikslų, t. y. noro rūpintis kitų interesais, kurti bendrąją gerovę visuomenei ir aplinkai, nei asmeninės naudos siekimo. Atlikus tyrimą pastebėta, kad vadovas yra viena iš reikšmingiausių ĮSA įgyvendinimą lemiančių figūrų, kuri, respondentų nuomone, gali būti ir didžiausia ĮSA kliūtis, ir didžiausia ĮSA paskata.*

*Vertinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad didžiausią pridėtinę vertę kuria vidiniai ĮSA skatinantys veiksniai: aukštas žmogiškųjų ir finansinių išteklių lygis. Galima daryti prielaidą, kad finansinis pakankamumas, tinkamai subalansuota darbuotojų vertybinė ir moralinė sistema, geri santykiai, aukštas vadovo suvokimo lygis yra pagrindiniai įrankiai, inspiruojantys ĮSA iniciatyvų sklaidą, todėl įmonės šiai sričiai turėtų skirti didesnę dėmesį. Nustatyta, kad mažiausiai ĮSA skatina partnerystė su valdžios institucijomis. Remiantis statistiniais duomenimis nustatyta, kad požiūrio skirtumų į ĮSA skatinančius veiksnius tarp įmonių grupių nėra, todėl galima teigti, kad priklausomumas skirtingai įmonių grupei neturi įtakos ĮSA skatinančių veiksnių pasirinkimui.*

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinę analizę ir išryškinius ĮSA apibrėžčių įvairovę, pastebėta, kad ĮSA suvokiama kaip įmonės savanoriškas įsipareigojimas vykdyti skaidrią veiklą ekonominėje, socialinėje ir aplinkosauginėse srityse daugiau, nei numatyta teisės aktuose. Esminė atsakingo verslo plėtros sąlyga paremta abipusės tiesioginės ir netiesioginės naudos visuomenei ir įmonei kūrimo idėja, kurios įgyvendinimas priklauso nuo įmonės ir išorės veikėjų rodomų iniciatyvų ir veiksmų. Atlikta analizė parodė, kad ĮSA raiškos procesai šiandien turi būti derinami su įmonės materialine padėtimi ir socialine aplinka, kai kuriami ir palaikomi santykiai su darbuotojais, valdžios institucijomis, visuomeninėmis organizacijomis ar visuomene.

2. Atlikus mokslinės literatūros ir dokumentų analizę, nustatyta, kad iniciatyvumas socialinės atsakomybės veiklose priklauso nuo pačios įmonės veiksmų, valstybinio sektoriaus, visuomeninių organizacijų, visuomenės suformuotų ir palaikomų ĮSA skatinančių veiksnių paketo. Išskiriamos dvi ĮSA skatinančių veiksnių grupės – vidiniai ir išoriniai. Vidiniai ĮSA skatinantys veiksniai apima finansinius išteklius ir tinkamai suformuotą žmogiškąjį kapitalą – vadovo aukštą ĮSA vertės suvokimą, aukštą darbuotojų moralės ir vertybių sistemą, santykių tarp darbdavio ir darbuotojų palaikymą. Didžiąją dalį ĮSA skatinančių veiksnių sudaro išoriniai veiksniai: privalomi teisės aktuose užfiksuoti reikalavimai, Vyriausybės patvirtintos ĮSA skatinančių priemonių programos, lengvatinės sąlygos mokesčių ir darbo santykių sistemoje, partnerystė, gerųjų pavyzdžių demonstravimas, apdovanojimai ir nominacijos už socialiai atsakingą veiklą, visuomeninės organizacijos, pilietinės akcijos ir projektai, tarptautiniai ISO standartai, ĮSA teigiamos ir neigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose. Nustatyta, kad išoriniai ĮSA skatinantys veiksniai veikia dviem kryptimis. Pirma, tai yra veiksniai, kurie skatina ir tuo pačiu įpareigoja nepažeisti valstybės teisinių reikalavimų ir visuomenės lūkesčių, antra, jais įmonė gali vadovautis remdamasi savanorišku apsisprendimu.

3. ĮSA skatinančių veiksnių teorinė analizė ir veiksnių išgryninimas leido suformuoti ĮSA skatinančių veiksnių modelį, kurio pagrindu buvo sudaryta ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodika. Metodika sudaryta iš keturiolikos vidinius ir išorinius ĮSA skatinančius veiksnius charakterizuojančių teiginių, kurių platesnės apibrėžtys leido respondentui išsamiau suvokti ĮSA veiksnio reikšmę. Siekiant tinkamai įvertinti išskirtus ĮSA veiksnius, buvo pasirinkta taikyti suminės skalės (Likerto skalės) nuomonių vertinimo metodą. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad sudaryta ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodika pasižymi aukštu pritaikomumo lygiu bet kokio tipo ir dydžio įmonėse. Nustatyta, kad visos tyrimo dalyvavusios įmonės, vertindamos ĮSA skatinančius veiksnius, nesusidūrė su veiksnių suvokimo ar pildymo problemomis. Nė viena tyrimo anketa nebuvo užpildyta klaidingai.

4. Tyrimu nustatyta, kad įmonių socialinę atsakomybę labiausiai skatina vykdyti vidiniai ĮSA skatinantys veiksniai: vadovo aukštas ĮSA vertės suvokimas, aukštas santykių tarp darbdavio ir darbuotojų lygis, aukšta darbuotojų moralės ir vertybių sistema. Įvertinus išorinius ĮSA skatinančius veiksnius, pastebėta, kad didžiausią vertę kuria visuomeninių organizacijų formuojamas ir palaikomas ĮSA skatinančių veiksnių paketas. Respondentų nuomone, šių institucijų inicijuojamos pilietinės akcijos ir projektai, tarptautiniai ISO standartai vertinami kaip ĮSA vykdymą skatinanti priemonė. Mažiausią vertę kuria partnerystė, dialogo palaikymas su valdžios institucijomis. Galima teigti, kad JT pasaulinio susitarimo narės, išsiskirdamos savo ĮSA veiklos rezultatais, neišsiskiria iš kitų įmonių grupių savo nuomonių raiška, kai sprendžiami ĮSA skatinimo klausimai. Atlikta lyginamoji analizė atskleidė, kad priklausymas skirtingai įmonių grupei neturi įtakos ĮSA skatinančių veiksnių pasirinkimui. Įvertinus JT Pasaulinio susitarimo ir ŠPPAR asociacijos įmonių nuomonių skirtumus, nustatyta, kad nuomonės nežymiai išsiskyrė vertinant veiksnį „Finansinių išteklių pajėgumai“.

*Atsižvelgiant į teorinę darbo dalį ir tyrimo rezultatus, teikiami šie pasiūlymai:*

- ✓ įmonėms taikyti ĮSA skatinančių veiksnių modelį kaip priemonę, padedančią skatinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų vykdymą. Šio modelio turinys padeda ugdyti įmonės taktinius gebėjimus, nes įmonė individualiai gali įvertinti kiekvieno veiksnio reikšmės ir naudingumo jų veiklai lygį;

- ✓ įmonėms taikyti ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodiką. Praktinis šios metodikos pritaikymas gali padėti nusistatyti prioritetinius veiksnius, kuriais įmonė turėtų vadovautis savo veikloje, identifikuoti veiksnius, kurių įmonė pagal savo galimybes nėra pajėgi realizuoti. Tokio pobūdžio informacija naudinga kuriant įmonės ĮSA strategiją. Metodiką galima pritaikyti visų tipų ir dydžių įmonėms, todėl ja siūloma remtis tiriant ne tik bendrąją daugialypę įmonių nuomonę, bet ir konkretų įmonės vidinį atvejį;

- ✓ nustatyta, kad tinkamai subalansuota darbuotojų vertybinė ir moralinė sistema, geri darbuotojų santykiai, vadovo aukštas suvokimo lygis skatina ĮSA vykdymą, todėl įmonėms didesnę dėmesį siūloma skirti žmogiškojo potencialo tobulinimui ir jo pajėgumų išnaudojimui;

- ✓ įmonėms didesnę dėmesį skirti išorinių ĮSA skatinančių veiksnių išnaudojimo galimybėms. Atlikta mokslinės literatūros ir dokumentų analizė parodė, kad išorinių ĮSA veikėjų palaikomas ĮSA skatinančių veiksnių paketas yra ganėtinai platus ir įvairaus turinio, todėl įmonėms, kurių galimybės dėl finansinės padėties yra ribotos, rekomenduojama labiau atsižvelgti į valstybės siūlomas lengvatines sąlygas mokesčių ir darbo santykių sistemoje; palaikyti aktyvesnį dialogą su suinteresuotomis šalimis, domėtis viešai skelbiama informacija apie ĮSA, įsitraukti į visuomeninių organizacijų inicijuojamas visuomenines akcijas ir projektus.

