



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

**Audrius Gustas**

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS INICIATYVŲ  
ĮGYVENDINIMO GAIRĖS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Doc. dr. Dalia Susnienė

**PANEVĖŽYS, 2016**

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

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS INICIATYVŲ  
ĮGYVENDINIMO GAIRĖS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadyba (kodas 621N20010)**

**Vadovas**

(parašas) Doc. dr. Dalia Susnienė

(data)

**Recenzentas**

(parašas)

(data)

**Projektą atliko**

(parašas) Audrius Gustas

(data)



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

---

(Fakultetas)

**Audrius Gustas**

---

(Studento vardas, pavardė)

**Vadyba, 621N20010**

---

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Akademino jaunimo verslumo ugdymo modelis“

**AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA**

20 16 m. gegužės 24 d.  
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Audrius Gusto**, baigiamasis projektas tema „Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės“ 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 mokėjęs.

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 Audriui Gustui

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės
---	--

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Implementation Guidelines for Corporate Social Responsibility Initiatives
--	---

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

Duomenys baigiamajam projektui pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo darbo tematika

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

1. Išnagrinėti įmonių socialinės atsakomybės teorinius aspektus (įmonių socialinės atsakomybės sampratą, teorijas ir reikšmę).
2. Išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo teorinius aspektus (įmonių socialinės atsakomybės modelius, vidinių suinteresuotųjų šalių svarbą, ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo įrankius, ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo lygio vertinimą).
3. Ištirti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes Kėdainių rajono verslo įmonėse.
4. Pateikti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gaires.

Vadovas	doc. dr. Dalia Susnienė
	<i>(parašas, pareigos, vardas, pavardė)</i>

Užduotį gavau:	Audrius Gustas
	<i>(studento parašas, vardas, pavardė)</i>

2016 m. balandžio 15 d.

Gustas, Audrius. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės. *Magistro baigiamasis projektas / vadovas* doc. dr. Dalia Susnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *įmonių socialinė atsakomybė, įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos.*

Panevėžys, 2016. 78 p.

## SANTRAUKA

Vykstant sparčiam pasaulio rinkų globalizavimo procesui, technologijų plėtrai, augant konkurencijai bei didėjant vartotojų išprusimui, verslas, kaip socialinis darinys ir visuomenės dalis privalo prisiiinti atitinkamas atsakomybes prieš visuomenę, tačiau įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimas nėra reglamentuotas, tad kiekviena organizacija šį procesą tiek supranta, tiek įgyvendina skirtingai.

*Darbo tikslas* – atskleidus įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes, pateikti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gaires. Siekiant užsibrėžto tikslo, darbe keliami tokie *uždaviniai*: išnagrinėti įmonių socialinės atsakomybės teorinius aspektus; atskleisti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo teorinius aspektus; ištirti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes Kėdainių rajono verslo įmonėse; pateikti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gaires. *Duomenų rinkimo metodai*: mokslinės literatūros analizė ir kiekybinis tyrimas.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip ekonominės naudos reikšmė, aplinkosauginių ir socialinių klausimų įtraukimas į savo veiklą ir laikymasis, darnus vystymasis, savanoriškumo aspektas ir suinteresuotųjų šalių svarba. Pagrindines įmonių socialinės atsakomybės teorijas galima suskirstyti į keturias grupes: instrumentinės teorijos, politinės teorijos, integracinės teorijos ir etinės teorijos. Įmonių socialinė atsakomybė svarbi dėl ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių veiksnių bei daro įtaką visoms suinteresuotoms grupėms: valdžiai, darbuotojams, klientams, tiekėjams ir visuomenei. Pagrindiniai įmonių socialinės atsakomybės modeliai yra klasikinis į pelną orientuotas modelis, organizacijos socialinės atsakomybės modelis ir suinteresuotųjų šalių modelis.

Ištyrus įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankius nustatyta, kad pagrindiniai yra etikos kodeksas, sertifikuoti valdymo standartai, tinklai ir susitarimai bei socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos. Atlikus palyginamąją ĮSA kriterijų ir matavimų analizę išryškėjo, kad siekiant objektyviai įvertinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą būtina analizuoti šiuos kriterijus: aplinkosauga, darbuotojų/suinteresuotųjų grupių įtraukimas, darbo standartai ir vadovavimas/organizacijos valdymas, skaidraus verslas/kova su korupcija, žmogaus teisės, bendruomeniškumas ir etiška veikla.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimas Kėdainių rajono verslo įmonėse turi silpnųjų pusių. Kėdainių rajono verslo įmonėse vykdoma ne pakankamai socialinės atsakomybės iniciatyvų, o darbuotojai į jas įtraukiami ne pakankamai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonėse ne pakankamai skatinama darbuotojų įvairovė, o darbuotojai dažnai dirba atlikdami ne tik savo pareigybei priskirtas užduotis. Tyrimas atskleidė, jog svarbu, kad vadovybė informuotų apie visas investicijas į darbuotojų gerovę. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai yra baudžiami už nusižengimus, darbuotojai negali pasiimti pertraukų darbo metu kada nori.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir gautais kiekybinio tyrimo rezultatais, buvo parengtos originalios įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės, kurios pateikia siūlymus įmonėms kaip įgyvendinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas.

Gustas, Audrius. Implementation Guidelines for Corporate Social Responsibility Initiatives: *Master's thesis in Management / supervisor assoc. prof. Dalia Susnienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: *corporate social responsibility, corporate social responsibility initiatives.*

Panevėžys, 2016. 78 p.

## SUMMARY

Rapid development in the process of the globalization of world markets, expansion of technologies, growing competition and increasing consumer sophistication make the business, both as a social formation and a part of the community, take appropriate responsibilities towards the society. However, the implementation of corporate social responsibility initiatives is not regulated, so each organization comprehends and implements this process differently.

*The aim of the thesis* is to disclose the opportunities and provide the guidelines for the implementation of corporate social responsibility initiatives. In order to achieve this aim, the following objectives were defined: to study the theoretical aspects of the corporate social responsibility; disclose the theoretical aspects of the implementation of corporate social responsibility initiatives; investigate the feasibility of the implementation of corporate social responsibility initiatives in the business enterprises operating in Kedainiai District; provide the guidelines for the implementation of corporate social responsibility initiatives. *Data collection methods:* analysis of scientific references and quantitative research.

The analysis of scientific references revealed that the corporate social responsibility (CSR) is defined as the value of economic benefits; the inclusion into enterprise performance and observance of environmental and social issues; compliance with sustainable development; the aspect of volunteering, and the importance of stakeholders. The main theories regarding corporate social responsibility can be divided into four groups: instrumental theories, political theories, integrated theories and ethical theories. The corporate social responsibility is important due to economic, social and environmental factors and affects all stakeholders: the government, employees, customers, suppliers and the society. The main models of corporate social responsibility include the classic profit-oriented model, the model of the corporate social responsibility and stakeholders' model.

The study of the measures used for the implementation of corporate social responsibility initiatives revealed that the key ones are the code of ethics, certified management standards, networks and agreements as well as the reports regarding the implementation of social responsibility. The comparative analysis of the CSR criteria and measurement revealed that, in order to objectively evaluate the implementation of corporate social responsibility initiatives, the following criteria should be analyzed: the environment protection; involvement of employee/stakeholder groups; labour standards; leadership/organization management; transparent business/struggle against corruption; human rights; communal spirits, and ethical performance.

The results of the empirical research revealed that the implementation of corporate social responsibility initiatives in the business enterprises operating in Kedainiai District have weaknesses. Business enterprises in Kedainiai lack social responsibility initiatives and their employees are not sufficiently involved in them. The results of the investigation uncovered that enterprises do not sufficiently promote the diversity of employees, and employees often carry out the tasks that are not included in their job description. The study also revealed that it is important for the management to inform about all the investment in the welfare of their employees. The study disclosed that employees are punished for various offences, can not freely take breaks at work when they need them.

Taking into account the study of scientific references and the results of quantitative research, the original guidelines for the implementation of corporate social responsibility initiatives have been defined, which can serve as recommendations for enterprises to implement corporate social responsibility initiatives.

## TURINYS

<b>Ižanga .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Įmonių socialinės atsakomybės teoriniai aspektai.....</b>	<b>10</b>
1.1 Įmonių socialinės atsakomybės sampratos analizė.....	11
1.2 Įmonių socialinės atsakomybės pagrindinės teorijos.....	15
1.3 Įmonių socialinės atsakomybės reikšmė.....	19
<b>2 Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo teoriniai aspektai.....</b>	<b>22</b>
2.1 Įmonių socialinės atsakomybės modeliai .....	22
2.2 Vidinių suinteresuotųjų šalių svarba įgyvendinant socialinę atsakomybę .....	27
2.3. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankiai.....	29
2.4. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo lygio vertinimas.....	33
2.4.1. Įmonių socialinės atsakomybės kriterijų ir matavimų teoriniai aspektai .....	33
2.4.2. Palyginamoji įmonių socialinės atsakomybės kriterijų ir matavimų analizė .....	39
<b>3 Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimas .....</b>	<b>43</b>
3.1 Kėdainių rajono verslo įmonių charakteristikos.....	43
3.2 Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimo metodologinės nuostatos.....	43
3.3 Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	48
3.3.1. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Kėdainių rajono verslo įmonėse įgyvendinimo raiška.....	48
3.3.2. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo Kėdainių rajono verslo įmonėse vertinimo raiška .....	52
3.4 Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės .....	64
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>68</b>
<b>Literatūra.....</b>	<b>72</b>
<b>Priedai .....</b>	<b>79</b>

## IŽANGA

Šiuolaikiniame globaliame pasaulyje įmonių socialinė atsakomybė tampa svarbia organizacijų dalimi. Nuolat didėjanti technologijų plėtra, didėjanti konkurencija nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, augantis vartotojų išsilavinimas ir išprusimas bei nuolat spartėjantis pasaulio rinkų globalizavimo procesas skatina organizacijas tapti socialiai atsakingomis. Organizacijoms įgyjant vis daugiau įtakos, jų poveikis aplinkai, visuomenei ir visoms suinteresuotosioms šalims tampa vis svarbesnis, tačiau Lietuvoje įmonių socialinės atsakomybės reiškinys vis dar yra ankstyvoje stadijoje.

**Darbo iširtumas ir mokslinis naujumas.** Įmonių socialinė atsakomybė užsienio mokslininkų (Freeman, 1984; Brummer, 1991; Carroll, 1991; Donaldson, 1995; Russo ir Foutsas, 1997; Bartol ir Martin, 1998; Svendsen, 1998; Garriga, 2004; Kotker ir Lee, 2005; Clegg ir Bailey, 2008; Grundey, 2008) darbuose užima reikšmingą vietą ir yra analizuojama įvairiais aspektais. Lietuvos autorių (Vogulytė ir Gudonienė, 2007; Juščius, 2007; Kleinaitė, 2007; Čiegis, 2008; Vaitiekūnienė, 2008; Vasiljevienė ir Vasiljevas, 2008; Gineitienė ir Žiogelytė, 2010; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010; Išoraitė, 2013) darbuose įmonių socialinės atsakomybės problematika nagrinėjama analizuojant įmonių socialinės atsakomybės sampratą, pagrindines teorijas, reikšmę ir modelius. Lietuvos ir užsienio autorių darbuose didesnis dėmesys yra skiriamas įmonių socialinės atsakomybės teoriniams aspektams, tačiau stinga mokslinių darbų bei empirinių tyrimų įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo tematika, ypač vertinant ją per vidinių suinteresuotųjų šalių prizmę.

**Mokslinė problema.** Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimas nėra reglamentuotas įstatymiškai ir yra paremtas tik savanoriškumo principu. Kiekviena organizacija įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas suvokia ir įgyvendina skirtingai bei remiasi skirtingais vertinimo kriterijais.

**Darbo objektas** – įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimas.

**Darbo dalykas** – įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės.

**Darbo tikslas** – atskleidus įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes, pateikti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gaires.

Siekiant užsibrėžto tikslo, darbe keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti įmonių socialinės atsakomybės teorinius aspektus.
2. Atskleisti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo teorinius aspektus.
3. Ištirti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes Kėdainių rajono verslo įmonėse.
4. Pateikti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gaires.



***Duomenų rinkimo metodai:***

1. *Mokslinės literatūros analizė* pasitelkta siekiant atskleisti įmonių socialinės atsakomybės ir įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo teorinius aspektus
2. *Anketinė apklausa*, pasitelkta siekiant išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes Kėdainių rajono verslo įmonėse.

***Darbo teorinis reikšmingumas:*** išanalizuota įmonių socialinės atsakomybės samprata, aptartos pagrindinės teorijos ir atskleista įmonių socialinės atsakomybės reikšmė. Darbe aptarti įmonių socialinės atsakomybės modeliai, atskleista vidinių suinteresuotųjų šalių svarba, išskirti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankiai bei atliktas įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo lygio vertinimas.

***Darbo praktinis reikšmingumas:*** parengta tyrimo metodologija bei metodika. Kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, sudarė galimybę ištirti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes Kėdainių rajono verslo įmonėse. Parengtos originalios įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės. Gairių kriterijai atspindi nuoseklų įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą: prasidedantį socialinės atsakomybės iniciatyvomis, tokiomis kaip aplinkosauga, žmogaus teisės, darbo standartai, bendruomeniškumas ir etiška veikla. Gairės vaizduoja esminius įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo principus, atskleisdamos ir apjungdamos tris svarbias dedamąsias: įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas, įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankius ir suinteresuotąsias šalis.

***Skaityti pranešimai darbo tema:***

1. 2016-04-15 pranešimas tema „Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo vertinimas“ 16-oje studentų mokslinėje konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos – 2016“. Kauno technologijos universitetas Panevėžio institutas. Panevėžys, Lietuva.

## 1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI

Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) vis dažniau kontekstuose bei srityse analizuojama tiek mokslininkų, tiek praktikų. Juščius (2007) pabrėžia, kad įmonių socialinės atsakomybės istorija siekia net Smith (1776) laikus, tačiau įmonių socialinės atsakomybės sampratos suvokimas tuomet ir dabar kardinaliai skiriasi.

Ankstyvuojau laikotarpiu įmonių socialinė atsakomybė buvo siejama tik su efektyvia organizacijų veikla ir strateginių sprendimų priėmimu. Analizuojant teorinius įmonių socialinės atsakomybės aspektus, galima teigti, kad kintant ekonomikai ir visuomenės požiūriui į organizacijas, kinta ir įmonių socialinės atsakomybės apibrėžtis. Įmonių socialinės atsakomybės samprata tampa vis platesnė ir labiau detalizuojama, tačiau galima teigti, kas pagrindinės įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos dedamosios nekinta ir vis dar dominuoja mokslinės literatūros šaltiniuose (Vaitkevičius ir Stukaitė, 2009).

Analizuojant įmonių socialinės atsakomybės sampratą, pastebima, kad jos ištakos siekia XIX a. pradžią, tačiau įmonių socialinės atsakomybė vis dar yra akademinės bendruomenės, vadybininkų, ekonomistų ir finansininkų, visuomenės, bendruomenės, vyriausybių ir nevyriausybių organizacijų diskusijų objektu. Antagonistai pažymi, kad organizacijų tikslas yra pelno maksimizavimas, o protagonistai akcentuoja verslo pareigą ne tik siekti maksimalaus pelno, bet taip pat tenkinti visų įmonės suinteresuotųjų šalių poreikius. Viešojoje erdvėje pažymima, kad įmonės turi užtikrinti aplinkosauginę, ekonominę ir socialinę visuomenės gerovę (Potašinskaitė ir Draugelytė, 2013).

Anot Juščiaus, Pukelienės ir Šneiderienės (2009), galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė yra kintanti strategija, kuri negali būti apibrėžiama tik kaip vadybos teorija. Įmonių socialinė atsakomybė gali būti suvokiama kaip organizacijų atsakas į globalizacijos procesą bei vis didėjančią tarptautinių kompanijų plėtrą. Socialinės atsakomybės idėja yra paplitusi tarptautiniu mastu, tačiau turi būti individualiai derinama kiekvienai organizacijai individualiai. Svarbi įmonių socialinės atsakomybės proceso dedamoji dalis yra nuolatinis ieškojimų procesas, kurio metu organizacijos plėtoja savo identitetą ir remiasi suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimu.

Juščius ir Snieška (2008) akcentuoja, kad nėra vieno visuotinai mokslinėje literatūroje pripažįstamo įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos apibrėžimo, būtent tai lemia didelę sampratų įvairovę. Remiantis Jonker ir Marberg (2007) galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė vis dar yra tik idėja, kuri akademinės bendruomenės, verslo ir valstybės atstovų dažnai suvokiama skirtingai. Siekiant detaliau atskleisti įmonių socialinės atsakomybės teorinius aspektus tikslinga išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės sampratą.

### 1.1. Įmonių socialinės atsakomybės sampratos analizė

Įmonių socialinė atsakomybė – tai ne šiuolaikinių organizacijų mada, o būtinybė. Įmonių socialinės atsakomybės idėjas vis dažniau įvairiuose kontekstuose bei srityse analizuoja ne tik mokslininkai, bet ir įmonių vadovai, akcininkai, politikai, vykdomosios valdžios atstovai, profesinių sąjungų lyderiai, vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos. Apie tai galima spręsti iš vis didėjančio mokslinių publikacijų šia tema srauto ir valstybinių bei įvairių tarptautinių organizacijų veiksmų inicijuojant ir skatinant socialiai atsakingo verslo iniciatyvas (Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010).

Siekiant išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės reiškinį, svarbu apibrėžti įmonės socialinės atsakomybės sampratą. Tenka konstatuoti, kad nėra vieno visuotinai pripažįstamo įmonių socialinės atsakomybės koncepto. Kiekvienoje šalyje, taip pat ir Lietuvoje, dominuoja individualus suvokimas apie tai, kas yra įmonių socialinė atsakomybė. Mokslinėje literatūroje įmonių socialinė atsakomybė siejama su darbuotojų teisių užtikrinimu darbo vietoje, lygių bei saugių darbo sąlygų sudarymu, mokymosi visą gyvenimą skatinimu bei verslo dalyvavimu bendruomenės iniciatyvose. Pastebima, kad ĮSA taip pat siejama su aplinkosauga, glaudaus ryšio su visuomene puoselėjimu ar socialinių iniciatyvų rėmimu (Vogulytė ir Gudonienė, 2007). Taigi, skirtingos institucijos bei autoriai skirtingai apibrėžia įmonių socialinės atsakomybės sampratos aspektus. Verslo ir visuomenės bendradarbiavimas, socialinių klausimų įtraukimas į savo veiklą, viešosios politikos įtaka verslui, suinteresuotosios šalys ir organizacijų atsakomybė yra tik keletas aspektų, kurie yra naudojami siekiant atskleisti ir apibūdinti įmonių socialinę atsakomybės reiškinį (Garriga, 2004).

Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos skirtingumą puikiai atskleidžia Votaw (1972), kuris teigia, kad įmonių socialinė atsakomybė reiškia kažką, bet ne visada visiems tą patį. Votaw (1972) išskiria keletą įmonių socialinės atsakomybės suvokimą atspindinčių idėjų:

- tai yra teisinių reglamentų laikymasis;
- tai yra etikos principais pagrįstas socialiai atsakingas elgesys;
- tai yra atsakomybė už savo veiklas;
- tai yra visuomeninių iniciatyvų rėmimas ir vykdymas.

Remiantis autoriais (Russo ir Foutsas, 1997; Bartol ir Martin, 1998; Kotker ir Lee, 2005; Kleinaitė, 2007; Juščius, 2007; Clegg ir Bailey, 2008; Vaitiekūnienė 2008; Grundey, 2008; Gineitienė ir Žiogelytė, 2010; Tarptautiniai prekybos rūmai, 2010; Europos Komisija, 2011; Išoraitė, 2013) įmonių socialinė atsakomybė yra suvokiama kaip *nauda, aplinkosauginių ir socialinių principų laikymasis, darnus vystymasis, savanoriškumas ir suinteresuotųjų šalių svarba*.

Nagrinėjant įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimus, autorių (Išoraitė, 2013; Potašinskaitė ir Daugelytė, 2013) darbuose visų pirma pastebima *naudų* sąvoka. Smith, analizuodamas organizacijų veiklos potencialą, kaip svarbiausią prioritetą įvardijo finansinės naudų didinimą. Galima teigti, kad tuomet kai mokslinėje erdvėje buvo pradėtas analizuoti įmonių socialinės atsakomybės konceptas, jis buvo suvokiamas tik kaip pelno didinimas (Išoraitė, 2013). Potašinskaitė ir Daugelytė (2013) pažymi, kad remiantis antagonistų požiūriu svarbiausias verslo tikslas yra pelno maksimizavimas, tuo tarpu protagonistų požiūriu verslas turi ne tik siekti maksimalios naudų, o surasti balansą tarp įmonės tikslų ir įvairių suinteresuotų grupių poreikių.

Vėlesniuose mokslininkų (Kleinaitė, 2007; Čiegis, Ramanauskienė ir Bronislovas, 2009; Europos Komisija, 2011; Išoraitė, 2013) darbuose įmonių socialinės atsakomybės sampratoje išryškėjo *aplinkosauginių ir socialinių principų įtraukimas*. Aplinkosauginių ir socialinių klausimų įtraukimą į ĮSA koncepciją lėmė didėjanti globalizacija, spartus gamtos išteklių mažėjimas, didėjanti aplinkos tarša ir diskusijos dėl socialinių problemų (lyčių nelygybė, didėjantis skurdas ir kt.) (Išoraitė, 2013). Visi šie veiksniai formuoja požiūrį, kad įmonei nebeužtenka siekti tik pelno, šiuolaikiniame globaliame pasaulyje įmonei keliamas tikslas veikti taip, kad būtų užtikrinta socialinė, ekonominė ir aplinkosauginė gerovė.

Socialinių, ekonominių ir aplinkosaugos klausimų svarba akcentuojama ir kitų autorių pateikiamuose apibrėžimuose. Įmonių socialinė atsakomybė įvardijama kaip įmonių ideologija, politika bei praktika, kuri atspindi toki įmonių elgesį, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus, o santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais (Čiegis ir kt., 2009). Vienas bendriausių yra Europos bendrijų komisijos apibrėžimas (Kleinaitė, 2007), teigiantis, kad ĮSA – tai sąvoka, kurią pasitelkdami verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į įmonių veiklą ir į santykius su suinteresuotomis šalimis.

Europos Komisija (Europos Komisija, 2011) įmonių socialinę atsakomybę apibūdina kaip atsakingą verslininkystę, kuri užtikrina ekonominę verslo sėkmę, įtraukiant aplinkos apsaugos ir socialinius aspektus į organizacijos veiklą. Socialiai atsakinga įmonei svarbu ne tik laikytis teisinių reglamentų, bet ir juos viršyti, daugiau investuojanti į organizacijos žmogiškąjį kapitalą, aplinką bei santykius su suinteresuotosiomis šalimis. Taigi, socialiniai, ekonominiai ir aplinkosauginiai principai yra esminės įmonių socialinės atsakomybės dedamosios.

Įmonių socialinė atsakomybė taip pat apibrėžiama kaip darnaus vystymosi principų įtraukimas į savo veiklą (Kleinaitė, 2007). Socialiai atsakinga įmonė – tai organizacija, kuri savo veikloje taiko

darnaus vystymosi principus. Mokslinėje erdvėje darnus vystymasis apibrėžiamas kaip ekonominio, socialinio ir aplinkosauginio vystymosi siekis (Čiegis ir kt. 2009).

Mokslinėje literatūroje autoriai (Pasaulinė verslo taryba už darnią plėtrą [WBCSD], 1999; Leonard ir McAdam, 2003; Europos Sąjungos žodynas [EUROVOC], 2008; Grundey, 2008) akcentuoja *savanoriškumo* veiksnį. Įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriškas, įstatymų nereglamentuojamas organizacijų įsipareigojimas visose savo veiklos srityse derinti organizacijos tikslus ir interesus su suinteresuotųjų šalių interesais (Grundey, 2008).

Įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip savanoriškos verslo organizacijų pastangos, taigi, galima teigti, jog svarbiausiu veiksmiu tampa savanoriškumo elementas (EUROVOC, 2008). Savanoriškumo elementas akcentuojamas ir Pasaulinės verslo tarybos už darnią plėtrą pateiktame apibrėžime, kuriame teigiama, kad organizacijos socialinis atsakingumas – tai jo savanoriškas indėlis į visuomenės gerovės kūrimą (WBCSD, 1999). Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2010 m. sausio 12 d. nutarime „Dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų priemonių ir jos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių plano patvirtinimo“ taip pat nurodo, jog įmonių socialinė atsakomybė susijusi su savanoriškumo aspektu, tačiau visų pirma akcentuojama, jog privalu laikytis teisinių reglamentų, formalių taisyklių, susitarimų ir normų (Lietuvos Respublikos Seimas, 2010). Visi trys formalių subjektų pateikti socialinio verslo subjektų atsakingumo apibrėžimai atskleidžia, kad įmonių socialinė atsakomybė yra išskirtinai savanoriška organizacijų iniciatyva, kuri padeda kurti visuomenės gerovę, veikia daugiau nei reglamentuota teisiškai.

Energijos taupymo tinklas (2015) įmonių socialinę atsakomybę apibrėžia kaip bendrąją socialinę atsakomybę, kuri yra suvokiama kaip savanoriškas poveikio aplinkai ir socialinių aspektų diegimas į organizaciją greta teisinių reglamentų. Tarptautiniai prekybos rūmai (2010) pateikia įmonių socialinę atsakomybę apibrėžia kaip savanorišką verslo įsipareigojimą savo veiklą vykdyti atsakingai.

Leonard ir McAdam (2003) akcentuoja, kad įmonių socialinė atsakomybė – tai organizacijų ideologija, politika ir praktika skirta spręsti socialinius, ekonominius ir aplinkos apsaugos klausimus, siekiant naudoti visuomenei ir bendruomenei.

Kiti autoriai (Clegg ir Baley, 2008; Juščius ir Snieska, 2008; Persson, 2008; Juščius, 2009; Ubius ir Alas, 2009), analizuodami įmonių socialinės atsakomybės koncepciją, pažymi *suinteresuotųjų šalių svarbą ir reikšmę*. Pasak Juščiaus ir Snieskos (2008), būtina pažymėti suinteresuotųjų šalių įtaką įmonių socialinės atsakomybės koncepcijoje, nes ši suinteresuotųjų šalių teorija atmeta idėją apie vienintelio tikslo maksimizavimo siekį, kuriant valdymo strategiją. Suinteresuotųjų šalių valdymas – tai nuolatinis ir nenutrūkstantis sudėtinių santykių ir tikslų derinimas. Kitų autorių pateikiamuose įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimuose taip pat pažymima suinteresuotųjų šalių svarba. Persson (2008)

teigia, kad organizacijos turi kreipti dėmesį į socialinius ir aplinkos apaugos klausimus. Organizacijos turi investuoti į sąžiningą verslo praktiką, kuri yra susijusi su aplinka, suinteresuotosiomis šalimis bei žmogiškaisiais ištekliais.

Remiantis Juščiumi (2009) galima teigti, kad realizuojant įmonių socialinės atsakomybės idėjas, didžiausią reikšmę turi efektyvi komunikacija su svarbiausiomis organizacijos suinteresuotosiomis šalimis. Komunikacija būtina siekiant panaikinti atotrūkį tarp viešai deklaruojamų įmonių socialinės atsakomybės idealų ir realiai vykdomos organizacijų veiklos. Siekiant, kad įmonių socialinė atsakomybė būtų organizacijos tapatumo dalis būtina į socialinės atsakomybės procesą įtraukti visus organizacijos darbuotojus, kad viešai skelbiamos ir organizacijos palaikomos vertybės būtų suprantamos ir priimtinos visiems organizacijos nariams. Pasak Ubius ir Alas (2009), įgyvendinant socialinę atsakomybę organizacijoje svarbu atsižvelgti ne tik į individo, bet ir į visos visuomenės poreikius. Akcentuojama, kad socialiai atsakingoms organizacijoms svarbu siekti maksimalaus pelno, tačiau tai turi būti vykdoma etiškai ir dorai, atsižvelgiant į visuomenės poreikius (Clegg ir Baley, 2008).