✓ valstybinės institucijos siūlo plačiausią išorinių ĮSA skatinančių veiksnių paketą, tačiau nustatyta, kad jų kuruojami ĮSA skatinantys veiksniai nėra efektyvūs, t. y. galintys paskatinti ĮSA vykdymą. Todėl valstybinėms institucijoms rekomenduojama didesnę dėmesį skirti jų palaikomų ĮSA skatinančių veiksnių realizacijai skleisti ir kokybei gerinti: užtikrinti sklandų ĮSA skatinančių priemonių programų įgyvendinimą, labiau kontroliuoti už ĮSA užduočių įvykdymą atsakingus vyriausybinius padalinius, nes jų veiklos rezultatai nepasiekia verslo subjektų, aktyviau pačioms dalyvauti socialinės atsakomybės veiklose, dalytis gerąja patirtimi;

✓ remiantis vienfaktorinės dispersinės analizės *anova* metodu gautais statistiniais duomenimis, nustatyta, kad, vertinant ĮSA skatinančius veiksnius, įmonių grupių nuomonės reikšmingai neišsiskyrė, todėl, siekiant išvelgti ryškesnes skatinančių veiksnių pasiskirstymo tendencijas, tikslinga ištirti įmones pagal konkretesnę pjūvį, pavyzdžiui, įmonių dydį ar jų veiklos pobūdį.

## LITERATŪRA

Advokatų kontora Baranauskas, Sesickas, Stukas ir partneriai. (2007). *Lietuvos Respublikos teisinės bazės analizė dėl įmonių socialinę atsakomybę skatinančių IR trukdančių veiksnių*. Vilnius.

Alijošiūtė, A. (2015). Atsakomybė versle: ką turime ir ko trūksta Lietuvoje? *In Socialiai atsakingas verslas: kur link judame?* Vilnius: Lietuvos atsakingo verslo asociacija, 1–30, p. 8.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal Of Management*, 38(4), 932-968. doi:10.1177/0149206311436079.

Baltrušaitis, M. (2015), *Socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimas didinant įmonės ilgalaikį konkurencingumą: magistro darbas*. Vilniaus universitetas. Vilnius.

Bakanauskas, A., & Vanagienė, V. (2012). Įmonių socialinės atsakomybės gairės stiprinant prekės ženklo reputaciją. *Management Theory & Studies For Rural Business & Infrastructure Development*, 32(3), 15–22.

Bakič, T., Kostič, S., & Neškovič, E. (2015). Model for Managing Corporate Social Responsibility. *Journal for theory and practice of management*, (74), 47–56.

Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai: mokomoji knyga*. Vilnius: Lietuvos karo akademija, p. 165.

Bernatonytė, D., Vilké, R., & Keizerienė, E. (2009). Ekonominės krizės poveikio lietuvių smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Economics & Management*, 229-236, p. 232.

Bird, R., Casavecchia, L., & Reggiani, F. (2006). Corporate social responsibility and corporate performance: where to begin. *University of Technology, Sydney and Bocconi University, Milan*.

Bigne, E., Curras-Perez, R., & Aldas-Manzano, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal Of Marketing*, 46(3/4), 575-594. doi:10.1108/03090561211202620

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.

Chitakornkijasil, P. (2012). Business performing social responsibility activities and corporate social responsibility issues. *International Journal Of Organizational Innovation*, 5(1), 309–323.

Česynienė, R., & Neverkevič, M. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliutys smulkiojo ir vidutinio verslo imonėse. *Verslas, Vadyba ir Studijos-Business, Management and Education*, 8(1), 261-270, p. 266, 267.

Česynienė, R., Diskienė, d., & Česynaitė, E. (2011). Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektorių analizė. *Public Administration (16484541)*, 1(29).

Darnaus vystymosi ir įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) specialistų tinklas „CSR Network Lithuania“. (2014). *Dėl Lietuvos Respublikos įmonių socialinių iniciatyvų skatinimo įstatymo projekto ir jį lydinių teisės aktų projektų* (2014 m. gegužės 30 d., p. 1) [žiūrėta 2015-03-03] Prieiga per internetą:<http://csrba.lt/pastabos-lr-imoniu-socialiniu-iniciatyvu-skatinimo-istatymo-projektui/>.

Dagilienė, L., Leitonienė, S., & Grecikova, A. (2014) Increasing Business Transparency by Corporate Social Reporting: Development and Problems in Lithuania. *Engineering Economics*, 25(1), 54–61.

De Leaniz, P. M. G., & Del Bosque, I. R. (2013). Introduction to the academic perspectives of CSR measurement. *International Letters of Social and Humanistic Sciences (ILSHS)*, 2, 51–55.

Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, p. 54–58.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. Canada: New Society Publishers.

Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California management review*, 29(3), 99–114.

Fox, T., Ward, H., & Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. Washington, DC: World Bank.

Europos bendrijų komisija Green Paper. (2001). *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Commission of the European Communities.

Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014) *Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 15.

Grow, B., Hamm, S., & Lee, L. (2005). The debate over doing good. *Business Week*, 3947, 76.

Guogis, A., & Adomas V. (2014, Gruodžio 9). Kiek svarbi visuomenei verslo socialinė atsakomybė? *Delfi Verslas*, p. 1. [žiūrėta 2015-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/a-guogis-a-v-raksnys-kiek-svarbi-visuomenei-verslo-socialine-atsakomybe.d?id=66612968>.

Iamandi, I. E. (2011). The Application of Corporate Social Responsibility Models in Romania in the Context of the Post-Accession to the European Union. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 14(1), 27.

Išoraitė, M. (2013) Alaus gamybos įmonių socialinės atsakomybės tyrimas. *Bussines systems and economics*, 3 (2).doi:10.13165/VSE-13-3-2-10

United Nations Global Compact. (2005). *Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo (angl. UN Global Compact) narės Lietuvoje*. [žiūrėta 2016-02-01]. Prieiga per internetą: [https://www.unglobalcompact.org/whatisgc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=115&search%5Bper\\_page%5D=10&search%5Bsort\\_field%5D=&search%5Bsort\\_direction%5D=asc](https://www.unglobalcompact.org/whatisgc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=115&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc).

Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir standartų aprašas. *In Analize.lt*. [žiūrėta 2015-10-10]. Prieiga per internetą: <http://analyze.lt/praktine-analize/socialiai-atsakingas-verslas-lietuvoje/127-imoniu-socialines-atsakomybes-iniciatyvu-ir-standartu-aprasas.html>.

Juščius, V., & Griauslytė, J. (2014). Lietuvos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų taikymas verslo praktikoje. *Management Of Organizations: Systematic Research*, (69), 55-70. doi:10.7720/MOSR.1392-1142.2014.69.4

Juščius, V. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmogiškųjų išteklių konkurencingumui. *Economics & Management*, 526–531.

Juščius, V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Economics & Management*, 14, 264–271.

Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija, p. 207.

Kleinaitė, I. (2007). Atsakingo verslo praktika. Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, p. 14.

Kovaliov, R. (2009) *Įmonių socialinės atsakomybės įtaka įmonės vertei*. Ekonomikos mokslo daktaro disertacija. KTU: Kaunas.

Kovaliov, R. (2013, Gegužės 7). Kas stabdo įmonių socialinės atsakomybės plėtrą Lietuvoje. *Veidas*. [Žiūrėta 2015-04-04]. Prieiga per internetą: <http://www.veidas.lt/kas-stabdo-imoniu-socialines-atsakomybes-pletra-lietuvoje>.



Laurinavičius, A., & Reiklaitis, J. (2011) *Darnaus verslo socialinė atsakomybė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 249.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2010). *Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 m. programa ir įgyvendinimo 2009–2011 m. priemonių planas* (2010 m. Sausio 12 d. Nr. 53, p. 2,4) [žiūrėta 2015-10-17]. Prieiga per Internetą: <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=133055>.

Lietuvos standartizacijos departamentas. (2010). *Socialinės atsakomybės gairės (tapatus ISO 26000:2010)*. [žiūrėta 2015-10-10]. Prieiga per internetą <http://www.lsd.lt/standards/catalog.php?ics=0&pid=636226>.

Lietuvos Respublikos Seimas. (2012) *Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa* (2012 m. gruodžio 13 d. Nr. XII-51, p. 2.), [žiūrėta 2015-11-10]. Prieiga per internetą: <http://ssrn.com/abstract=1819304>.

Marčinskas, A., & Seiliūtė, J. (2012). Viešojo sektoriaus vaidmuo plėtojant socialinę atsakomybę: lietuvių atvejis. *Public Administration (16484541)*, 4(36), 35–45, p. 45.

Mikšys, A. (2010). *Socialinė atsakomybė. Standartai ISO 26000, SA8000*. [žiūrėta 2015-10-14]. Prieiga per internetą [http://www.isokonferencija.lt/2\\_2\\_socialine\\_atsakomybe\\_ISO26000\\_SA8000.pdf](http://www.isokonferencija.lt/2_2_socialine_atsakomybe_ISO26000_SA8000.pdf).

Mihalache, S. S. (2013). Aspects regarding corporate social responsibility definition and dimensions. *Proceedings Of The International Conference Marketing - From Information To Decision*, 6130-144, p. 137.

Navickaitė, V., & Ruževičius, J. (2007). The development of socially responsible business in lithuania and italy: a comparative study. *Economics & Management*, 1025-1032, p. 1032.

Nidasio, C. (2004). *Implementing CSR on a large scale: The role of government*. Social science research network. [žiūrėta 2015-11-10]. Prieiga per internetą: <http://ssrn.com/abstract=1819304>.

Oriordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745–758.

Pažuolienė, J. (2010). Socialinės atsakomybės įtaka darniai verslo plėtrai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(26), 115–121, p. 119.

Potašinskaitė, M., & Draugelytė, A. (2013). Lietuvos sveikatos draudimo sistemos sąsajos su įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų fragmentiškas naudojimas Lietuvoje. *Management Theory & Studies For Rural Business & Infrastructure Development*, 35(3), 416–423

Pučėtaitė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Economics & Management*, 14, 328–334.

Schalteger, S. & Wagner, M. (2006) *Mapping the links of corporate sustainability // Managing the business case for sustainability. The integration of social, environmental and economic performance*. Scheffield: Greenleaf, p. 141–162.

Smaliukienė, R. (2005). Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle. *Viešoji politika ir administravimas*, 12, 69–76, p. 71, 75.

Simanavičienė, Ž., Kovaliov, R., & Šubonytė, J. (2011). Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos Lietuvoje SSGG analizė. *Economics & Management*, 16, 602-611.

Simanavičienė, Ž., Simanavičius, A., & Kovaliov, R. (2012). Įmonių socialinės atsakomybės matavimo galimybės. *Economics & Management*, 17(4), 1528–1534.

Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmai (2016). *Nariai*. [žiūrėta 2016-02-01]. Prieiga per internetą: <http://www.rumai.lt/Naryste/Nariai>.

Šileikienė, L. (2011). Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008): standarto reikalavimai ir organizacijos kokybės vadybos sistema. [žiūrėta 2016-02-01]. Prieiga per internetą: <http://verslove.lt/wp-content/uploads/2013/12/ISO-9001-standartai-apzvalga.pdf>.

Tang, L., Gallagher, C. C., & Bie, B. (2015). Corporate Social Responsibility Communication Through Corporate Websites: A Comparison of Leading Corporations in the United States and China. *International Journal Of Business Communication*, 52(2), 205–227. doi:10.1177/2329488414525443.

Tauginienė, L. (2013). *Socialinė atsakomybė universiteto mokslinės veiklos valdyme: daktaro disertacija*. Mokylo Romerio universitetas. Vilnius.

Šimanskienė, L., & Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20(1).

Intelektualių resursų sistemų konsultantai (2016). *ISO 26000:2010 Socialinės atsakomybės gairių standartas*. [žiūrėta 2015-10-10]. Prieiga per internetą <http://www.irs.lt/lt/ISO/26000/socialine/atsakomybe>.

Vaitiekūnienė, J. (2008). Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje. Praktiniai atsakingo verslo pavyzdžiai. *Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija*.

Vilkė, R. (2010). Socialinė atsakomybė Lietuvoje: tik verslas turi būti socialiai atsakingas?: tezės. In *Efektyvumas viešajame sektoriuje: kuo vadybos teorijos gali pasitarnauti ir ką praktikai gali patarti?*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 1.

Visionary Analytics. (2015). *Socialiai atsakingas verslas: kur link judame? Teminio tyrimo ataskaita*. Vilnius, p. 19

Ward, H. (2004). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock*. Washington, DC: World Bank.

Zappala, G. (2003). *Corporate Citizenship and the Role of Government: The Public Policy Case*. Information and Research Services, Department of the Parliamentary Library.

Zenisek, T. J. (1979). Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based On Organizational Literature. *Academy Of Management Review*, 4(3), 359–368. doi:10.5465/AMR.1979.4289095.

Žitkus, L. (2002). Europietiškojo vadybos modelio bruožai ir integracinių procesų įtaka jų formavimuisi. *Socialiniai mokslai*, 1 (33), p. 77–84.

**PRIEDAI**

**Vidiniai ir išoriniai ĮSA skatinantys veiksniai ir jų charakteristikos**

| <b>Vidiniai skatinantys veiksniai</b>   | <b>Autoriai</b>   | <b>Paaškinimas</b>  |
|---|---|---|
| <b>FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ PAJĖGUMAI</b>  | Navickaitė ir Ruževičius (2007); Marčinskas ir Seiliūtė (2011); Bird ir kt. (2006)  | Egzistuojantis laisvų pinigų srautas sukuria galimybę: gerinti darbuotojų darbo sąlygas; gerinti darbuotojų motyvavimo sistemą; gerinti techninių įrenginių būklę, aktyviau dalyvauti viešosiose socialinėse akcijose, rodyti iniciatyvą ĮSA projektuose, teikti finansinę paramą visuomenės nariams ir kt.   |
| <b>ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PAJĖGUMAI:</b>   |   |   |
| <b>Vadovo aukštas ĮSA vertės suvokimas</b>  | Smaliukienė (2005); Bakič ir kt. (2015); Česynėnė ir Neverkevič (2009)  | Aukšta vadovo kompetencija ĮSA politikoje padeda sukurti organizacines normas, kuriomis vadovaujantis darbuotojai ĮSA veiklos vykdymą suvokia kaip kasdieninę darbo dienos veiklą.  |
| <b>Aukšta darbuotojų moralės ir vertybių sistema</b>  | Juščiaus (2008); Epstein (1987); Smaliukienė (2005)   | Moraliai ir etiškai brandūs darbuotojai orientuoti į socialiai atsakingų sprendimų priėmimą, nes tai neprieštarauja jų vidinės moralės principams ir išpažįstamoms vertybėms.   |
| <b>Aukštas santykių tarp darbdavio ir darbuotojų lygis</b>                                  | Juščius (2009); Česynienė ir kt. (2011)   | Darbuotojų ir vadovų požiūrių sutapimas į ĮSA iniciatyvas, dialogo palaikymas užtikrina, kad ĮSA realizavimo procesai bus įgyvendinti efektyviai ir maksimaliai našiai laiko, žmogiškojo ir finansinio kapitalo atžvilgiu.  |
| <b>Išoriniai skatinantys veiksniai</b> <th><b>Autoriai</b></th> <th><b>Paaškinimas</b></th> | <b>Autoriai</b>   | <b>Paaškinimas</b>  |
| <b>PRIVALOMI TEISĖS AKTAIS GRĮSTI REIKALAVIMAI</b>  | Fox ir kt. (2002); Nidasio (2004); Ward, (2004); Baranauskas ir kt. (2007); Vilké (2010); Laurinavičius ir Reiklaitis (2011); Kovaliov (2013) | Valstybinis sektorius numato teisės aktus, kuriais vadovaujantis įmonė periodiškai turi atsiskaityti už socialiai atsakingos veiklos vykdymą ar atitikti numatytus reikalavimus. Tokio pobūdžio valstybės reiklumas skatina įmones aktyviau veikti ĮSA klausimais, nes siekiant pateikti kokybišką informaciją įmonės turi turėti pakankamai pagrindžiančios informacijos, realiai įgyvendintų socialinės veiklos praktikų. |
| <b>PALENGVINIMAI:</b>   |   |   |
| <b>Vyriausybės patvirtintos ĮSA skatinančių priemonių programos</b>                         | Baranauskas ūir kt. (2007); <i>Visionary Analytics</i> (2015);  | Šių programų turinyje dažnai pateikiama pažintinio pobūdžio informacija, nubrėžiamos metodologinės gairės, apibrėžiamos strategijos, metodikos, kriterijai, kuriais vadovaujantis įmonėms lengviau realizuoti ĮSA principus.  |
| <b>Lengvatinės sąlygos mokesčių ir darbo santykių sistemoje</b>                             | Išoraitė (2013); <i>Visionary Analytics</i> , (2015); Kovaliov, (2013);   | Vyriausybės rekomenduojamos priemonės užsiimti socialine gerove įtakoja lengvatinių sąlygų paketą, kuris skatina įmones vykdyti ĮSA dėl to, kad: įmonei nereikia skirti papildomų   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | Bernatonytė, Vilkė ir Keizerienė, (2009); Marčinskas ir Seiliūtės (2011)                            | lėšų valstybės mokesčiams; užtikrinamos subsidijos naujų darbo vietų kūrimui; atsiranda daugiau autonomijos reguliuojant santykius su partneriais ir darbuotojais.  |
| <b>PARTNERYSTĖ</b>  | Smaliukienė (2005); <i>Visionary Analytics</i> (2015)   | Gerų santykių, dialogo palaikymas su valstybės sektoriumi yra laikomas skatinančiu veiksniu, nes tai suteikia papildomų jėgų sprendžiant sudėtingas socialines ir aplinkos problemas, kurių įmonė viena nėra pajėgi išspręsti.  |
| <b>PRITARIMAS:</b>  |   |   |
| <b>Gerųjų pavyzdžių demonstravimas</b>                            | Ward (2004); Vilkė, (2010); Laurinavičius ir Reiklaitis (2011); <i>Visionary Analytics</i> , (2015) | Valstybės institucijų įsitraukimas į socialiai atsakingą veiklą, viešas deklaravimas kaip reikia veikti be korupcijos, žalos visuomenei padarinių, yra pagrindinis iniciatorius, galintis paskatinti žemesnių verslo vienetų atstovus.  |
| <b>Apdovanojimai ir nominacijos už socialiai atsakingą veiklą</b> | Simanavičienė ir kt. (2011); Bernatonytė ir kt. (2009); <i>Visionary Analytics</i> (2015)           | Kasmetiniai valdžios vykdomi apdovanojimai skatina įmones elgtis atsakingai ir puoselėti ĮSA tradicijas, kadangi viešas pripažinimas gerina įmonės reputaciją visuomenės akyse, kuria patikimumo rodiklius vartotojams ir kt. suinteresuotosioms šalims.  |
| <b>PILIE TINĖS AKCIJOS IR PROJEKTAI</b>                           | <i>Visionary Analytics</i> , (2015); Alijošiūtė (2015)  | Nevyriausybinis sektorius kas met skatina įmones prisijungti ir dalyvauti iniciatyvose, skirtose didinti įmonių sąmoningumą ĮSA veikloje. Nuolatinė šių organizacijų rodoma iniciatyva skatina įmones stebėti aplinką, fiksuoti kitų įmonių pažeidimus susijusius su korupcija, šešėline ekonomika ir kt., bei daryti teigiamą poveikį aplinkai (pvz. akcija “Darom”) |
| <b>TARPTAUTINIAI ISO STANDARTAI</b>                               | Simanavičienė, Kovaliov ir Šubonytė (2010); Mikšys, 2010  | ISO standartai nubrėžia gaires, kuriomis vadovaujantis įmonėms lengviau suvokti kaip reikia valdyti ĮSA principus. Įsidiegusios ISO standartus įmonės sulaukia didesnio tarptautinių organizacijų dėmesio, didėja vartotojų pasitikėjimas, konkurencingumo rodikliai, gerėja įvaizdis visuomenėje.  |
| <b>INFORMACIJOS SKLAIDA:</b>                                      |   |   |
| <b>ĮSA neigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose</b>       | Bakič ir kt. (2015); ORiordan ir Fairbrass (2008). Baranauskas ir kt. (2007);                       | Viešumas yra laikytinas skatinančiu veiksniu laikytis įstatymų apibrėžtų reikalavimų, nepažeidžiant visuomenės ir darbuotojų interesų. Todėl siekiant išvengti neigiamų padarinių, kurie įtakoja įmonės reputaciją, įmonės skatinamos vykdyti tik tokią veiklą, kuri neprieštarauja numatytiems reikalavimams.  |
| <b>SA teigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose</b>        | <i>Visionary Analytics</i> (2015); Baranauskas ir kt. (2007)  | Aktyvus ĮSA viešas deklaravimas interaktyviojoje erdvėje (per visuomenės dalyvių sukurtus tinklalapius, skiltis ir forumus) skatina kitas įmones imti pavyzdį pradėti arba stiprinti savo veiklą SA srityje.  |

**Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmams priklausančių įmonių sąrašas (Šiaulių  
prekybos, pramonės ir amatų rūmai, 2016)**

| Eil. Nr. | Įmonės pavadinimas   | El. paštai                         |
|----------|--|------------------------------------|
| 1.       | Advokatės Vlado Buivydienės kontora                                    | vlada.buivydiene@gmail.com         |
| 2.       | Ageseta, UAB   | info@ageseta.com                   |
| 3.       | Ainex UAB  | kestas@ainex.lt                    |
| 4.       | Aitra UAB  | aitra@takas.lt                     |
| 5.       | Akmens takas UAB   | akmens_takas@hotmail.com           |
| 6.       | Aksida, Viešoji įstaiga  | info@aksida.lt                     |
| 7.       | Antrocelas UAB (antrinių žaliavų)                                      | antrocel@takas.lt                  |
| 8.       | Antroji reklamos atelje, UAB   | admin@2ra.lt                       |
| 9.       | AUTO BALTIKA, UAB  | autobaltika@gmail.com              |
| 10.      | AUTOMAGIJA, UAB  | info@automagija.lt                 |
| 11.      | Avicula UAB  | siauliai@baraspegasas.lt           |
| 12.      | Ažuolų giria UAB   | azuolugiria@mail.lt                |
| 13.      | BA prekyba UAB   | b-a@b-a.lt                         |
| 14.      | Baltic Champs, UAB   | info@champs.lt                     |
| 15.      | BALTIC CLIPPER UAB   | siauliai@bc.lt                     |
| 16.      | Baltijos kelionių agentūra, UAB, Šiaulių biuras                        | siauliai_amadeus@bts.lt            |
| 17.      | Baltik Vairas UAB  | info@baltikvairas.lt               |
| 18.      | Beconio Dariaus individuali įmonė                                      | beconis@gmail.com                  |
| 19.      | Beržalapė UAB  | info@berzalape.lt                  |
| 20.      | BIGSO, UAB   | info@bigso.lt                      |
| 21.      | Bitė Lietuva, Šiaulių regionas   | edmundas.zizys@bite.lt             |
| 22.      | Bodesa UAB   | bodesa@bodesa.lt                   |
| 23.      | CCM Baltic, UAB  | info@ccmbaltic.lt                  |
| 24.      | CITADELE AB bankas, Šiaulių filialas                                   | siauliai@citadele.lt               |
| 25.      | Colis UAB  | info@colis.lt                      |
| 26.      | Comco, Lietuvos ir Švedijos UAB  | info@comco.lt                      |
| 27.      | Coral solutions UAB  | info@coral.lt                      |
| 28.      | Daliaus Simelio individuali veikla                                     | simex2@gmail.com                   |
| 29.      | Danske Bank A/S Lietuvos filialas, Šiaulių klientų aptarnavimo centras | auguste.petrylaite@danskebankas.lt |
| 30.      | Darbintera, UAB  | info@cvmee.lt                      |
| 31.      | Darnaus vystymosi institutas, UAB                                      | info@institute.lt                  |
| 32.      | DNB  | raminta.pranskuniene@dnb.lt        |
| 33.      | DTBC, UAB  | info@dtbc.lt                       |
| 34.      | Elga, UAB  | info@elga.lt                       |
| 35.      | Elmaga UAB   | info@elmaga.harvista.lt            |
| 36.      | Elva, UAB  | info@elva.lt                       |
| 37.      | ERGO Lietuva, ADB, Šiaulių regioninis centras                          | siauliai@ergo.lt                   |
| 38.      | Esame kartu, UADBB   | esamekartu@autosiauliai.lt         |
| 39.      | Fluxus UAB, Lietuvos ir Olandijos bendra įmonė                         | fluxus@takas.lt                    |
| 40.      | G4S Lietuva  | siauliai@falck.lt                  |
| 41.      | GP SOLUTIONS, UAB  | info@gpsolutions.lt                |
| 42.      | Grafų baldai UAB   | sale@grafu-baldai.lt               |