Šiuolaikinės organizacijos turi ne tik identifikuoti savo suinteresuotąsias šalis ir patenkinti jų poreikius, svarbiausia yra užmegzti glaudžius organizacijai ir suinteresuotosiom šalims vertingus tarpusavio santykius. Galima teigti, kad tai – įmonių socialinė atsakomybė suinteresuotųjų šalių aspektu. Europos Sąjungos įmonių socialinės atsakomybės strategijoje (2011) nurodoma, kad socialiai atsakingos įmonės gali prognozuoti suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius bei įgyti darbuotojų, vartotojų, tiekėjų ir kitų suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą. Suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas sukuria palankią organizacijoms aplinką, kurioje galima kurti naujoves ir tobulėti. Įmonių socialinė atsakomybė yra naudinga visai visuomenei, nes organizacijos, kurios savo veiklą grindžia socialinės atsakomybės principais prisideda prie Europos Sąjungos sutarties tikslų siekimo, kurie susiję su tvaria organizacijų ir visuomenės plėtra bei konkurencinga socialinės rinkos ekonomika. Socialiniai atsakingų principų laikymasis ypač svarbus organizacijoms, teikiančioms viešąsias paslaugas. Įmonių socialinė atsakomybė yra susijusi su etinėmis vertybėmis, kurios padeda kurti darnią visuomenę ir tvarią ekonomikos sistemą.

*Apibendrinant įmonių socialinės atsakomybės sampratą svarbu pažymėti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieno visuotinai pripažįstamo socialinės atsakomybės apibrėžimo. Išsamesnę įmonių socialinės atsakomybės sampratą atskleidžia mokslinės literatūros analizės pagrindu išskirti aspektai – tai aplinkosaugos ir socialinių klausimų įtraukimas į savo veiklą ir laikymasis, darnus vystymasis, savanoriškumo aspektas, kuris pažymi, kad įmonių socialinė atsakomybė visų pirma yra savanoriškas, o ne įstatymų nulemtas verslo organizacijų įsipareigojimas ir suinteresuotųjų šalių svarba.*

## 1.2. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindinės teorijos

Siekiant atlikti įmonių socialinės atsakomybės teorinę analizę svarbu ne tik atlikti sampratos analizę, bet taip pat aptarti pagrindines mokslinėje literatūroje aptariamąs įmonių socialinės atsakomybės teorijas. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad kaip ir įmonių socialinės atsakomybės sampratą taip ir įmonių socialinės atsakomybės teorijas skirtingi autoriai interpretuoja skirtingai.

Garriga (2004) teigia, kad įmonių socialinės atsakomybės teorijos ir su jomis susiję požiūriai orientuojasi į vieną šių socialinės tikrovės aspektų: ekonomiką, politiką, socialinę integraciją ir etiką. Garriga (2004) rėmėsi Parsons (1961), kuris pastebėjo socialinę sistemą: prisitaikymą prie aplinkos (susijęs su ištekliais ir ekonomika), tikslų siekimą (susijęs su politika) ir socialinės integracijos modelį (susijęs su kultūra ir vertybėmis).

Garriga (2004) klasifikuoja įmonių socialinės atsakomybės teorijas į šias grupes (žr. 1 lent.):

- Pirmoji grupė, kurioje įmonių socialinė atsakomybė yra gerovės kūrimo priemonė. Akcentuojamas ekonominis sąveikos tarp verslo ir visuomenės aspektas. Taigi, ši grupė teigia, kad socialinės atsakomybės galutinė nauda turi būti pelnas. Ši teorijų grupė vadinama instrumentinėmis teorijomis.
- Antroji grupė, kurioje akcentuojami įmonių santykiai su visuomene ir įmonės atsakomybę politinėje arenoje, o tai sukuria socialinę galią. Socialinė atsakomybė skatina įmones prisiimti pareigas ir teises bei dalyvauti socialiniame bendradarbiavime. Ši grupė įvardijama, kaip politinės teorijos.
- Trečioji grupė apima teorijas, kurios akcentuoja, kad verslas turi integruoti socialinius suinteresuotųjų poreikius į savo veiklą. Verslas yra visuomenės dalis bei daro įtaką visuomenei. Ši teorijų grupė apibūdinama kaip integracinės teorijos.
- Ketvirtoji grupė, akcentuoja, kad ryšys tarp verslo ir visuomenės integruojamas profesinėmis etikos vertybėmis. Etinis požiūris akcentuoja, kad įmonės turi prisiimti socialinę atsakomybę, kaip etinę pareigą, o tai turi būti svarbiau už gaunamą atlygį. Šios teorijos vadinamos etinėmis teorijomis.

**Įmonių socialinės atsakomybės teorijos (Garriga, 2004)**

<b>Teorija</b>	<b>Požiūris</b>	<b>Apibūdinimas</b>
<b>Instrumentinės teorijos</b>	Akcininkų nuosavos vertės didinimas	Ilgalaikis vertės maksimizavimas
	Konkurencinių pranašumų strategijos	Socialinės investicijos didina konkurencingumą
	Priežastys susijusios su rinkodara	Altruistinė veikla naudojama kaip rinkodaros priemonė
<b>Politinės teorijos</b>	Įmonių konstitucionalizmas	Įmonės suvokia savo atsakomybę ir tai, kad jos turi ją vykdyti
	Integruota socialinės sutarties teorija	Daroma prielaida, kad socialinės sutartys tarp verslo ir visuomenės egzistuoja
	Įmonės (ar verslo) pilietybė	Įmonė suokiama kaip pilietis, turintis dalyvauti bendruomenės gyvenime
<b>Integracinės teorijos</b>	Valdymo aspektai	Įmonėse vykdomus procesus veikia socialinės ir politinės problemos
	Viešoji atsakomybė	Teisė ir viešosios politikos procesas yra priimami kaip socialinė veikla
	Suinteresuotųjų šalių valdymas	Įmonės turi tenkinti savo suinteresuotųjų šalių interesus
	Įmonių socialinė veikla	Įmonės vykdydamos socialinius procesus reaguoja į socialines problemas
<b>Etinės teorijos</b>	Suinteresuotųjų šalių normatyvinė teorija	Suinteresuotųjų šalių normatyvinė teorija susijusi su tam tikra moraline teorija (Kanto, Utilitarizmo, Teisingumo teorijos ir t.t.)
	Universalios teisės	Remiasi žmogaus teisėmis, darbo teise ir pagarba aplinkai
	Darnus vystymasis	Siekama sukurti darnų vystymąsi atsižvelgiant į dabartį ir ateities kartas
	Bendrojo gėrio strategija	Orientuota į bendrą visuomenės gerovę

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad skirtingi autoriai pateikia skirtingas įmonių socialinės atsakomybės teorijas. Remiantis Juščiumi (2007) pateikiama įmonių socialinės atsakomybės teorijų (agentavimo, suinteresuotųjų šalių, atsakingo verslo, transakcijų kaštų, išteklių teorijų) palyginamoji analizė, kuri atskleidžia svarbiausius jų teorinius aspektais: požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę, įmonių socialinės atsakomybės svarbą, požiūrį į kaštus, įmonių socialinės atsakomybės tikslus, motyvus bei svarbiausius argumentus (žr. 2 lent.).



**Įmonių socialinės atsakomybės teorijų palyginimas (Juščius, 2007)**

<b>Teorijos pavadinimas</b>	<b>Požiūris į ĮSA</b>	<b>ĮSA laipsnis</b>	<b>Požiūris į ĮSA kaštus</b>	<b>ĮSA tikslai</b>	<b>ĮSA motyvai</b>	<b>Pagrindiniai argumentai</b>
<b>Agentavimo teorija</b>	Visiškai neigiamas	Nesvarbus	Įmonės išteklių eikvojimas	Neapsiriboja tik verslo interesų tenkinimu	Ne ekonominiai	Versle svarbūs tik akcininkų interesų
<b>Suinteresuotųjų šalių teorija</b>	Teigiamas	Būtinasis	Nauda tik ilgalaikėje perspektyvoje	Suinteresuotųjų grupių pasipriešinimo mažinimas	Veiklos efektyvumo skatinimas	Ilgalaikėje perspektyvoje daro neigiamą įtaką finansiniams rezultatams
<b>Atsakingo verslo teorija</b>	Teigiamas	Labai svarbus	Būtinai	Socialiniai - etiniai	Moraliniai	Svarbiausia etiškas elgesys, neatsižvelgiant į finansinių kaštų kiekį
<b>Transakcijos kaštų teorija</b>	Iš dalies teigiamas	Abejotina	Reikalingi tik iš dalies	Socialiniai, kurie tiesiogiai nėra nesusiję su verslo tikslais	Iš dalies ekonominiai	Atmeta verslo tikslus ir skatina verslo atsakomybę
<b>Išteklių teorija</b>	Labai teigiamas	Didėjanti svarba	Būtinai	Ekonominių ir socialinių tikslų derinimas	Darnus vystymasis	Konsensuso siekis tarp ĮSA veiklai reikalingų kaštų ir įmonės veiklos finansinių pasiekimų

Apibendrinant įmonių socialinės atsakomybės teorijų (agentavimo, suinteresuotųjų šalių, atsakingo verslo, transakcijų kaštų, išteklių teorijų) palyginamąją analizę, galima teigti, kad agentavimo teorijos šalininkai įmonių socialinės atsakomybės procesą vertimo visiškai neigiamai, o įmonių socialinės atsakomybės kaštus laikė įmonės išteklių eikvojimu. Agentavimo teorijos šalininkai pripažino tik akcininkų interesus, neatsižvelgiant į įmonės suinteresuotųjų poreikius. Ši teorija akcentavo, kad įmonių socialinė atsakomybė turi būti naudinga tik sandomiems įmonių vadovams (Juščius, 2007).

Suinteresuotųjų šalių teorijos šalininkai teigiamai vertimo įmonių socialinės atsakomybės procesą bei jo įgyvendinimo svarbą, tačiau kaštų reikalingų socialinės atsakomybės veiklai naudą išvelgė tik ilgalaikėje perspektyvoje. Ši teorija pakeitė tradicinį organizacijos modelį, kai suinteresuotomis šalimis buvo laikomi tik akcininkai, vartotojai, tiekėjai ir darbuotojai. Ši teorija praplėtė suinteresuotųjų šalių sampratą įtraukiant valstybines institucijas, politikus, nevyriausybinės

organizacijas, darbuotojų profesines sąjungas, aplinkosaugą, bendruomenę, visuomenę ir vartotojų teisių gyvėjus. Svarbiausias įmonių socialinės atsakomybės tikslas buvo ne tenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius, o sumažinti jų priešišumą įmonės atžvilgiu. Svarbiausias ĮSA motyvas – veiklos efektyvumo didinimas (Juščius, 2007).

Atsakingo verslo teorija akcentavo įmonių socialinės atsakomybės svarbą, o kaštus reikalingus ĮSA veiklai laikė būtinais. Atsakingi verslo teorija akcentavo socialinių ir etinių įmonių socialinės atsakomybės tikslų reikšmę. Atsakingo valdymo teorijoje skatina vadovų moralinę pareigą, padorų ir atsakingą elgesį, kuris neturi būti vertinamas atsižvelgiant į finansinį sprendimų tikslingumą (Juščius, 2007).

Remiantis transakcijos kaštų teorijos nuostatomis galima teigti, kad požiūris į įmonių socialinę atsakomybę iš dalies teigiamas, tačiau abejojama dėl šio proceso svarbos. Svarbiausi įmonių socialinės atsakomybės tikslai yra socialiai ir tiesiogiai nesusiję su verslo tikslais. Teorijos šalininkai skatina tikrosios verslo atsakomybės įgyvendinimą (Juščius, 2007).

Išteklių teorijos požiūris į įmonių socialinę atsakomybę labai teigiamas, akcentuojama šio proceso didėjanti svarba ir reikšmė. Išteklių teorijos šalininkai pažymi būtinybę derinti ekonominius bei socialinius tikslus, o įmonių socialinė atsakomybė suvokiama kaip nauda ir reikšmė įmonei, kuri plačiau analizuojama 1.3. skyriuje (Juščius, 2007).

*Apibendrinant įmonių socialinės atsakomybės teorijas, galima teigti, kad įvairūs autoriai, skirtingais laikotarpiais išskyrė skirtingas teorijas ir joms būdingus bruožus. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pagrindines įmonių socialinės atsakomybės teorijas galima suskirstyti į keturias grupes: instrumentinės teorijos, kurios akcentuoja, kad įmonių socialinė atsakomybė yra gerovės kūrimo priemonė, politinės teorijos, kurios pabrėžia įmonių santykių su visuomene svarbą, integracinės teorijos, kurios pabrėžia, kad verslas turi integruoti socialinius suinteresuotųjų poreikius į savo veiklą ir etinės teorijos, kurios akcentuoja, kad ryšys tarp verslo ir visuomenės turi būti paremtas etikos vertybėmis.*

*Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pagrindinės įmonių socialinės atsakomybės teorijos yra agentavimo teorija, suinteresuotųjų šalių teorija, atsakingo verslo teorija, transakcijos kaštų teorija ir išteklių teorija. Atsižvelgiant į tai, kad svarbiausios įmonių socialinės atsakomybės vertinimo sritys yra susijusios su aplinkosauga, žmogiškaisiais ištekliais, visuomene bei produkto ar paslaugos kūrimu ir tobulinimu, galima teigti, kad analizuojant ĮSA teorijas pastebima, kad istoriškai požiūris į ĮSA kito teigiamai.*

### 1.3. Įmonių socialinės atsakomybės reikšmė

Analizuojant įmonių socialinės atsakomybės teorinius aspektus svarbu aparti ne tik analizuojamojo reiškinių sampratą ir pagrindines teorijas, bet taip pat ir reikšmę. Įmonių socialinės atsakomybės reikšmė svarbi ne tik ją vykdančioms organizacijoms, bet taip pat aplinkai, bendruomenei bei visoms kitoms įmonės suinteresuotosioms šalims.