|     |   |                                   |
|-----|---|-----------------------------------|
| 43. | Gubernija AB  | info@gubernija.lt                 |
| 44. | If P&C Insurance AS filialas                            | regina.markevic@if.lt             |
| 45. | Infotelos linija UAB                                    | rita@1616.lt                      |
| 46. | INOVEST, UAB  | angelija@invest.lt                |
| 47. | Interscalit UAB   | inter@interscalit.com             |
| 48. | Įrankiai, UAB   | irankiai@splius.lt                |
| 49. | Yvas UAB  | yvas@zebra.lt                     |
| 50. | Joniškio žemės ūkio mokykla                             | jzum@takas.lt                     |
| 51. | Jono Plekavičiaus įmonė                                 | jonas@banga.lt                    |
| 52. | Jupojos statybinės medžiagos UAB                        | sm@juvoja.lt                      |
| 53. | Jupojos technika UAB                                    | technika@juvoja.lt                |
| 54. | Kalvis UAB  | info@kalvis.lt                    |
| 55. | Katilaitis, UAB   | katilaitis@gmail.com              |
| 56. | Kavita, UAB   | info@kavita.lt                    |
| 57. | Kelmės profesinio rengimo centras, VĮ                   | kelmesprc@takas.lt                |
| 58. | Kleišmantas ir Ko UAB                                   | shop@kleismantas.com              |
| 59. | Kompera UAB   | info@kompera.lt                   |
| 60. | Kuršėnų miškų urėdija VĮ                                | info@kursmu.lt                    |
| 61. | Kuršėnų politechnikos mokykla                           | kpm@centras.lt                    |
| 62. | Kvistija, UAB   | info@kvistija.lt                  |
| 63. | Laveksa, UAB  | info@laveksa.lt                   |
| 64. | Lietuvos draudimas, AB (Šiaulių skyrius)                | zigmantas.jaunius@ld.lt           |
| 65. | Lietuvos dujos, AB Šiaulių filialas                     | siauliai@lietuvosdujos.lt         |
| 66. | Lignita UAB   | lignita@splius.lt                 |
| 67. | LOTOS ir kompanija, IĮ                                  | Lotos61@mail.ru                   |
| 68. | Luktra ir Ko, UAB                                       | karolis@luktra.lt                 |
| 69. | Lutora Invest, UAB                                      | invest@lutora.lt                  |
| 70. | MAREMA Mariaus Stankaus IĮ                              | marema@info.lt                    |
| 71. | Marketingo strategijos UAB                              | ramune.kumetiene@verslas.tele2.lt |
| 72. | Mažeikių lyra UAB                                       | mail@lyra.harvista.lt             |
| 73. | Mažeikių politechnikos mokykla                          | rastine@pm.mazeikiai.lm.lt        |
| 74. | Mechanika UAB   | info@mechanika.lt                 |
| 75. | Medicinos bankas UAB                                    | siauliai@medbank.lt               |
| 76. | Medicinos linija, UAB                                   | dental@i-dental.lt                |
| 77. | Metalo prekyba, UAB                                     | info@metaloprekyba.lt             |
| 78. | Metaloidas UAB  | metaloidas@metaloidas.lt          |
| 79. | Modicum, UAB  | uabmodicum@gmail.com              |
| 80. | Nacionalinė regionų plėtros agentūra, VŠĮ               | info@nrda.lt                      |
| 81. | Namų statyba UAB  | namustatyba@takas.lt              |
| 82. | Naujoji Rūta AB   | biuras@nruta.lt                   |
| 83. | Neaustima UAB   | info@neaustima.lt                 |
| 84. | Neaustinių medžiagų fabrikas AB                         | nmf@neaustines.lt                 |
| 85. | Nirlita UAB   | info@nirlita.lt                   |
| 86. | Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyrius<br>Šiaulių KAP | kristina.katkiene@nordea.com      |
| 87. | Normedas UAB  | sp@normedas.lt                    |
| 88. | Officeday, UAB  | ramune.perskaudiene@officeday.lt  |
| 89. | ORLEN Lietuva, AB                                       | post@orlenlietuva.lt              |
| 90. | PELLET - KURAS, UAB                                     | info@pelletkuras.lt               |
| 91. | Personalo valdymo sistemos, UAB                         | sonata@pvsistemos.lt              |



|      |   |                                  |
|------|---|----------------------------------|
| 92.  | Plamega UAB                               | info@plamega.lt                  |
| 93.  | Plasteksus UAB                            | egidijus@plasteksus.eu           |
| 94.  | Pramoniniai dažai, UAB                    | info@pramda.com                  |
| 95.  | Pramuštgalvis, UAB                        | info@pramustaglvis.lt            |
| 96.  | Profilaktinė dezinfekcija, UAB            | info@profilaktinedezinfekcija.lt |
| 97.  | PROPORCIJA, Dariaus Jakubausko įmonė      | proporcija@centras.lt            |
| 98.  | Putokšnis UAB                             | info@putoksnis.lt                |
| 99.  | PZU Lietuva, UAB DK Šiaulių skyrius       | info@pzu.lt                      |
| 100. | Rebest, UAB                               | info@rebest.lt                   |
| 101. | Redal, UAB                                | arunas@redal.eu                  |
| 102. | Refta UAB                                 | refta@refta.lt                   |
| 103. | Refta UAB                                 | refta@refta.lt                   |
| 104. | Rėkyva AB                                 | rekyva@rekyva.com                |
| 105. | Reklamos kontaktai UAB                    | express@siauliai.omnitel.net     |
| 106. | REMPAKA, UAB                              | info@rempaka.com                 |
| 107. | RG servisas, UAB                          | info@reklamosbrokeriai.lt        |
| 108. | RIGEMETA, UAB                             | rigemeta@splius.lt               |
| 109. | Rimantas Gudauskas, fizinis asmuo         | gudauskasrim@gmail.com           |
| 110. | Rūta UAB                                  | info@ruta.lt                     |
| 111. | Ruvera UAB                                | info@ruvera.lt                   |
| 112. | Sabelija UAB, Šiaulių skyrius             | siauliai@sabelija.lt             |
| 113. | Salda UAB                                 | office@salda.lt                  |
| 114. | SDG UAB                                   | siauliai@sdg.lt                  |
| 115. | SEB bankas AB, Šiaulių filialas           | gintaras.poderis@seb.lt          |
| 116. | Sintuva UAB                               | info@sintuva.lt                  |
| 117. | Skorpionas UAB                            | flach@takas.lt                   |
| 118. | Smalininkų technologijų ir verslo mokykla | info@stvm.lt                     |
| 119. | Snieginos transportas, UAB                | sniegina@ns.lt                   |
| 120. | Socialinių inovacijų centras, VšĮ         | visiems@socin.lt                 |
| 121. | Solvena, UAB                              | saulius@solvena.lt               |
| 122. | Specializuotas transportas, AB            | info@abst.lt                     |
| 123. | Specus Šiauliai UAB                       | siauliai@specus.lt               |
| 124. | Stakipas UAB                              | stakipas@takas.lt                |
| 125. | STATGA UAB                                | info@statga.lt                   |
| 126. | STOP-DANGA, UAB                           | ligita@stop-danga.lt             |
| 127. | Stoškaus Mariaus įmonė                    | mariusstoskus@splius.lt          |
| 128. | Sulinkiai, UAB                            | info@sulinkiai.lt                |
| 129. | Swedbank, AB                              | loreta.volbekiene@swedbank.lt    |
| 130. | Šiaulių bankas AB                         | info@sb.lt                       |
| 131. | Šiaulių darbo rinkos mokymo centras, VšĮ  | sdrmc@splius.lt                  |
| 132. | Šiaulių energija, AB                      | info@siaulenerg.lt               |
| 133. | Šiaulių hidrogeologija UAB                | siaulihidrogeol@splius.lt        |
| 134. | Šiaulių miškų urėdija, VĮ                 | info@simu.lt                     |
| 135. | Šiaulių naujienos UAB                     | snaujienos@splius.lt             |
| 136. | Šiaulių plentas UAB                       | splentas@splentas.lt             |
| 137. | Šiaulių profesinio rengimo centras (ŠPRC) | info@sprc.lt                     |
| 138. | Šiaulių tiekimo bazė UAB                  | romas@stb.lt                     |
| 139. | Šiaulių turizmo informacijos centras, VšĮ | tic@siauliai.lt                  |
| 140. | Šiaulių universitetas                     | all@cr.su.lt                     |
| 141. | Šiaulių valstybinė kolegija, VšĮ          | personalas@svako.lt              |

|      |  |                                |
|------|--|--------------------------------|
| 142. | Šiaulių vandenys UAB                                       | office@siauliuvandenys.lt      |
| 143. | Šiaulių verslininkų ir vadybininkų draugija                | v.pociuviene@gmail.com         |
| 144. | Šiaulių žemės ūkio technika UAB                            | jupoja@jupoja.lt               |
| 145. | Šiaurės tekstilė, UAB                                      | info@siteks.lt                 |
| 146. | ŠIAURĖS VILKAS, UAB  | sv@siauresvilkas.lt            |
| 147. | ŠPPAR  | siauliai@chambers.lt           |
| 148. | Taumona, UAB   | office@taumona.lt              |
| 149. | Telebaltikos importas ir eksportas UAB                     | telebaltika@takas.lt           |
| 150. | Telšių praktika UAB  | tels.prakt@telsiai.omnitel.net |
| 151. | TELTEKSA, AB   | telteksta@gloves.lt            |
| 152. | TEO LT, AB   | arvydas.murza@teo.lt           |
| 153. | Titnagas, AB spaustuvė                                     | titnagas@siauliai.omnitel.net  |
| 154. | Toi-Toi sanitarinės sistemos, bendra Lenkijos-Lietuvos UAB | toi@splus.lt                   |
| 155. | Tomo technika IĮ   | tomas@tomotechnika.lt          |
| 156. | Transalda UAB  | vw.siauliai@takas.lt           |
| 157. | Transimeksa UAB  | info@transimeksa.lt            |
| 158. | Transmėja UAB  | info@transmeja.lt              |
| 159. | Vaikonta UAB   | info@vaikonta.lt               |
| 160. | Verslavita UAB   | info@verslavita.lt             |
| 161. | Verslo Aljansas UAB, Šiaulių skyrius                       | info@versloaljansas.lt         |
| 162. | Viguva UAB   | radvilasviguva@takas.lt        |
| 163. | Želvena, UAB   | zelvena@gmail.com              |
| 164. | Žmogiškųjų išteklių stebėsenos ir plėtros biuras, VŠĮ      | biuras@zispb.lt                |