Remiantis Vaitiekūnienė (2008) galima teigti, kad Lietuvoje kaip ir kitose pasaulio šalyse įmonių socialinė atsakomybė suprantama savitai, nes tam įtakos turi išsilavinimas, politinė ir teisinė šalies situacija, identitetas, vertybės ir kt. Svarbu pažymėti, kad įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriška įmonės ir visuomenės komunikacija, įmonės įsipareigojimas prisiimti atsakomybę už vykdomą veiklą ir siekiamybė atlikti tiesiogines pareigas, atsižvelgiant į visuomenės keliamus lūkesčius.

Čiegis (2008) teigia, kad įmonės siekiančios veikti efektyviai ir sėkmingai turi savo veiklą grįsti kultūrinėmis ir organizacinėmis vertybėmis. Siekiant įgyvendinti socialinės atsakomybės idėjas savo veikloje reikia remtis išoriniais (visuomenė ir aplinkosauga) ir vidiniais (darbovietė ir rinka) įmonių socialinės atsakomybės parametrais.

Svarbu pažymėti, kad visi organizacijų veiksmai turi poveikį ne tik joms pačioms, bet taip pat aplinkai, kurioje veikia, ir visoms organizacijos suinteresuotosioms šalims. Įmonių įsipareigojimas veikti socialiai atsakingai turi labai platų poveikio spektrą: užtikrina sąžiningą konkurenciją visiems rinkos dalyviams, sukuria darbo vietas bendruomenei ir užtikrina aplinkos apsaugą (Crowther ir Guler, 2008).

Siekiant aptarti įmonių socialinės atsakomybės įtaką verslui analizuojama įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų: ekonominių veiksnių (rinkos), socialinių veiksnių (organizacijos ir visuomenės) ir aplinkosauginių veiksnių (aplinkosaugos) reikšmė darniai verslo plėtrai (žr. 3 lent.).

Taigi, 3 lentelė atskleidžia, kad įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui svarbūs ekonominiai, socialiniai ir aplinkosauginiai veiksniai. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad įmonių socialinė atsakomybė yra praktinis darnios verslo plėtros įgyvendinimas įmonės veikloje (Kleinaitė, 2007; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010).

Pagrindinis visų organizacijų tikslas yra pelno maksimizavimas ir veiklos efektyvumo didinimas, tačiau socialiai atsakingos įmonės turi savo tikslų siekti etiškai bei atsižvelgti į visų suinteresuotųjų šalių poreikius (Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010).

**Įmonių socialinės atsakomybės įtaka darniai verslo plėtrai (Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010)**

	<b>Įmonių socialinė atsakomybė</b>			
	<b>Ekonominiai veiksniai</b>	<b>Socialiniai veiksniai</b>		<b>Aplinkosauginiai veiksniai</b>
	<b>Rinka</b>	<b>Organizacija</b>	<b>Visuomenė</b>	<b>Aplinkosauga</b>
<b>Suinteresuotos šalys</b>	Akcininkai, klientai, viešasis sektorius, tiekėjai, verslo partneriai,	Verslo įmonės, bendruomenė, valstybinės institucijos	Valstybinės ir nevyriausybinės institucijos	Valstybinės ir nevyriausybinės institucijos
<b>Svarbiausi klausimai</b>	Kokybės užtikrinimas, inovatyvumas, etiška reklama, atsakingas požiūris į tiekimo grandinę, sąžininga kainodara,	Darbo užmokestis ir priedai, darbuotojų teisės, lygios galimybės, sveikata ir sauga, darbuotojų mokymas ir tobulinimas, pasitenkinimas darbu,	Gyvenimo kokybė, efektyvus ekonominis vystymas, užimtumas, socialinė integracija, sveikatos apsauga, švietimas	Užterštumas, energija, žaliavos, vanduo, energija, atliekos
<b>Pagrindinės priemonės</b>	Sertifikuoti valdymo standartai, etiketės, vartotojų apsauga, rinkodara	Darbuotojų įtraukimas priimančią strateginius sprendimus, darbuotojų teisės, lankstumas įmonėje, santykiai su profesinėmis sąjungomis	Finansinė ir nefinansinė parama, nemokamos paslaugos, darbuotojų įsitraukimas, savanorystė	Aplinkos apsaugos sistemos, produkto/paslaugos gyvavimo ciklo įvertinimas, ekologinis prekių/paslaugų žymėjimas
<b>Darni verslo plėtra</b>				

Įmonė įgyvendindama socialinės atsakomybės principus netenka dalies turimų kaštų (Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010), tačiau mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad socialiai atsakingos įmonės yra patikimesnės vartotojų atžvilgiu, yra patrauklesnės esamiems ir potencialiems darbuotojams (Vogulytė ir Gudonienė, 2007).

Įmonių socialinė atsakomybė yra naudinga bei reikšminga, nes: padeda sukurti palankias verslui ilgalaikes perspektyvas; mažina vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų įtaką verslui; socialiai atsakingos įmonės keičia visuomenės poreikius ir pačios keičiasi, atsižvelgdamos į visuomenės lūkesčius: investicija į žmogiškuosius išteklius; sulaukia visuomenės palaikymo; stiprina žmogiškuosius išteklius bei intelektinį kapitalą; kuria įmonės įvaizdį; pritraukia bei išlaiko geriausius

darbuotojus; padeda sumažinti kaštus; gerina gyvenimo kokybę (Vasiljevienė ir Vasiljevas, 2008; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010).

Remiantis Šimanskienės ir Paužuolienės (2010) atlikto tyrimo duomenimis galima teigti, kad įmonių socialinės atsakomybės reikšmė yra:

- padeda išlaikyti ir pritraukti geriausius ir perspektyviausius darbuotojus;
- formuoja darbuotojų lojalumą organizacijai;
- užtikrina darbuotojų saugumą organizacijoje;
- sukuria galimybę sulaukti didesnės finansinės sėkmės bei pelningų užsakymų;
- skatina bendradarbiavimą su kitomis socialiai atsakingomis įmonėmis;
- padeda patenkinti visų suinteresuotųjų šalių poreikius;
- kuria įmonės įvaizdį bei reputaciją.

*Apibendrinant mokslinę literatūrą galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė yra reikšminga tiek pačioms įmonėms, tiek visoms suinteresuotosios šalims (klientams, tiekėjams, verslo partneriams, akcininkams, viešąjį sektoriui, bendruomenei, verslo organizacijoms, valstybinėms ir nevyriausybinėms institucijoms). Įmonių socialinė atsakomybė reikšminga, nes padeda išlaikyti ir pritraukti geriausius ir perspektyviausius darbuotojus, formuoja darbuotojų lojalumą organizacijai, užtikrina darbuotojų saugumą organizacijoje, sukuria galimybę sulaukti didesnės finansinės sėkmės bei pelningų užsakymų, skatina bendradarbiavimą su kitomis socialiai atsakingomis įmonėmis, padeda patenkinti visų suinteresuotųjų šalių poreikius bei kuria įmonės įvaizdį bei reputaciją.*

## 2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS INICIATYVŲ ĮGYVENDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Įmonių socialinės atsakomybės užuomazgas galima išvelgti jau Didžiosios depresijos laikais, tačiau tik šiuolaikiniais interneto, kompiuterinių technologijų, inovacijų ir globalios rinkos laikais socialinės atsakomybės idėja tapo ypač aktualios ir svarbios. Nepaisant to, kad socialinė atsakomybė įmonėms tapo svarbi ir aktuali, bet vis dar sunku apibrėžti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes, įrankius ir būdus. Šiuolaikinėje globalioje rinkoje veikiančioms įmonėms, kurios siekia būti konkurencingomis turi savo veiklą grįsti socialinės atsakomybės principais, o įmonės tikslų siekti atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius (Gineitienė ir Žiogelytė, 2010).

### 2.1. Įmonių socialinės atsakomybės modeliai

Įmonių socialinės atsakomybės koncepcija mokslinėje literatūroje įvardijama kaip įvairaus spektro procesas, apimantis paslaugos/produkto/gamybos kūrimą ir su tuo susijusius aplinkos apsaugos, socialinius, ekonominius ir etinius aspektus. Akademinėje literatūroje įmonių socialinė atsakomybė vertinama remiantis tvarumo, atsakingumo ir etiškumo principais. Tvarumo principas apima verslo procesus, gamybą, tiekimo grandinę ir produkto dizainą. Atsakingumo principas apima santykius su suinteresuotomis šalimis (tiekėjais, visuomene, valdžios institucijomis, klientais ir įmonės darbuotojais). Etiškumo principas – tai įmonės elgesys, kultūra ir struktūra, vertybės, vizija ir tikslai (Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010).

Remiantis Lietuvos ekonominių tyrimų grupės rekomendacijomis, galima teigti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas siūloma įgyvendinti šiose srityse:

- *Socialinė atsakomybė visuomenėje bei bendruomenėje:* bendruomenės poreikių paisymas, įmonės tikslų ir visuomenės interesų derinimas, labdara, savanoriškumas, dalyvavimas visuomenės ir/ar bendruomenės organizuojamose iniciatyvose, bendradarbiavimas su ugdymo įstaigomis ir dalijimasis žiniomis.
- *Socialinė atsakomybė aplinkoje:* aplinkos apsauga, atsakingas išteklių naudojimas, ekologiški produktai.
- *Socialinė atsakomybė darbo vietoje:* sveikos bei saugios darbo vieta užtikrinimas, žmogaus teisių apsauga, pagarba žmogui, diskriminacijos nebuvimas, tobulėjimo ir mokymosi visą gyvenimą galimybė, darbuotojų sąmoningumo skatinimas, lygių galimybių užtikrinimas.

- *Socialinė atsakomybė rinkoje*: atsakinga rinkodara, nepiktinaudžiaujant jautrių socialinių grupių silpnybėmis, sąžiningi ir laiku atliekami mokėjimai, atsižvelgimas į visų socialinių grupių poreikius ir lūkesčius (Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010).

Vasiljevienė ir Vasiljevas (2008) analizuodami verslo evoliuciją išskiria šiuos svarbiausius etapus:

- *Finansinės naudos siekimas*. Svarbiausias verslo tikslas yra finansinės naudos siekimas bei akcininkų poreikių ir lūkesčių patenkinimas.
- *Filantropija*. Svarbu, kad įmonės ne tik siektų maksimizuoti pelną, bet taip pat skirtų lėšų labdarai.
- *Santykiai su visuomene ir bendruomene*. Svarbi verslo ir bendruomenės komunikacija.
- *Investicijos skiriamos bendruomenei*. Investicijos į bendruomenės interesus skatina kurtis strateginės partnerystės inicijuotas įmones.
- *Darnus verslas*. Įmonės turi veikti darnoje su aplinka, darbuotojais, bendruomene ir visuomene.

Mokslinėje literatūroje (Freeman, 1984; Brummer, 1991; Carroll, 1991; Donaldson, 1995; Svendsen, 1998; Pruskus, 2002; Ginevičius ir Sudžius, 2008; Vasiljevienė ir Vasiljevas, 2008; Jušcius, 2009; Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010) analizuojama daug socialinio atsako strategijų, bet galima teigti, kad pagrindiniai modeliai yra: į pelną orientuotas modelis (socialinis įsipareigojimas), įmonių socialinės atsakomybės modelis (socialinė reakcija), suinteresuotųjų šalių modelis (socialinis jautrumas).

**Klasikinis į pelną orientuotas modelis** pažymi, kad skirtingos institucijos turi turėti skirtingas funkcijas, taigi verslo įmonių tikslas ir funkcija yra ekonominė, o socialinių institucijų – socialinė. Siekdamas ekonominės naudos įmonės turi apriboti socialinę veiklą, nes ji padidintų patiriamas išlaidas ir sumažintų gaunamą pelną. Klasikinio į pelną orientuoto modelio šalininkai akcentuoja akcininkų interesų patenkinimą bei pelno maksimizavimo svarbą (Brummer, 1991).

Brummer (1991) analizuodamas klasikinį į pelną orientuotą modelį ir jo sąsajas su įmonių pelnu pabrėžia patiriamą baudą arba žalą šioms suinteresuotosiom šalims:

- *Akcininkai*. Pažymima, kad įmonių skiriamos lėšos socialiniai sričiai mažina akcininkams tenkančias pajamas.
- *Klientai*. Įmonės, kurios orientuojasi tik į ekonominius tikslus gali pasiūlyti pigesnes prekes/paslaugas nei įmonės kurios skiria lėšų ir socialiniai sričiai.

- *Darbuotojai*. Didesnės įmonės pajamos suteikia galimybę plėstis, kurti darbo vietas bei mokėti didesnį darbo užmokestį.

- *Visuomenė*. Įmonės pareiga mokėti mokesčius valstybei, tad ji turi užtikrinti visuomenei socialines funkcijas.

**Įmonių socialinės atsakomybės modelis** apima ekonominę, teisinę, etinę ir filantropinę sritis, kurios yra susietos hierarchiniais ryšiais. Žemiausias socialinės atsakomybės lygis yra ekonominė atsakomybė, o aukščiausia – filantropinė (žr. 4 lent.) (Carroll, 1991).