**Socialiai atsakingų įmonių Lietuvoje sąrašas (United Nations Global Compact, 2005)**

| Eil. Nr. | Įmonės pavadinimas                                      | El. paštas                   |
|----------|---|------------------------------|
| 1.       | AB Alna   | info@alna.lt                 |
| 2.       | AB Danisco sugar Kėdainiai ir Panevėžys                 | panevezys@danisco.com        |
| 3.       | AB Dolomitas  | r.gudiene@dolomitas.lt       |
| 4.       | AB Energijos skirstymo operatorius (ESO)                | simona.sabaliauskiene@eso.lt |
| 5.       | AB Klaipėdos Kartonas                                   | info@grigeokartonas.lt       |
| 6.       | AB Lietuvos geležinkeliai                               | passenger@litrail.lt         |
| 7.       | AB Lifosa   | info@lifosa.com              |
| 8.       | AB Mažeikių Nafta PCL                                   | post@orlenlietuva.lt         |
| 9.       | AB Utenos trikotažas                                    | utenos.trikotazas@ut.lt      |
| 10.      | APB APRANGA   | info@apranga.lt              |
| 11.      | Asociacija "Mano miestas Klaipėda"                      | info@mmk.lt                  |
| 12.      | Asociacija „Švari gamta“                                | info@svarigamta.lt           |
| 13.      | Aukštaitijos Vandenyys                                  | info@avandenys.lt            |
| 14.      | Baltic Management Institute                             | info@bmi.lt                  |
| 15.      | Bankas Snoras   | info@snoras.lt               |
| 16.      | Berlin Chemie Menarini Baltic UAB                       | lt@berlin-chemie.com         |
| 17.      | Bonum Publicum  | life@bonumpublicum.lt        |
| 18.      | BS Chemical, Ltd.                                       | info@bs-chemical.lt          |
| 19.      | Bureau Veritas LIT, UAB                                 | vilnius@lt.bureauveritas.com |
| 20.      | City Service  | info@cityservice.lt          |
| 21.      | Concern MG Baltic                                       | info@mgbaltic.lt             |
| 22.      | Constructus UAB   | admin@constructus.lt         |
| 23.      | Electronic House UAB                                    | je@electronic-house.lt       |
| 24.      | Elgama-Elektronika Ltd.                                 | info@elgama.eu               |
| 25.      | Energy Training Centre                                  | info@emc.le.lt               |
| 26.      | Engineering Ecology Association                         | info@linpra.lt               |
| 27.      | Environmental Centre for Administration and Technology  | ecat@ecat.lt                 |
| 28.      | Environmental Management and Auditing Institute         | ekobaltas@gmail.com          |
| 29.      | Ernst & Young Baltic UAB                                | vilnius@lt.ey.com            |
| 30.      | EURA, UAB   | aura@aura.lt                 |
| 31.      | Europos Humanitarinis Universitetas                     | office@ehu.lt                |
| 32.      | Gamtos namai, JSC                                       | info@gamtosnamai.lt          |
| 33.      | Grand Partners, Ltd.                                    | info@grandpartners.lt        |
| 34.      | Greita Spauda   | info@greitaspauda.lt         |
| 35.      | Gyva LT   | labas@gyva.lt.               |
| 36.      | Iniciatyvos Fondas - Initiative Fund Public Institution | info@smpf.lt                 |
| 37.      | Interlux, Ltd.  | spirit@interlux.lt           |
| 38.      | International Business School, Vilnius University       | admission@tvm.vu.lt          |
| 39.      | International School of Law and Business                | violeta.minciuniene@ttvam.lt |
| 40.      | Investors' Forum  | info@investorsforum.lt       |
| 41.      | ISM University of Management and Economics              | ism@ism.lt                   |
| 42.      | JCI Lithuania   | info@jci.lt                  |
| 43.      | Joint Stock Company Kauno Energija                      | info@energijoskodas.lt       |
| 44.      | JSC Baltic-West Trading                                 | admiagentura@gmail.com       |

|     |   |                                   |
|-----|---|-----------------------------------|
| 45. | JSC Concern Achema Group                                    | info@achemosgrupe.lt              |
| 46. | JSC Eugesta   | info@eugesta.lt                   |
| 47. | JSC Invalda Service   | info@inservice.lt                 |
| 48. | JSC Klaipėdos Statybos Kompanija                            | info@kskompanija.lt               |
| 49. | JSC Scaent Baltic   | info@scaent.lt                    |
| 50. | JSC Vakarų Medienos Grupė                                   | info@mediena.lt.                  |
| 51. | JSC Valpirus  | ofisas@valpirus.lt                |
| 52. | JSC Vilniaus troleibusai                                    | info@vilniausvt.lt                |
| 53. | Kaunas University of Technology                             | ktu@ktu.lt                        |
| 54. | Kauno kolegija / University of Applied Sciences             | rastine@go.kauko.lt               |
| 55. | Klaipėdos Terminalo Grupė - JSC                             | info@ckt.lt                       |
| 56. | Konekesko Lietuva UAB                                       | invoices@kesko.lt                 |
| 57. | Kopa, Inc.  | kopa@kopa.lt                      |
| 58. | Kvalitetas, Ltd.  | info@kvalitetas.lt                |
| 59. | LAWIN Lideika, Petrauskas, Valiunas                         | portalas@lexnet.lt.               |
| 60. | LCC International University                                | info@lcc.lt                       |
| 61. | Lietuvos Draudimas AB                                       | info@ld.lt                        |
| 62. | Lietuvos energijos gamyba, AB                               | info@le.lt                        |
| 63. | Lietuvos kreditas   | info@lietuvoskreditas.lt          |
| 64. | Lithuanian Water Suppliers Association                      | vanduo@lvta.lt                    |
| 65. | Lithuanian Youth Council                                    | international@lijot.lt            |
| 66. | Metalo meistrai   | info@metalomeistrai.lt            |
| 67. | Narbutas and Ko, Ltd  | info@narbutas.lt.                 |
| 68. | National Chapter of CCLP Worldwide, Lithuania               | info@cclpworldwide.lt             |
| 69. | New Ideas   | idejos@naujos.lt                  |
| 70. | Noringe, UAB  | marijampole@europaroyale.com      |
| 71. | Omnitel UAB   | info@omnitel.net                  |
| 72. | Ortopedijos Centras Ltd.                                    | info@orto.lt                      |
| 73. | OVC Consulting  | info@ovc.lt                       |
| 74. | Pakma UAB   | info@pakma.lt.                    |
| 75. | Pakmarkas   | info@pakmarkas.lt                 |
| 76. | Panevėžio kolegija  | kolegija@panko.lt.                |
| 77. | PR Service/Edelman Affiliate (UAB PIAR)                     | info@asociacijalava.lt            |
| 78. | Renega JSC  | renega@achema.com                 |
| 79. | SEB Bankas  | info@seb.lt                       |
| 80. | Sėkmės mokykla  | info@sekmesmokykla.lt             |
| 81. | Šiaulių valstybinė kolegija                                 | personalas@svako.lt               |
| 82. | Šiaulių Bankas, AB  | info@sb.lt                        |
| 83. | SMK University of Applied Social Sciences                   | info@smk.lt                       |
| 84. | Socialiai Atsakingų Imonių Asociacija                       | post@socmin.lt.                   |
| 85. | Soloveicikas Markauskas Aviza Bagdanskis - SMA Law Firm     | smaggi@smalawyers.lt              |
| 86. | Spaudmeta, Ltd.   | uabspaudmeta@gmail.com            |
| 87. | Swedbank Lithuania  | info@swedbank.lt                  |
| 88. | TEO LT, AB  | informacija@teo.lt                |
| 89. | The National Association of Electrical Engineering Business | neta@neta.lt                      |
| 90. | Trade Union of Lithuanian Food Producers                    | lpsk@takas.lt                     |
| 91. | UAB "Coca-Cola HBC Lithuania"                               | gabriele.sereniene@cchellenic.com |
| 92. | UAB "Delfi"   | info@delfi.lt                     |

|      |   |                                |
|------|---|--------------------------------|
| 93.  | UAB "Intelligent Capital"               | info@parduoduversla.lt         |
| 94.  | UAB "Lords LB Asset Management"         | info@lordslb.lt                |
| 95.  | UAB All Time Group                      | info@all-time.lt               |
| 96.  | UAB Arvi Kalakutai                      | arvikalakutai@arvikalakutai.lt |
| 97.  | UAB Arvi Kalakutu Fermos                | arvi@kalakutufermos.lt         |
| 98.  | UAB DPD Lietuva                         | info@dpd.lt                    |
| 99.  | UAB Dzukijos Vandenyys                  | dzukvand@vandenys.lt           |
| 100. | UAB Ekonominės Konsultacijos Ir Tyrimai | ekt@ekt.lt                     |
| 101. | UAB Ericsson Lietuva                    | elt.info@ericsson.com          |
| 102. | UAB Girteka Logistics                   | info@girteka.eu                |
| 103. | UAB Karlas Transport                    | info@karlastransport.com       |
| 104. | UAB Kauno Vaisių Ir Daržovių Prekyba    | info@kvdp.lt                   |
| 105. | UAB Lietuva Statoil                     | lietuva@statoil.com            |
| 106. | UAB LINTEL                              | info@intel.lt                  |
| 107. | UAB Marijampolės Pašarai                | info@marijampolespasarai.lt    |
| 108. | UAB Medicinos Bankas                    | Info@medbank.lt                |
| 109. | UAB MTV Networks Baltic                 | mtv@mtvbaltic.com              |
| 110. | UAB Nestle Baltics                      | info@lt.nestle.com             |
| 111. | UAB Raminora - SPA Vilnius SANA         | sekretore@spa-vilnius.lt       |
| 112. | UAB Scandye                             | info@scandye.lt                |
| 113. | UAB Švyturys- Utenos Alus               | info@utenosalus.lt             |
| 114. | UAB Traidenis                           | info@traidenis.lt              |
| 115. | UAB Vilniaus Vandenyys                  | info@vv.lt                     |
| 116. | UAB WTE Baltic                          | info@wte.lt                    |
| 117. | Ūkio bankas                             | klientai@ub.lt                 |
| 118. | Utenos Vandenyys                        | info@utenosvandenys.lt         |
| 119. | Vilniaus baldai AB                      | info@vilniausbaldai.lt         |
| 120. | Vilniaus Verslo Teisės Akademija        | ksu@ksu.lt                     |
| 121. | Vilniaus korporacinė kolegija           | info@vkk.lt                    |
| 122. | Vytauto didžiojo universitetas          | info@vdu.lt                    |

### Tyrimo anketa

Gerb. Respondente!