4 lentelė

**Įmonių socialinės atsakomybės sritys ir pagrindinės veiklos kryptys (Carroll, 1991)**

Filantropinė atsakomybė
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savanoriškas prisidėjimas prie visuomenės ar/ir bendruomenės gerovės ir gyvenimo kokybės gerinimo.</li> <li>• Bendradarbiavimas su švietimo įstaigomis.</li> <li>• Skatinimas organizacijos darbuotojus ir vadovus prisidėti prie savanorystės idėjų ir labdarinių iniciatyvų.</li> <li>• Prisidėjimas prie kultūros lygio didinimo ir menų rėmimas.</li> <li>• Atsižvelgimas į visuomenės ir/ar bendruomenės poreikius ir lūkesčius.</li> </ul>
Etinė atsakomybė
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reagavimas ir pripažinimas naujų ar besivystančių etinių ir moralinių visuomenės normų.</li> <li>• Veiklos vykdymas atsižvelgiant į etinius ir moralinius visuomenės ir/ar bendruomenės lūkesčius.</li> <li>• Suvokimas, kad organizacinis integruotumas ir etiškas elgesys yra daugiau nei reikalauja įstatymai ir/ar reguliavimai.</li> </ul>
Teisinė atsakomybė
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklos vykdymas atsižvelgiant į įstatymus ir valdžios lūkesčius.</li> <li>• Reglamentuotų taisyklių laikymasis.</li> <li>• Teisėtų įsipareigojimų vykdymas.</li> <li>• Atitinkančių bent minimalius reglamentus produktų ir/ar pasaugų teikimas.</li> </ul>
Ekonominė atsakomybė
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksimalaus vienai akcijai tenkančio pelno siekimas.</li> <li>• Pelningumo siekis.</li> <li>• Konkurencijos pozicijos išlaikymas ir stiprinimas.</li> <li>• Aukšto veiklos efektyvumo lygio palaikymas.</li> <li>• Pastovaus pelningumo siekimas.</li> </ul>

Carroll (1991) teigia, kad įmonių socialinės atsakomybės modelyje išskirtos svarbiausios įmonių socialinės atsakomybės sritys atskleidžia, kad visuomenė tikisi teisingos, sąžiningos ir viršijančios teisinius reikalavimus veiklos. Socialiai atsakingos įmonės turi dalintis savo resursais su visuomene bei prisidėti prie jų gyvenimo kokybės gerinimo.



Šiuo metu populiariausias yra suinteresuotųjų šalių modelis. Remiantis Donaldson (1995), galima teigti, kad suinteresuotųjų šalių modelis – tai organizacijos vadybos ir verslo etikos teorija, kuri didžiausią dėmesį skiria vertybėms, santykiams ir moralei. Lyginant klasikinį į pilną orientuotą, įmonių socialinės atsakomybės ir suinteresuotųjų šalių modelį, galima teigti, kad suinteresuotųjų šalių modelis konkrečiau apibrėžia organizacijos elgseną ir didelę dėmesį skiria santykiams su suinteresuotomis šalimis.

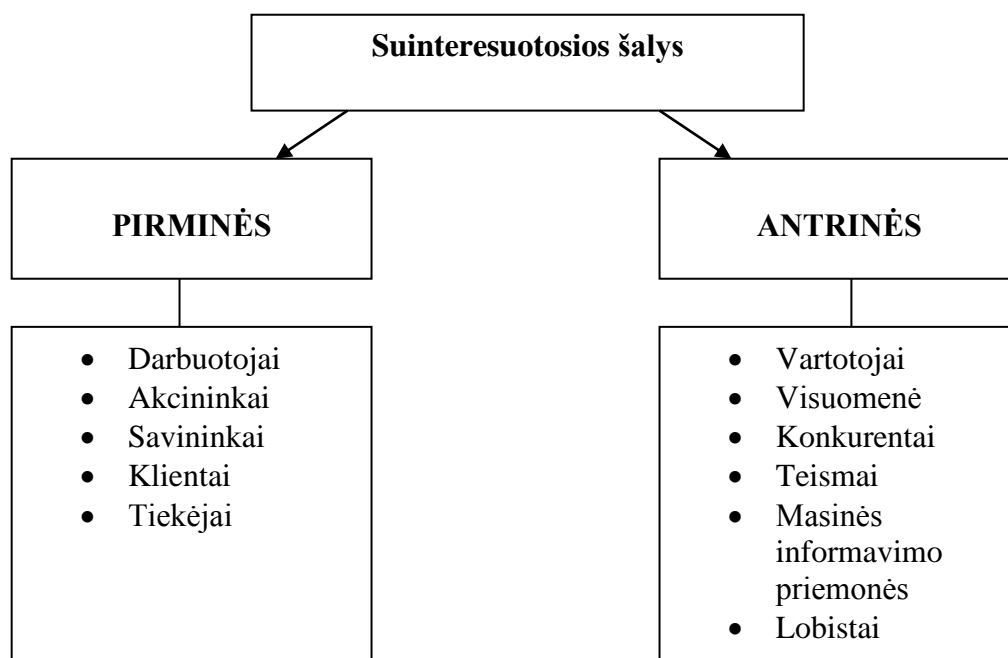
Suinteresuotųjų šalių koncepcija buvo suformuluota Stanfordo tyrimų instituto mokslininkų, tačiau tuomet ši strategija buvo naudojama tik strateginiame planavime. Suinteresuotųjų šalių sampratos vartojimas įmonių socialinės atsakomybės kontekste leido apibūdinti asmenis ar grupes, kurie siekdami savo asmeninių tikslų priklauso nuo organizacijos, o organizacija priklauso nuo jų (Svendsen, 1998).

Freeman ir Reed (1983) išskiria du suinteresuotųjų šalių apibrėžimus – plačiąją ir siaurąją prasme:

- Suinteresuotoji šalis (plačiąją prasme) – tai identifikuojama grupė ar asmuo, kuri turi arba gali turėti įtakos organizacijos tikslų įgyvendinimui. Suinteresuotoji šalis tai – bendrų interesų susietos visuomenės grupės, vyriausybines ir nevyriausybines organizacijos, profesinės sąjungos, konkurentai, įvairios sąjungos, organizacijų darbuotojai, tarnautojai, vartotojų grupės, akcininkai ir kt.
- Suinteresuotoji šalis (siaurąją prasme) – tai identifikuojama grupė ar asmuo, kuris turi ar gali turėti įtakos įmonės išlikimui. Suinteresuotoji šalis tai – darbuotojai, valstybės tarnautojai, vartotojų grupės, tiekėjai, valstybinės organizacijos, finansinės institucijos ir kt.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad tradiciškai suinteresuotosios grupės skirstomos į vidines (organizacijos darbuotojai, profesinės sąjungos, funkciniai padaliniai) ir išorines ( tarpininkai, konkurentai, reguliuojančiosios institucijos) arba į pirmines (investuotojai, akcininkai, vartotojai, tiekėjai, vietinės bendruomenės, gamtos apsaugos aktyvistai, valstybinės organizacijos) ir antrines (verslo asociacijos, konkurentai, nevyriausybines organizacijos, žiniasklaida) (Juščius, 2009).

Pruskus (2002) remdamasis Weiss suinteresuotąsias šalis skirto į pirmines ir antrines (žr. 1 pav.):



**1 pav.** Suinteresuotųjų skirstymas (pagal Weiss)

Ginevičius ir Sudžius (2008) pateikia devynias įmonės veikla suinteresuotąsias grupes (5 lentelė) ir pastarųjų lūkesčius.

5 lentelė

**Įmonės veikla suinteresuotos grupės (Ginevičius ir Sudžius, 2008)**

Suinteresuotosios šalys	Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai
<b>Akcininkai</b>	Dividendai, patikimos investicijos, kapitalo prieaugis
<b>Darbuotojai</b>	Pasitenkinimas darbu, užimtumo garantija, apmokėjimas už darbą,
<b>Tiekėjai ir partneriai</b>	Ilgalaikis bendradarbiavimas, reguliarus, savalaikis atsiskaitymas
<b>Vartotojai</b>	Aptarnavimas, kokybė ir vertingumas, minimali vartojimo rizika
<b>Vadybininkai</b>	Užmokestis, prestižas, valdžia, karjeros galimybės
<b>Kreditoriai</b>	Palūkanos, kreditų garantijos
<b>Valdžios institucijos</b>	Mokesčiai, veiklos teisėtumas, norminių teisės aktų laikymasis
<b>Visuomenė</b>	Aplinkos apsauga, užimtumas, labdaringa veikla
<b>Mažumos</b>	Diskriminacijos nebuvimas, lygios teisės ir aptarnavimo galimybės

Remiantis Ginevičiumi ir Sudžiumi (2008), pastebėta, kad skirtingos suinteresuotosios šalys turi skirtingus lūkesčius. Pagrindinis akcininkų siekis yra kuo didesni dividendai, turimo kapitalo prieaugis bei patikimos investicijos. Organizacijos darbuotojai siekia užimtumo garantijos, sąžiningo apmokėjimo už darbą bei pasitenkinimo turimu darbu. Tiekėjai ir partneriai nori ilgalaikio

bendradarbiavimo ir reguliaraus atsiskaitymo. Organizacijos vartotojai siekia kokybės ir vertės, minimalios vartojimo rizikos ir kokybiško aptarnavimo. Vadybininkai siekia piniginio užmokesčio, valdžios ir karjeros galimybių, prestižo. Kreditoriai tikisi kreditų gražinimo garantijos ir mažų palūkanų. Valdžios institucijoms svarbiausias veiklos teisėtumas, teisės aktų laikymasis ir mokesčiai. Svarbiausi visuomenės lūkesčiai – tai aplinkos apsauga, užimtumas ir labdara. Mažumos siekia panaikinti diskriminaciją, lygių teisių ir aptarnavimo galimybes.

*Įmonių socialinė atsakomybė turėtų būti įgyvendinama kaip socialinė atsakomybė darbo vietoje, socialinė atsakomybė visuomenėje bei bendruomenėje, socialinė atsakomybė aplinkoje bei rinkoje. Pagrindiniai verslo evoliucijos etapai yra pelno siekimas, filantropija, santykiai su bendruomene, investicijos bendruomenei ir darnus verslas.*

*Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai modeliai yra klasikinis į pelną orientuotas modelis, kuris apibrėžia įmonių socialinį įsipareigojimą, organizacijos socialinės atsakomybės modelis, kuris atspindi įmonių socialinę reakciją ir suinteresuotųjų šalių modelis, kuris susijęs su įmonių socialiniu jautrumu. Šiuolaikinėms organizacijoms svarbu ne tik nustatyti savo suinteresuotuosius ir patenkinti jų lūkesčius – daug svarbiau užmegzti su jais glaudžius abipusiai vertingus bendradarbiavimo santykius. Tai ir yra įmonės socialinė atsakomybė suinteresuotųjų aspektu, kuri tikslingai diegiama į šalių socialinio gyvenimo praktiką.*

## **2.2. Vidinių suinteresuotųjų šalių svarba įgyvendinant socialinę atsakomybę**

Pastaraisiais metais įmonių socialinė atsakomybė gana plačiai analizuojama tiek mokslinėje literatūroje tiek verslo praktikų, bet pastebima, kad trūksta publikacijų, analizuojančių įmonių socialinės atsakomybės ir vidinių suinteresuotųjų šalių sąsajas, ryšį bei svarbą. Svarbu pažymėti, kad darbuotojai yra pirminė suinteresuotoji šalis, kuri tiesiogiai prisideda prie įmonių sėkmės bei tikslų siekimo, o darbuotojų požiūris į socialinę atsakomybę turi poveikį socialinės atsakomybės įgyvendinimo procesams organizacijoje.

Remiantis Bauman ir Skitka (2012) galima teigti, kad įmonių socialinės atsakomybės poveikis darbuotojams vis dar nepakankamai neištirtas, o įmonės dažnai vis dar nesuvokia šio proceso naudos. Mokslinėje literatūroje analizuojant įmonių socialinės atsakomybės procesą dažnai pabrėžiama santykių su suinteresuotomis šalimis nauda, tačiau trūksta mokslinių publikacijų, kurios analizuotų tik vidinių suinteresuotųjų šalių svarbą ir reikšmę.

Remiantis autoriais (Aguilera, Rupp, Williams ir Ganapathi, 2007; Carroll, 2008) galima teigti, kad ĮSA gali būti plačiai apibrėžta kaip verslo veikla, kuri yra susijusi su veiksniais, kurie nepatenka į

siaurą ekonominių, techninių ir teisinių reikalavimų taikymo sritį. Barnett (2007) analizuodamas ĮSA pabrėžia, kad tai yra organizacijų investicija, kuriai būdinga dviguba orientacija į socialinę gerovę ir suinteresuotųjų šalių santykių tobulinimą. Mudor ir Tooksoon (2011) teigia, kad organizacija – tai asmenų grupė, kuri sudarydama tam tikrą struktūrą, siekia bendrų tikslų. Siekiant geriausių rezultatų bei užsibrėžtų tikslų organizacijoms ypač svarbu motyvuoti ir įsipareigoję darbuotojai. Dėmesys vidinių suinteresuotųjų šalių santykiams paaiškina, kodėl darbuotojai, kaip suinteresuotų šalių grupė yra svarbi įgyvendinant socialinę atsakomybę.

Pasak Lee, Lancendorfer ir Reck (2011) vidinė suinteresuotoji šalis yra didžiausias organizacijos turtas, be kurio ji negalėtų siekti užsibrėžtų tikslų. Tačiau mokslinėje literatūroje (Aguilera ir kt. 2007) pastebima, kad socialinės atsakomybės vystymosi pradžioje didžiausias dėmesys buvo skiriamas aukščiausiai organizacijos vadovybei, tuo tarpu darbuotojai nebuvo laikomi svarbiu veiksmu analizuojant įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą. Sharma, Sharma ir Devi (2009) pastebi, kas įgyvendinant įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas labai svarbūs darbuotojai, nes jie daro įtaką verslo sistemų bei procesų įgyvendinimui, įmonių socialinės atsakomybės etikai bei kultūrai. Remiantis Inyang, Awa ir Enouh (2011), darbuotojai yra apibrėžiami, kaip svarbiausia suinteresuotoji grupė įgyvendinant socialinės atsakomybės iniciatyvas, nes būtent jų priimami sprendimai ir veikla padeda kurti ir įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas.

Aguilera ir kt. (2007) teigia, kad tai, kaip darbuotojai suvokia įmonės socialinę politiką, turi įtakos jų norui inicijuoti ir prisidėti prie socialinių pokyčių iniciatyvų. Įmonių socialinė atsakomybė padeda darbuotojams ir vadovams kartu siekti užsibrėžtų tikslų bei padidinti rezultatus bei gaunamą naudą.

Mokslinės literatūros analizė (Ramus ir Steger, 2000; Rowley ir Berman, 2000; Rupp, Gananpathy, Aguilera ir Williams, 2006; Aguilera ir kt., 2007) atskleidė vidinių suinteresuotųjų svarbą įgyvendinant socialinę atsakomybę organizacijose:

- darbuotojai gali veikti kaip socialinių pokyčių agentai ar pokyčių iniciatoriai, kurie gali daryti spaudimą organizacijai priimti socialiai atsakingą elgesį (Aguilera ir kt., 2007).
- darbuotojų parama yra būtina siekiant užtikrinti veiksmingą ĮSA politikos ir programų įgyvendinimą organizacijoje (Ramus, Steger, 2000).
- darbuotojai, kaip viena svarbiausių organizacijos suinteresuotųjų šalių, suvokia, reaguoja bei vertina organizacijoje įgyvendinamas ĮSA programas ir veiksmus (Rowley ir Berman, 2000; Rupp ir kt., 2006).

Remiantis Aguilera ir kt. (2007) galima teigti, kad vidinė suinteresuotoji šalis organizacijoje turi būti vertinama ne vien per finansinę, bet ir per etinę ir socialinės atsakomybės prizmes. Darbuotojai, kai jų moraliniai pagrindai ir motyvai yra ypač stiprūs, darys stiprų spaudimą organizacijai įsitraukti į socialinę atsakomybę.

Pasak Bauman ir Skitka (2012), organizacijų išorinė komunikacija daro įtaką ne tik išorinėms suinteresuotosioms grupėms, bet taip pat ir formuoja darbuotojų suvokimą apie organizaciją bei jos vykdomą socialinę atsakomybę. ĮSA gali paveikti socialinių mainų dinamiką bei organizacijos socialinės tapatybės procesus. Pabrėžiama, kad darbuotojų ĮSA suvokimas skatina požiūrį ir elgesį darbo vietoje ir skatina verslą įgyvendinti socialiai atsakingas iniciatyvas.

*Apibendrinant mokslinę literatūrą įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo vidinių suinteresuotųjų požiūriu tematika galima teigti, kad kiekvieną organizaciją sudaro asmenų grupė, kuri sudarydama tam tikrą struktūrą, siekia bendrų tikslų. Siekiant geriausių rezultatų bei užsibrėžtų tikslų organizacijoms ypač svarbu motyvuoti bei įsipareigoję darbuotojai. Svarbu paminėti, kad darbuotojai organizacijoje gali būti pokyčių iniciatoriai, o jų parama yra būtina siekiant užtikrinti veiksmingą ĮSA politikos ir programų įgyvendinimą organizacijoje. Darbuotojai, kaip viena svarbiausių organizacijos suinteresuotųjų šalių, suvokia, reaguoja bei vertina organizacijoje įgyvendinamas ĮSA programas ir veiksmus.*

### **2.3. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankiai**

Vakarų Europoje apie įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo svarbą diskutuojama jau kelis dešimtmečius. Šiuolaikinėms organizacijoms tampa ypač svarbu savo veiklą grįsti darnaus verslo principais, tačiau pastebimi tam tikri įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo skirtumai Lietuvoje ir kitose šalyse. Pastebima, kad vakarų šalyse įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą skatina darbuotojai, vartotojai, visuomenė ar kitos suinteresuotosios šalys, o Lietuvoje įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas įgyvendinti skatina užsienio partneriai ar motininės įmonės (Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina ir Kleinaitė, 2006).

Remiantis Seiliūte (2013), galima teigti, kad organizacijos, siekiančios įgyvendinti socialiai atsakingas iniciatyvas savo veikloje turėtų pradėti nuo tam tikrų socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankių diegimo savo veikloje.

Atlikus mokslinės literatūros analizę (Pruskus, 2002; Adams ir Zutshi, 2004; Bondy, Matten ir Moon, 2008; Mizera, 2008; Bagdonienė, Galbuogienė ir Paulavičienė, 2009; Calabro ir Tarabella, 2009; Misani, 2010; Laurinavičius ir Reklaitis, 2011; Seiliūtė, 2013) galima išskirti šiuos pagrindinius

įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankius: *etikos kodeksas, sertifikuoti valdymo standartai, tinklai ir susitarimai, socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos*.

Remiantis Pruskumi (2002), galima teigti, formalios organizacijų pastangos, kurios užtikrina etikos vertybes yra *etikos kodeksai*. Etikos kodeksas – tai priemonė, kurios pagalba siekiama pristatyti save visuomenei ir įvardyti savo reikalavimus visoms esamoms bei potencialioms suinteresuotosioms šalims. Etikos kodekse apibrėžiamos svarbiausios organizacijos nuostatos bei pristatomos pripažįstamos elgesio taisyklės. Svarbu pažymėti, kad etikos kodekso laikymasis nėra reglamentuotas, o tik paremtas savanoriškumo principu. Etikos kodeksas – tai organizacijos įrankis, kuris svarbus organizacijos kultūros ugdymo procese ir formuojant požiūrį, atsakomybę ir vertybines orientacijas.

Mizera (2008) pastebi, kad įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvos yra įteisinamos etikos kodeksuose. Autorius akcentuoja, kad etikos kodeksai organizacijose turi būti ilgalaikiai, o vadovautis jais turi visi organizacijos nariai. Bondy ir kt. (2008) pažymi, kad įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų reglamentavimas nėra pirminė etikos kodekso paskirtis, bet tai vienas svarbiausių socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėje įrankių.

Etikos kodeksas - tai organizacijų įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą. Etikos kodekse pateikiami įmonių socialinės atsakomybės kriterijai, apibrėžiama įmonių atsakomybė suinteresuotosioms šalims bei pateikiamos socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą apimančios etinės vertybės, tokios kaip sąžiningumas, patikimumas, įstatymų laikymasis ir skaidrumas. Siekiant užtikrinti, kad etikos kodeksas veiktų svarbi etikos infrastruktūra, kurią sudaro etikos kodeksas, etikos komisija, etikos konsultantai, tarnautojai, kurie teikia informaciją, susijusią su etikos klausimais, informacijos tarnyba, organizacijų viduje veikiančios karštosios telefono linijos, dalykinės etikos centrai, dalykinės etikos mokslinio tyrimo ir populiarinimo struktūros, padedančios į organizacijų veiklą diegti vertybes, etikos mokymo programas ir apvaliuosius stalus ir diskusijas. Paminėti etikos infrastruktūros elementai – tai vadybos instrumentai, kurie yra taikomi žmogiškųjų išteklių valdyme ir diegiant etikos vertybes į visas organizacijų sferas (Įmonių socialinės atsakomybės vadovas, 2006).

*Sertifikuoti valdymo standartai* – tai rašytinis, sertifikuotas ir akredituotas išorės ekspertų būdas, kuris suteikia galimybę organizacijoms visuomenėje būti pripažįstamoms kaip įmonių socialinės atsakomybės šalininkėms. Dažniausiai įmonėse diegiami EMAS ir ISO sertifikuoti valdymo standartai (Seiliūtė, 2013).

Autoriai (Bagdonienė ir kt., 2009; Laurinavičius ir Reklaitis, 2011) pažymi, kad socialinės atsakomybės principais savo veikloje besivadovaujančios įmonės turėtų savo veikloje diegti standartą AA 1000, socialinės atsakomybės standartą SA 8000, aplinkos apsaugos vadybos standartą ISO 14001 bei socialinės atsakomybės standartą ISO 26000.

EMAS – tai sistema grindžiama savanorystės principu, kuri skirta organizacijoms, kurios įsipareigoja tobulinti aplinkos apsaugos efektyvumą. EMAS savo principais yra panašus į ISO 14001 standartą, tačiau EMAS organizacijoms kelia didesnius reikalavimus ir reikalauja atlikti pirminę aplinkos apsaugos analizę. Organizacijoms, kurios yra registruotos EMAS svarbu skatinti aplinkosaugos įstatymų rėmimą, teikti su aplinkos apsaugos aspektais susijusią informaciją. Svarbu, kad diegiant sertifikuotą standartą EMAS būtinas organizacijos darbuotojų (Aplinkos apsaugos vadybos sistemos, n.d.).

ISO 14001 standartas skirtas visoms organizacijoms, nepaisant to, kuriame pramonės sektoriuje jos veikia. Standartas yra grindžiamas nuolatinio gerinimo ir atitikimo reikalavimams koncepcijomis. Pagrindinis sertifikuoto valdymo standarto tikslas – aplinkos apsaugos teisinių reikalavimų laikymasis, aplinkos apsaugos tobulinimas ir efektyvinimas, taršos prevencija. Galima teigti, kad ISO 14001 – tai plačiausiai paplitęs ir geriausiai žinomas aplinkos apsaugos valdymo sertifikuotas standartas Lietuvoje (Seiliūtė, 2013).

ISO 26000 standartas – tai rekomendacinio pobūdžio gairių rinkinys, kuris skirtas bendrojo socialinės atsakomybės sąmoningumo didinimui ir padeda integruoti socialinės atsakomybės principus į organizacijos veiklą. Organizacijos, taikančios ISO 26000 standartą turi atsižvelgti į aplinkos apsaugą, kultūrinę, organizacinę, visuomeninę ir teisinę įvairovę. ISO 26000 standarto paskirtis – teisinių reikalavimų vykdymas (ISO 26000, n.d.).

Galima teigti, kad ISO 26000 standartas savo nuostatomis yra panašus į SA8000 sertifikuotą valdymo standartą, kuris taip pat yra rekomendacinio pobūdžio. SA8000 sertifikuotas valdymo standartas yra taikomas daugelyje įvairaus dydžio pasaulio organizacijų bei laikomas vienu geriausių standartų, kuris apibrėžia socialiai atsakingos darbdavystės principus. SA8000 sertifikuotas valdymo standarto esmė - tai žmogaus teisių rėmimas (Mikšys, 2010).

Remiantis Misani (2010) galiam teigti, kad *tinklai ir susitarimai* – tai dalijimasis turimomis žiniomis, patirtimi, informacija bei turimais resursais. Tinklai ir susitarimai organizacijoms padeda spręsti sudėtingas problemas.

Vienas tinklų ir susitarimų pavyzdžių – tai Jungtinių Tautų Pasaulinio (JTO) susitarimo principai, kurie skatina vykdyti socialiai atsakingą veiklą. Jungtinių Tautų Organizacija – tai tarptautinė organizacija, jungianti 193 valstybės. Pagrindiniai Jungtinių Tautų Organizacijos tikslai – tarptautinės taikos ir saugumo užtikrinimas, draugiškų tarpvalstybinių santykių skatinimas, tarptautinio bendradarbiavimo sprendžiant ekonomines, socialines ir humanitarines problemas skatinimas (Clark, Rosenzweig, Long ir Olsen, 2004).

Pasaulinis susitarimas – tai savanoriška organizacijų veikla, kuri teikia pagalbą organizacijoms diegiant Pasaulinio susitarimo principus savo veikloje ir strategijoje ir skatina bendradarbiavimą ir partnerystę tarp pasaulio organizacijų, siekiant socialinės atsakomybės ir darnios verslo plėtros tikslų (Trumpa informacija apie pasaulinį susitarimą, n.d.).

Yra ne tik pasauliai susitarimai, bet taip pat ir Lietuvos tinklai. 2005 m. balandžio 14 dieną Lietuvoje buvo įsteigtas Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklą (NAVIT) (toliau vadinama – Nacionalinis tinklas), kuris skatina atsakingo verslo plėtrą Lietuvoje. Nacionalinis tinklas skatina organizacijas dalintis turima informacija, patirtimi, inovacijomis, dalyvauti bendruose forumuose. Nacionalinio tinklo narės – tai organizacijos kurios gerbia darbuotojus ir jų teises, saugo aplinką, kovoja su korupcija, palaiko darnaus vystymosi, atsakingo verslo ir pilietinės visuomenės idėjomis. Nacionalinio tinklo veikimas yra grindžiamas savanoriškumo aspektu ir šiuo metu jungia daugiau nei 50 Lietuvos organizacijų (Lietuvos Respublikos Seimas, 2013).

*Socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos* – tai visuomenei ir visoms suinteresuotosioms organizacijos šalims pateikiama informacija apie investicijas, planus ir pasiekimus socialinės atsakomybės srityje. Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos padeda organizacijoms priimti efektyvesnius sprendimus ir valdyti vidinę kontrolės sistemą (Seiliūtė, 2013).

Anot Calabro ir Tarabella (2009), socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos yra savanoriškos organizacijų bendravimo su visuomene priemonės, kurios užtikrina informacijos srautą iš organizacijos į išorę (visuomenę). Socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos yra svarbios ir organizacijos finansams, nes dėl ataskaitoje pateiktos informacijos organizacija gali tapti patrauklesnė investuotojams, klientams ar kitoms suinteresuotosioms šalims. Pateikiama įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaita privalo būti skaidri, demonstruoti pastangas, apimti tiek teigiamus, tiek neigiamus poveikius visuomenei ir aplinkai, demonstruoti savo socialinės, etinės ir aplinkosauginės atsakomybių pripažinimą ir būti išbaigta (Adams ir Zutshi, 2004).

Remiantis Seiliūte (2013), yra ir kitų įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankių – tai etiškos etiketės, darbuotojų ir vadovų ugdymas ir mokymas, nes nuo to priklauso kaip organizacijoje suvokiama ir įgyvendinama įmonių socialinė atsakomybė.