Kauno ir technologijų universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto Vadybos studijų programos 2 kurso studentas atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti įmonių socialinę atsakomybę skatinančius veiksnius. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti baigiamajame magistro darbe apibendrinta forma.

Dėkojame už pagalbą bei skirtą laiką.

#### 1. Kaip suvokiate įmonių socialinę atsakomybę (ISA)? Pažymėkite ne daugiau trijų, Jums labiausiai tinkančių atsakymo variantų.

- įmonės atsakomybė už jos daromą poveikį aplinkai ir visuomenei
- skaidri, etiška įmonės veikla
- darbuotojų poreikių tenkinimas (gerų darbo santykių ir sąlygų kūrimas)
- paramos (labdaros) visuomenei teikimas
- apčiuopiamos naudos neduodanti veikla
- visuomenės akyse įmonės reitingus keliantis savęs pateikimo būdas
- rūpinimasis vartotojų interesais
- kita \_\_\_\_\_

#### 2. Remiantis pateiktais teiginiais, įvertinkite, dėl kokių priežasčių įmonės imasi įgyvendinti socialinę atsakomybę?

| Teiginys   | Visiškai nesutinku       | Nesutinku                | Nežinau                  | Sutinku                  | Visiškai sutinku         |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dėl altruistinių (nesavanaudiškų) priežasčių (noro rūpintis kitų interesais, kurti bendrąją gerovę visuomenei ir aplinkai)       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dėl pragmatinių (savanaudiškų) priežasčių (pelno didinimo, vartotojų pritraukimo, konkurencingumo išlaikymo, įvaizdžio gerinimo) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dėl į(si)pareigojimų vykdymo (siekiama nepažeisti ir atitikti valstybės institucijų nustatytus privalomus reikalavimus)          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 3. Pažymėkite ne daugiau trijų motyvų, Jūsų nuomone, labiausiai skatinančių įmonių socialinės atsakomybės vykdymą.

- gerėja finansiniai rodikliai
- didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu
- gerėja įvaizdis
- didėja vartotojų lojalumas
- didėja suinteresuotųjų šalių patikimumas įmone
- gerėja santykiai su suinteresuotomis šalimis
- didėja konkurencingumo rodiklis
- didėja užsienio investuotojų susidomėjimas

- siekiama geranoriškai prisidėti prie visuomenės darnos kūrimo  
 kita \_\_\_\_\_

**4. Remiantis pateiktais teiginiais, įvertinkite, kas kliudo įmonių socialinės atsakomybės vykdymą?**

| Teiginys                                 | Visiškai nesutinku       | Nesutinku                | Nežinau                  | Sutinku                  | Visiškai sutinku         |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vadovų paviršutiniškas požiūris          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerųjų pavyzdžių trūkumas                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Metodologinių gairių stoka               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vyriausybės reguliavimo trūkumas         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Žemas suinteresuotųjų šalių įsitraukimas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Laisvų pinigų stoka                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Pažymėkite ne daugiau trijų ĮSA dalyvių, Jūsų nuomone, labiausiai prisidedančių prie įmonių socialinės atsakomybės skatinimo.**

- Vyriausybės institucijos  
 profesinės sąjungos  
 vadovas  
 verslo partneriai  
 darbuotojai  
 verslo asociacijos  
 tarptautinės organizacijos  
 pilietinės visuomenės organizacijos  
 klientai  
 kita \_\_\_\_\_

**6. Remiantis pateiktais teiginiais, įvertinkite, kokie veiksniai labiausiai skatina įmonių socialinės atsakomybės vykdymą?**

| Teiginys   | Visiškai neskatina       | Neskatina                | Nežinau                  | Skatina                  | Labai skatina            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Gera įmonės finansinė padėtis  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tinkamas vadovo suvokimas apie ĮSA   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aukštas darbuotojų moralinių ir etinių vertybių pripažinimas   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Darbuotojų ir vadovų požiūrio į ĮSA sutapimas  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Valstybės įpareigojimas laikytis socialinę atsakomybę grindžiančių teisės aktų   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Valstybės parengtos ĮSA skatinančių priemonių programos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Valstybės suteikiamas lengvatinių sąlygų vykdyti darbo veiklą paketas (mažesni mokesčiai, subsidijos, didesnė autonomija)        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerai santykiai su valdžios institucijomis   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Valstybės institucijų rodomas pavyzdys, kaip reikia vykdyti socialiai atsakingą veiklą be korupcijos, žalos visuomenei padarinių | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Valstybės skiriami apdovanojimai ir nominacijos už socialiai atsakingos veiklos vykdymą                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Visuomenių organizacijų (asociacijų, profsąjungų ir kt.) inicijuojamos socialinės akcijos ir projektai    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ISO standartų kuriama nauda - visuotinis pripažinimas   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tikimybė, kad apie įmonės padarytus pažeidimus viešai gali prabilti visuomenės dalyviai                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pakankamos informacijos, pavyzdžių apie ĮSA veiklas deklaravimas specialiuose forumuose ir tinklalapiuose | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 7. Kokias socialinės atsakomybės iniciatyvas Jūsų įmonė yra įgyvendinusi (vykdo)?

- yra įsidięgusi ISO kokybės vadybos sistemos standartą(-us)
- pildo kasmetines socialinės atsakomybės veiklos ataskaitas
- viešai skelbia (atnaujina) informaciją apie socialinės atsakomybės veiklas tinklalapyje
- dalyvauja visuomeninėse socialinės atsakomybės akcijose
- inicijuoja socialinės atsakomybės akcijas
- nėra įgyvendinusi jokios socialinės atsakomybės iniciatyvos
- kita \_\_\_\_\_

### 8. Jūsų įmonės teisinė forma yra:

- akcinė bendrovė
- uždaroji akcinė bendrovė
- individualioji įmonė
- viešojo įstaiga
- asociacija
- visuomeninė organizacija
- kita \_\_\_\_\_

### 9. Jūsų įmonės steigėjas yra:

- vietinio kapitalo steigėjas
- užsienio kapitalo steigėjas

### 10. Jūsų įmonėje dirba:

- 1 – 9
- 10 – 49
- 50 – 249
- 250 ir daugiau darbuotojų

### 11. Jūsų įmonė yra:

- Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmų narė
- Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo (angl. UN Global Compact) narė
- Abejų asociacijų narė