*Apibendrinat, galima teigti kad pagrindiniai įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankiai yra etikos kodeksas, sertifikuoti valdymo standartai, tinklai ir susitarimai bei socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos. Etikos kodeksas – tai organizacijos siekis užtikrinti etines vertybes bei įteisinti socialinę atsakomybę ir jos iniciatyvas. Sertifikuoti valdymo standartai yra rašytiniai, sertifikuoti ir išorės ekspertų akredituoti oficialūs būdai organizacijai tapti socialinės atsakomybės šalininke. Tinklai ir susitarimai – tai pasaulines ir/ar nacionalines organizacijas*



*vienijanti sistema, kuri skatina dalintis turima patirtimi, žiniomis, informacija ir kitais turimais resursais, siekti bendrų tikslų. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos – tai organizacijų visuomenei pateikiama informacija apie organizacijų investicijas, ateities planus bei pasiekimus socialinės atsakomybės srityje.*

## **2.4. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo lygio vertinimas**

### **2.4.1. Įmonių socialinės atsakomybės kriterijų ir matavimų teoriniai aspektai**

Šiuolaikiniame globaliame pasaulyje organizacijoms svarbu ne tik siekti ekonominės naudos, bet taip pat tapti atsakingu visuomenės nariu. Socialiai atsakingos organizacijos siekdamos ekonominių tikslų įgyvendinimo didelį dėmesį skiria komunikacijai su suinteresuotosiomis šalimis ir rūpinasi aplinka. Siekiant atlikti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo lygio vertinimą svarbu išanalizuoti Lietuvoje ir pasaulyje egzistuojančius ĮSA standartus ir kriterijus bei atlikti lyginamąją vertinimo/matavimų analizę. Lyginamajai įmonės socialinės atsakomybės kriterijų ir matavimų analizei atlikti pasirinkta analizuoti:

1. LR Socialinės apsaugos ministerijos Nacionalinio atsakingo verslo nuostatai.
2. Dešimt Pasaulio susitarimo principų.
3. ISO 26000 standartas.
4. SA 8000 standartas.
5. Dvejopo, trejopo pelno skaičiavimas, mišrios vertės skaičiavimas.
6. Subalansuotų rodiklių vertinimo sistema.

### **Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ministerijos nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo nuostatai**

Lietuvoje socialiai atsakingos įmonės kasmet būna įvertinamos vienu prestižiškiausi nacionaliniu apdovanojimu. Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo konkursą organizuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kartu su Ūkio bei Aplinkos ministerijomis bei socialiniais partneriais. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ministerijos nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimas yra finansuojamas Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis. Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas yra skirstomas į nominacijas: „Metų aplinkosaugos įmonė“, „Metų darbovietė“, „Metų bendruomeniškiausia įmonė“. Kiekviena nominacija yra pagerbiamos labai mažos, mažos ar vidutinės ir didelės Lietuvoje veikiančios įmonės bei tarptautinės įmonės ar jų filialai/atstovybės, kurios veikia

Lietuvoje. Labiausiai socialinės atsakomybės srityje pasižymėjusios organizacijos yra pagerbiamos pagrindiniu apdovanojimu – „Socialiai atsakinga įmonė“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2013).

Organizacijos, pretenduojančios į Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimą Lietuvoje vertinamos analizuojant organizacijų darbus, pastangas mažinant neigiamą verslo poveikį aplinkai, sąžiningą organizacijos elgesį su darbuotojais, skaidraus verslo skatinimą, prisidėjimą prie socialinės gerovės kūrimo visuomenėje ir bendruomenėje. Įmones nominuotas Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimams Lietuvoje socialinės vertina nešališka ir kompetentinga komisija, galinti įmones įvertinti maksimaliu 20 balų įvertinimu. Verta paminėti, jog kiekviena apdovanojimo nominacija (Lietuvos Respublikos Seimas, 2013).

Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimas yra vienintelis ir svarbiausias Lietuvos įmonių įvertinimas už vykdomą socialiai atsakingą veiklą bei puoselėjamus darnaus vystymosi principus. Šis apdovanojimas padeda kurti teigiamą Lietuvos organizacijų įvaizdį ir reputaciją, todėl yra svarbus ir siekiamas ne vienos Lietuvoje veikiančios organizacijos.

### **Dešimt pasaulinio susitarimo principų**

Pirmame skyriuje buvo aptarti nuostatai ir kriterijai, pagal kuriuos yra vertinamas Lietuvoje veikiančių įmonių socialinis atsakingumas. Kitose šalyse taip pat galima rasti panašių pavyzdžių, kuomet kompanijos, savo veiklą grindžiančios socialiai atsakingo verslo principais, yra apdovanojamos valstybiniame lygmenyje. Pasaulyje yra kompanijų, vykdančių verslą tarptautiniu mastu, tad jų veiklą reglamentuoja ne tik valstybiniai, bet ir pasauliniai standartai.

Dešimt Pasaulinio susitarimo principų yra paremti žmogaus teisėmis, darbo jėga ir aplinkos apsauga. Dešimt Pasaulinio susitarimo principų yra išdėstyti šiuose tarptautiniuose dokumentuose: Jungtinių Tautų konvencijoje prieš korupciją, Visuotinėje žmogaus teisių deklaracijoje, Rio de Ženeiro deklaracijoje dėl aplinkos apsaugos ir plėtros, Tarptautinėje darbo organizacijos deklaracijoje dėl pagrindinių principų ir teisių darbe (Unated Nations, n.d.).

Dešimt Pasaulinio susitarimo principų:

Žmogaus teisės:

1. Organizacijos turi gerbti ir remti tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo veiklos srityje;
2. Organizacijos turi nepažeidinėti žmogaus teisių.

Darbo standartai:

3. Organizacijos turi remti asociacijų laisvę ir pripažinti teisę į bendras veiksmingas derybas;
4. Organizacijos turi siekti bet kokios formos privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimo;
5. Organizacijos turi siekti visiško vaikų darbo panaikinimo;
6. Organizacijos turi siekti panaikinti diskriminaciją, susijusią su profesija ar įdarbinimu.

Aplinkos apsauga:

7. Organizacijos turi remti prevencines aplinkos apsaugos programas;
8. Organizacijos turi imtis iniciatyvos aplinkos apsaugos atsakomybei didinti;
9. Organizacijos turi skatinti palankių aplinkai technologijų platinimą ir vystymą.

Kova su korupcija:

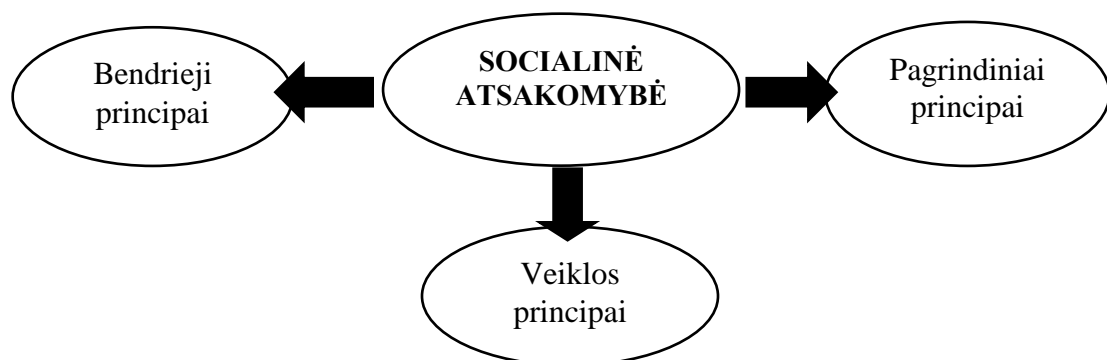
10. Organizacijos turėti kovoti su visomis korupcijos formomis (papierkinėjimu ir kyšininkavimu) (The Ten Principles of the UN Global Compact, n.d.).

Dešimt Pasaulinio susitarimo principų nėra reglamentuoti įstatymiškai, organizacijos jų laikosi savanoriškai, siekdamos bendradarbiauti socialinėje srityje. Organizacijos, kurios savo veikloje vykdo atsižvelgdamos į pasaulinio susitarimo principus tampa konkurencingesnėmis, pripažįstamos pasaulyje ir užmezga efektyvius santykius su partneriais tarptautiniame lygyje. Lietuvoje 77 įmonės yra prisijungusios prie pasaulinio susitarimo, o jų skaičius kasmet auga (The Ten Principles of the UN Global Compact, n.d.).

### **ISO 26000 standartas**

ISO 26000 standartas ne tik papildė buvusias socialinės atsakomybės iniciatyvas, bet taip pat praplėtė socialinės atsakomybės sampratą bei jos taikymo galimybes. Tai pasauliniu mastu pripažįstamus principus apjungiantis standartas, kuriuo siekiama sukurti pridėtinę vertę. ISO 26000 standartas – tai rekomendacijų gairės organizacijoms, kuris padeda įvertinti organizacijų veiklą socialinės atsakomybės srityje, veiklos procesus, veiklos plėtrą ir tobulėjimą (Bureau Veritas Lietuva, 2010).

ISO 26000 standartas apjungia šiuos socialinės atsakomybės principus (žr. 2 pav):



**2 pav.** Socialinės atsakomybės principai pagal ISO 26000 (sudaryta darbo autoriaus)

*Bendrieji* principai susiję su tarptautinių konvencijų ir deklaracijų gerbimu, teisinių reglamentų laikymusi ir suinteresuotųjų šalių pripažinimu ir atsižvelgimu į jų poreikius.

*Pagrindiniai* principai susiję su organizacijų atsakomybe už jų poveikį. Pagrindiniai principai apima aplinkos apsaugą, žmogaus teisę, darbo praktiką, vadovavimą, skaidrią veiklą, visuomenės/bendruomenės įtraukimą.

*Veiklos* principai apibrėžia svarbiausius organizacijų veiklos aspektus. Veiklos principai susiję su atskaitomybe, integravimu, atsižvelgimu į suinteresuotųjų šalių poreikius, veiklos skaidrumu (Bureau Veritas Lietuva, 2010).

ISO 26000 standartas apima šias socialinės atsakomybės sritis: aplinkos apsaugą, darbo vietą ir įdarbinimo praktiką, etišką veiklą, santykius su vartotojais, visuomenę ir bendruomenę, organizacijos valdymą, žmogaus teises (Socialinės atsakomybės gairės, 2010).

ISO 26000 standartas gali būti taikomas labai įvairiai, nes tinka tiek privačiam, tiek viešajam sektoriui. Savo veikloje diegdamos ISO 26000 standarto principus organizacijos prisideda prie socialinės atsakomybės veiklos, plėtoja tarptautinį bendradarbiavimą bei skleidžia socialinės atsakomybės idėjas (ISO 26000, n.d.).

### **SA 8000 standartas**

SA8000 – tai standartas, kuris aiškiai apibrėžia organizacijų veiklos reikalavimus ir remiasi tarptautine žmogaus teise, Jungtinių Tautų pasauline žmogaus teisių deklaracija bei Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija. Organizacijos siekiančios gauti SA8000 sertifikatą turi atitikti tam tikrus reikalavimus:

1. Vaikų darbas eliminavimas. SA8000 standartas draudžia vaikų darbą, o jeigu dėl standarto reikalavimų jaunuoliai netenka darbo, sertifikuotos organizacijos turi skirti lėšų jų išsilavinimui.
2. Privalomojo ar prievartinio darbo eliminavimas. Organizacijos negali paimti darbuotojų asmens dokumentų ar imti užstatų už įdarbinimą.
3. Sveikatos ir saugos skatinimas. Organizacijos turi atitikti svarbiausius sveikatos ir saugios darbo aplinkos reikalavimus, kurie apima poilsio patalpas, geriamą vandenį, reikalingas apsaugos priemones ir mokymus darbuotojams.
4. Asociacijų laisvės ir teisės į kolektyvines derybas užtikrinimas. SA8000 standartas siekia užtikrinti darbuotojų teisę priklausyti profesinėms sąjungoms.
5. Diskriminacija eliminavimas. SA8000 standartas draudžia diskriminaciją (dėl rasės, luomo, tautybės, religijos, negalios, lyties, seksualinės orientacijos ir kt.) organizacijose.
6. Drausminė praktikos nebuvimas. SA8000 standartas draudžia organizacijoms taikyti fizines bausmes, fizinę ir psichinę prievartą bei žodinių darbuotojų užgauliojimą.
7. Darbo laikas užtikrinimas. SA8000 standartas reglamentuoja 48 valandų darbo savaitę, su mažiausia viena laisva diena ir daugiausia 12 valandų viršvalandžius per savaitę, už kuriuos turi būti

sumokama papildomai.

8. Darbo užmokesčio reglamentavimas. Standartas reglamentuoja, kad darbo užmokestis turi atitikti visus teisinius reikalavimus bei užtikrinti darbuotojams pajamas, kurios patenkintų pagrindinius poreikius.

9. Vadovybė. SA8000 standartas apibrėžia valdymo sistemos principus: atsakingą personalo parinkimą, problemų nustatymą bei koregavimą (Mikšys, 2010).

SA8000 standartas grindžiamas pripažintais kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemų standartais ISO 9001 ir ISO 14001. SA8000 standartą kūrė Ekonominių prioritetų taryba ir tarptautinė konsultacinė valdyba (Mikšys, 2010).

### **Dvejopas, trejopas pelno skaičiavimas, mišrios vertės skaičiavimas**

Įmonių socialinė atsakomybė turi poveikį ne tik organizacijoms bet taip pat ir suinteresuotosioms šalims. Įmonių socialinės atsakomybės įtaka organizacijoms gali būti vertinama iš finansinės ir nefinansinės perspektyvų. Laurinavičius ir Reklaitis (2011) išskiria 3 socialinės atsakomybės poveikio vertinimo metodus: dvejopą pelno skaičiavimą, trejopą pelno skaičiavimą ir mišrios vertės skaičiavimą.

*Dvejopas pelno skaičiavimas.* Atskaitomybė akcininkams yra suvokiama kaip išlaidų ir patiriamos naudos balansas ir pelno ataskaitos. Atskaitomybė suinteresuotosioms šalims suvokiama kaip organizacijos sąnaudų ir gaunamos naudos pusiausvyra. Įmonės, suvokiančios dvigubą atsakomybę (akcininkams ir suinteresuotosioms šalims bei aplinkai) dažniausiai taiko dvigubą pelno skaičiavimą (Gudonienė ir Leipuvienė, 2007). Dvigubas pelno skaičiavimas susideda iš privalomosios finansinės įmonių ataskaitos ir antrosios ataskaitos, kuri suteikia informaciją apie įgyvendintą socialinės atsakomybės veiklą. Dvejopa apskaitos sistema paremta nuostata, kad socialinė veikla gali būti matuojama remiantis ekonominės veiklos rezultatų principu (Tulchin, 2003).