### ĮSA skatinančių veiksnių vertinimo metodika

| Kriterijai  | Teiginiai  | Atsakymų reikšmės skalėje  |
|---|--|--|
| <b>VIDINIAI VEIKSNIAI</b>   |  |  |
| <b>ĮMONĖ</b>  |  |  |
| I. Finansinių išteklių pajėgumai                                    | Gera įmonės finansinė padėtis  | Visiškai neskatina – 1<br>Neskatina – 2<br>Nežinau – 3<br>Skatina – 4<br>Labai skatina – 5 |
| II. Žmogiškųjų išteklių pajėgumai                                   |  |  |
| <i>Vadovo aukštas ĮSA vertės suvokimas</i>                          | Tinkamas vadovo suvokimas apie ĮSA   | Visiškai neskatina – 1<br>Neskatina – 2<br>Nežinau – 3<br>Skatina – 4<br>Labai skatina – 5 |
| <i>Aukšta darbuotojų moralės ir vertybių sistema</i>                | Aukštas darbuotojų moralinių ir etinių vertybių pripažinimas   |  |
| <i>Aukštas santykių tarp darbdavio ir darbuotojų lygis</i>          | Darbuotojų ir vadovų požiūris į ĮSA sutapimas  |  |
| <b>IŠORINIAI VEIKSNIAI</b>  |  |  |
| <b>VALSTYBINIS SEKTORIUS</b>  |  |  |
| III. Privalomi teisės aktais grįsti reikalavimai                    | Valstybės įpareigojimas laikytis socialinę atsakomybę grindžiančių teisės aktų   | Visiškai neskatina – 1<br>Neskatina – 2<br>Nežinau – 3<br>Skatina – 4<br>Labai skatina – 5 |
| IV. Palengvinimai:  |  |  |
| <i>Vyriausybės patvirtintos ĮSA skatinančių priemonių programos</i> | Valstybės parengtos ĮSA skatinančių priemonių programos  | Visiškai neskatina – 1<br>Neskatina – 2<br>Nežinau – 3<br>Skatina – 4<br>Labai skatina – 5 |
| <i>Lengvatinės sąlygos mokesčių ir darbo santykių sistemoje</i>     | Valstybės suteikiamas lengvatinių sąlygų vykdyti darbo veiklą paketas (mažesni mokesčiai, subsidijos, didesnė autonomija)        |  |
| V. Partnerystė  | Gerai santykiai su valdžios institucijomis   | Visiškai neskatina – 1<br>Neskatina – 2<br>Nežinau – 3<br>Skatina – 4<br>Labai skatina – 5 |
| VI. Pritarimas:   |  |  |
| <i>Gerųjų pavyzdžių demonstravimas</i>                              | Valstybės institucijų rodomas pavyzdys, kaip reikia vykdyti socialiai atsakingą veiklą be korupcijos, žalos visuomenei padarinių | Visiškai neskatina – 1<br>Neskatina – 2<br>Nežinau – 3<br>Skatina – 4<br>Labai skatina – 5 |
| <i>Apdovanojimai ir nominacijos už socialiai atsakingą veiklą</i>   | Valstybės skiriami apdovanojimai ir nominacijos už socialiai atsakingos veiklos vykdymą  |  |
| <b>VISUOMENINĖS ORGANIZACIJOS</b>                                   |  |  |
| VIII. Pilietinės akcijos ir projektai                               | Visuomenių organizacijų (asociacijų, profsąjungų ir kt.) inicijuojamos socialinės akcijos ir projektai                           | Visiškai neskatina – 1<br>Neskatina – 2<br>Nežinau – 3<br>Skatina – 4<br>Labai skatina – 5 |
| IX. Tarptautiniai ISO standartai                                    | ISO standartų kuriama nauda – visuotinis pripažinimas  |  |
| <b>VISUOMENĖ</b>  |  |  |
| VII. Informacijos sklaida:  |  |  |
| <i>ĮSA neigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose</i>         | Tikimybė, kad apie įmonės padarytus pažeidimus viešai gali prabilti visuomenės dalyviai  | Visiškai neskatina – 1<br>Neskatina – 2<br>Nežinau – 3<br>Skatina – 4<br>Labai skatina – 5 |
| <i>ĮSA teigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose</i>         | Pakankamos informacijos, pavyzdžių apie ĮSA veiklas deklaravimas specialiuose forumuose ir tinklalapiuose                        |  |

## Tyrimo instrumentarijus

| Kriterijus  | Indikatorius  | Tyrimo metodai                             |
|---|---|--|
| <b>1. ĮSA skatinančių veiksmų modelio sukūrimas</b>                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ĮSA veikėjų, darančių įtaką ĮSA plėtrai, išskyrimas</li> <li>2. Vidinių ĮSA skatinančių veiksmų identifikavimas</li> <li>3. Išorinių ĮSA skatinančių veiksmų identifikavimas</li> </ol>   | Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė |
| <b>2. ĮSA suvokimo lauko nustatymas</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ĮSA suvokimo nustatymas</li> <li>2. ĮSA vykdymo priežasčių identifikavimas</li> <li>3. ĮSA motyvavimo priemonių nustatymas</li> <li>4. ĮSA kliūčių išgryninimas</li> <li>5. ĮSA dalyvių, kaip skatinamosios priemonės, reikšmingumo nustatymas</li> </ol>   |  |
| <b>3. ĮSA skatinančių veiksmų įvertinimas</b>                                   | <p><b><i>I. Remiantis sudaryta ĮSA skatinančių veiksmų vertinimo metodika, vertinami žemiau išvardinti vidiniai ĮSA skatinantys veiksniai:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finansinių išteklių pajėgumai</li> <li>2. Žmogiškųjų išteklių pajėgumai</li> </ol> <p><i>I. Vadovo aukštas ĮSA vertės suvokimas</i></p> <p><i>II. Aukšta darbuotojų moralės ir vertybių sistema</i></p> <p><i>III. Aukštas santykių tarp darbdavio ir darbuotojų lygis</i></p> <p><b><i>II. Remiantis sudaryta ĮSA skatinančių veiksmų vertinimo metodika, vertinami žemiau išvardinti išoriniai ĮSA skatinantys veiksniai:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Privalomi teisės aktais grįsti reikalavimai</li> <li>2. Palengvinimai: <ol style="list-style-type: none"> <li><i>I. Vyriausybės patvirtintos ĮSA skatinančių priemonių programos</i></li> <li><i>II. Lengvatinės sąlygos mokesčių ir darbo santykių sistemoje</i></li> </ol> </li> <li>3. Partnerystė</li> <li>4. Pritarimas: <ol style="list-style-type: none"> <li><i>I. Gerųjų pavyzdžių demonstravimas</i></li> <li><i>II. Apdovanojimai ir nominacijos už socialiai atsakingą veiklą</i></li> </ol> </li> <li>5. Pilietinės akcijos ir projektai</li> <li>6. Tarptautiniai ISO standartai</li> <li>7. Informacijos sklaida: <ol style="list-style-type: none"> <li><i>I. ĮSA neigiamos informacijos viešinimas žiniasklaidoje</i></li> <li><i>II. ĮSA teigiamos informacijos viešinimas tinklalapiuose</i></li> </ol> </li> </ol> | Anketinė apklausa                          |
| <b>4. Demografinių duomenų, išryškinant įmonių grupių skirtumus, nustatymas</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonių dydžio nustatymas</li> <li>2. Įmonių veiklos pobūdžio identifikavimas</li> <li>3. Įmonių, priklausančių skirtingai įmonių grupei, išskyrimas</li> </ol>  |  |

**Livyno (Levene Statistic) kriterijaus statistika**

| <b>Variable</b>  | <b>Levene Statistic</b> | <b>Sig.</b> |
|--|-------------------------|-------------|
| Gera įmonės finansinė padėtis  | ,051                    | ,822        |
| Tinkamas vadovo suvokimas apie ĮSA   | 2,035                   | ,158        |
| Aukštas darbuotojų moralinių ir etinių vertybių pripažinimas   | ,090                    | ,765        |
| Darbuotojų ir vadovų požiūrio į ĮSA sutapimas  | 1,113                   | ,295        |
| Valstybės įpareigojimas laikytis socialinę atsakomybę grindžiančių teisės aktų   | ,088                    | ,768        |
| Valstybės parengtos ĮSA skatinančių priemonių programos  | ,545                    | ,463        |
| Valstybės suteikiamas lengvatinių sąlygų vykdyti darbo veiklą paketas (mažesni mokesčiai, subsidijos, didesnė autonomija)        | 1,578                   | ,213        |
| Gerai santykiai su valdžios institucijomis   | ,367                    | ,547        |
| Valstybės institucijų rodomas pavyzdys, kaip reikia vykdyti socialiai atsakingą veiklą be korupcijos, žalos visuomenei padarinių | ,450                    | ,505        |
| Valstybės skiriami apdovanojimai ir nominacijos už socialiai atsakingos veiklos vykdymą  | ,266                    | ,608        |
| Visuomenių organizacijų (asociacijų, profsąjungų ir kt.) inicijuojamos socialinės akcijos ir projektai                           | 1,341                   | ,251        |
| ISO standartų kuriama nauda – visuotinis pripažinimas  | 2,907                   | ,092        |
| Tikimybė, kad apie įmonės padarytus pažeidimus viešai gali prabilti visuomenės dalyviai  | 1,882                   | ,174        |
| Pakankamos informacijos, pavyzdžių apie ĮSA veiklas deklaravimas specialiuose forumuose ir tinklalapiuose                        | ,028                    | ,868        |

## Pažymėjimas iš konferencijos „Studentų taikomosios – tiriamosios veiklos sklaida“



## PAŽYMĖJIMAS

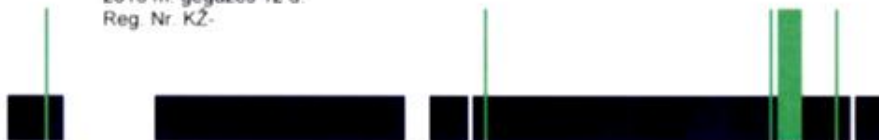
Gintarė Žabarauskaitė

tarptautinėje studentų mokslinėje - praktinėje konferencijoje  
 STUDENTŲ TAIKOMOSIOS – TIRIAMOSIOS VEIKLOS SKLAIDA  
 skaitė pranešimą

*„Įmonių socialinę atsakomybę skatinantys veiksniai:  
 kuo vadovautis šiandieniniame versle?“*

Dekanas   Saulius Palepšaitis

2016 m. gegužės 12 d.  
 Reg. Nr. KŽ-



**Pažymėjimas iš forumo „Innovative Technologies and Management for Sustainability“**