Nėra vieningų reglamentų, kurie nusako kaip turi būti vertinama socialinė organizacijų veikla. Clark ir kt. (2004) siūlo 8 socialinio poveikio vertinimo metodus, kurie apima organizacijos pokyčių teorijas, subalansuotų rezultatų kortelę, išvalgų kortelę, socialinės gražos įvertinimą, nuolatinį socialinio poveikio vertinimą, investicijų socialinę gražą, išlaidų ir naudos analizę, socialinio poveikio ir skurdo analizę.

*Trejopas pelno skaičiavimas.* Trejopas pelno skaičiavimas taip pat įgalina socialinių iniciatyvų naudos įvertinimą organizacijose. Trejopas pelno skaičiavimas taiko trijų tipų atsakomybės ataskaitas: aplinkos apsaugos, ekonominio ir socialinio poveikio. Šis modelis yra novatoriškas, nes akcentuoja, kad įsipareigojimai organizacijos darbuotojams, klientams, tiekėjams, visuomenei ir bendruomenei

aplinkos apsaugos ir socialinėje srityse turi būti vykdomas, matuojamas ir vertinamas taip pat kaip ir finansiniai rodikliai (Norman ir MacDonald, 2004).

Finansinių tikslų derinimas ir socialinių bei aplinkos apsaugos aspektų derinimas sukuria naują organizacijų vykdomos veiklos vertinimo būdą. Siekiant, kad trigubas pelno skaičiavimas būtų efektyvus, jis turi apimti visas organizacijos fizines ir ekonomines veiklas. Bennett ir James (1998) pažymi, jog socialinės veiklos matavimui ir vertinimo taikytini dvigubos vertės skaičiavime naudojami metodai.

*Mišrios vertės skaičiavimas.* Mišrios vertės skaičiavimo metodas apima tris socialinės atsakomybės sritis: ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę atsakomybes. Pripažįstama, kad organizacijų sukuriama vertė apima ne tik ekonominę, bet taip pat socialinę ir aplinkos apsaugos sritis. Mišrios vertės skaičiavimas įgalina įvertinti organizacijų sukuriamą pridėtinę vertę, kurios neįmanoma įvertinti analizuojant tik komercines ar tik socialines strategijas (Emerson, 2003).

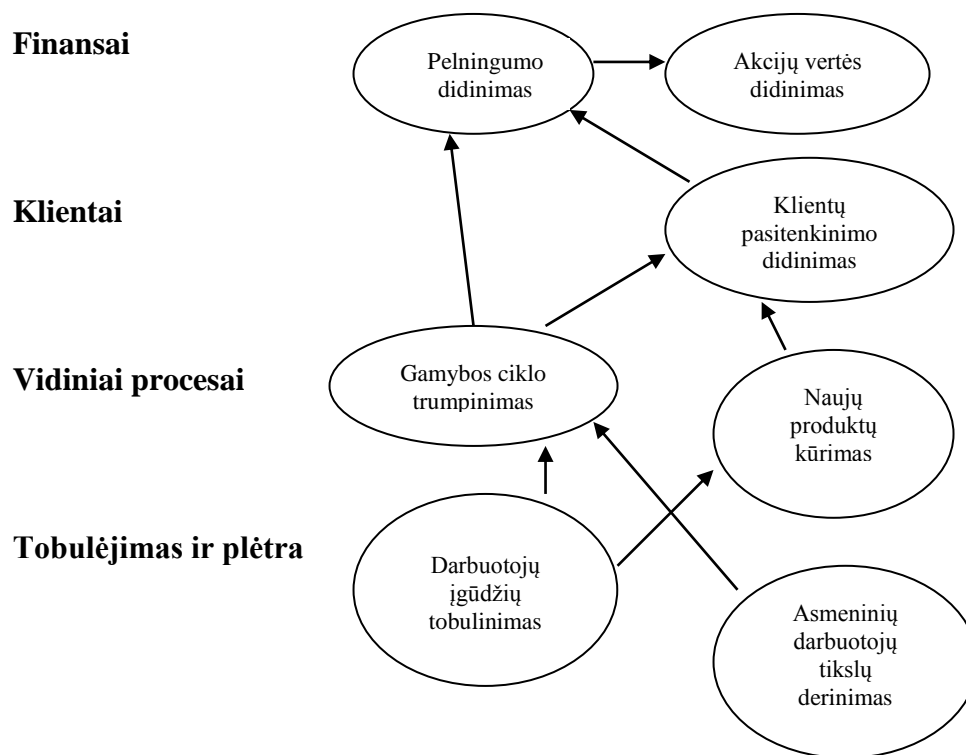
### **Subalansuotų rodiklių vertinimo sistema**

Subalansuotų rodiklių vertinimo sistemos principus suformulavo Kaplan ir Norton (2000). Autoriai pasiūlė vertinimo sistemą, kuri akcentuoja, kad organizacijos turi savo veikloje naudoti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimančią šias sritis: finansinę, klientų, vidaus procesų, naujovių ir tobulėjimo (Sudnickas, 2008).

Subalansuotų rodiklių vertinimo sistema padeda į organizacijos veiklą įvertinti atsižvelgiant į skirtingas perspektyvas:

- *Finansų perspektyva*, kuri analizuoja kaip organizacija, kuri siekia finansinės sėkmės, turi atrodyti savo akcininkams,
- *Klientų perspektyva*, kuri tiria kaip organizacija siekdama savo vizijos turi atrodyti savo klientams.
- *Vidinių verslo procesų perspektyva*, kuri analizuoja kokius verslo procesus turi tobulinti organizacija, kuri siekia pateisinti savo akcininkų ir klientų lūkesčius.
- *Tobulėjimo ir mokymosi perspektyva*, kuri tiria kaip organizacija turi stiprinti savo gebėjimus ir kompetenciją, kad atitiktų nuolat besikeičiančius išorės reikalavimus (Sudnickas, 2005).

Remiantis Sudnicku (2005) į subalansuotų rodiklių sistemą galima žiūrėti kaip į hipotezių, susijusių priežasties – pasekmės ryšiais, rinkinį. Tinkamai sudaryta subalansuotų rodiklių sistema yra efektyvi ir patogi priemonė, kuri leidžia perteikti organizacijos strategiją pradedant jos vizija ir baigiant veiksmų planais jai įgyvendinti. Visos subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos yra susietos pasekmės – priežasties ryšiais (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Subalansuotų rodiklių vertinimo sistemos perspektyvos (Sudnickas, 2005)

Remiantis Kudrevičiumi (2013) galima teigti, kad subalansuotų rodiklių vertinimo sistema naikina atotrūkį tarp organizacijos strateginių tikslų ir kasdienės veiklos, atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, gali įvertinti konkretaus projekto vykdymo tikslingumą, padeda įvertinti organizacijos strategiją ir tobulintinas jos sritis, optimizuoja vidinius organizacijos procesus.

Pastebima, kad subalansuotų rodiklių vertinimo sistema Lietuvoje tampa vis populiareesnė, nes padeda suderinti kasdienes darbuotojų veiksmus su strateginiais ir metiniais organizacijos tikslais ir planais (Svaravičiaus, 2013).

#### 2.4.2. Palyginamoji įmonių socialinės atsakomybės kriterijų ir matavimų analizė

Organizacijoms svarbu žinoti ir suprasti kokį poveikį joms bei suinteresuotiems daro socialinė atsakomybė. Pagrindinis veiksnys, stabdantis socialinės atsakomybės integraciją į organizacijų atskaitomybes yra vieningo metodo nebuvimas. Kadangi organizacijoms sunku matyti realią socialinės atsakomybės naudą, kuri pasireiškia ilguoju laikotarpiu, organizacijos nesiryžta investuoti į socialinę sferą.

Siekiant nustatyti kriterijus, kuriais remiantis būtų galima efektyviai įvertinti socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo lygį įmonių veikloje buvo atlikta palyginamoji kriterijų ir matavimų analizė, kuri atskleidė, kad nėra vieno visuotinai priimto metodo, leidžiančio įvertinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą. Mokslininkai siūlo skirtingus metodus, kurie remiasi tam tikrais kriterijais.

Remiantis mokslinėje literatūroje siūlomomis koncepcijomis ir nuotatomis (Bennett ir James, 1998; Kaplan ir Norton, 2000; Emerson, 2003; Tulchin, 2003; Clark ir kt. 2004; Gudonienė ir Leipuvienė, 2007; Sudnickas, 2008; Gudelytė, 2010; Mikšys, 2010; Laurinavičius, 2011; Kudrevičiaus, 2013; Svaravičiaus, 2013), analizavusiais LR Socialinės apsaugos ministerijos Nacionalinio atsakingo verslo nuostatus, dešimt Pasaulio susitarimo principų, ISO 26000 ir SA 8000 standartus, dvejojo, trejojo pelno skaičiavimą, mišrios vertės skaičiavimą ir subalansuotų rodiklių vertinimą šiame tiriamajame darbe išskirti šie pagrindiniai kriterijai, kuriais remiantis būtų tikslingai ir efektyviai vertinamas įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimas: *socialinė sritis, aplinkosauga, skaidrus verslas/kova su korupcija, darbuotojų/suinteresuotųjų grupių įtraukimas, strateginių krypčių apibrėžimas, ĮSA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas, atskaitomybė už ĮSA veiklą, žmogaus teisės, darbo standartai, asociacijų laisvė ir kolektyvinės derybos, privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimas, vaikų darbo panaikinimas, diskriminacijos nebuvimas, prevencinių aplinkosaugos priemonių rėmimas, palankių aplinkai technologijų vystymas, teisinių reikalavimų laikymasis, vadovavimas/organizacijos valdymas, bendruomeniškumas, etiška veikla, santykiai su vartotojais, sveikata ir sauga, drausminės praktikos nebuvimas, reglamentuotas darbo laikas, sąžiningas darbo užmokestis, ekonominė nauda, vidiniai verslo procesai, tobulėjimas ir mokymasis* (žr. 6 lent.).

Išskirti ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo vertinimo kriterijai apima pačius esmingiausius kriterijus, kurie gali efektyviai apibrėžti ar įmonė gali būti socialiai atsakinga, tačiau analizė atskleidė, kad skirtingi vertinimo metodai remiasi skirtingais kriterijais.

Mokslinės literatūros (Bennett ir James, 1998; Kaplan ir Norton, 2000; Emerson, 2003; Tulchin, 2003; Clark ir kt. 2004; Gudonienė ir Leipuvienė, 2007; Sudnickas, 2008; Gudelytė, 2010; Mikšys, 2010; Laurinavičius, 2011; Kudrevičiaus, 2013; Svaravičiaus, 2013) analizė atskleidė, kad net keturi metodai vertindami įmonių socialinę atsakomybę kaip vertinimo kriterijus išskiria – aplinkosaugą, darbuotojų/suinteresuotųjų grupių įtraukimą, darbo standartus ir vadovavimą/organizacijos valdymą. Trys metodai akcentuoja skaidraus verslo/kovos su korupcija, žmogaus teisių, bendruomeniškumo ir etiškos veiklos reikšmę.

Apibendrinant palyginamąją ĮSA kriterijų ir matavimų analizę pastebima, kad plačiausi ir daugiausiai vertinimo kriterijų apimantys įmonių socialinės atsakomybės vertinimai yra atliekami



remiantis LR Socialinės apsaugos ministerijos Nacionalinio atsakingo verslo nuostatais ir Dešimt Pasaulio susitarimo principų.

6 lentelė

**Palyginamoji ĮSA kriterijų ir matavimų analizė (sudaryta darbo autoriaus)**

Kriterijai	LR Socialinės apsaugos ministerijos Nacionalinio atsakingo verslo nuostatai	Dešimt Pasaulio susitarimo principų	ISO 26000 standartai	SA 8000 standartai	Dvejopo, trejopo pelno skaičiavimas, mišrios vertės skaičiavimas	Subalansuotų rodiklių vertinimo sistema	VISO:
1. Socialinė sritis							1
2. Aplinkosauga							4
3. Skaidrus verslas/kova su korupcija							3
4. Darbuotojų/suinteresuotųjų grupių įtraukimas							4
5. Strateginių krypčių apibrėžimas							2
6. ĮSA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas							1
7. Atskaitomybė už ĮSA veiklą							1
8. Žmogaus teisės							3
9. Darbo standartai							4
10. Asociacijų laisvė ir kolektyvinės derybos							2
11. Privalomo ar priverstinio darbo eliminavimas							2
12. Vaikų darbo panaikinimas							2
13. Diskriminacijos nebuvimas							2
14. Prevencinių aplinkosaugos priemonių rėmimas							1
15. Palankių aplinkai technologijų vystymas							1
16. Teisinių reikalavimų laikymasis							1

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

17. Vadovavimas / organizacijos valdymas							<b>4</b>
18. Bendruomeniškumas							<b>3</b>
19. Etiška veikla							<b>3</b>
20. Santykiai su vartotojais							1
21. Sveikata ir sauga							1
22. Drausminės praktikos nebuvimas							1
23. Reglamentuotas darbo laikas							1
24. Sąžiningas darbo užmokestis							1
25. Ekonominė nauda							2
26. Vidiniai verslo procesai							2
27. Tobulėjimas ir mokymasis							2

*Apibendrinant palyginamąją ĮSA kriterijų ir matavimų analizę galima teigti, kad siekiant objektyviai įvertinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą būtina remtis šiais kriterijais - aplinkosauga, darbuotojų/suinteresuotųjų grupių įtraukimas, darbo standartai ir vadovavimas/organizacijos valdymas, skaidrus verslas/kova su korupcija, žmogaus teisės, bendruomeniškumas ir etiška veikla.*

*Siekiant gilesnės analizės svarbu įtraukti šiuos kriterijus - socialinė sritis, strateginių krypčių apibrėžimas, ĮSA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas, atskaitomybė už ĮSA veiklą, darbo standartai, asociacijų laisvė ir kolektyvinės derybos, privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimas, vaikų darbo panaikinimas, diskriminacijos nebuvimas, prevencinių aplinkosaugos priemonių rėmimas, palankių aplinkai technologijų vystymas, teisinių reikalavimų laikymasis, santykiai su vartotojais, sveikata ir sauga, drausminės praktikos nebuvimas, reglamentuotas darbo laikas, sąžiningas darbo užmokestis, ekonominė nauda, vidiniai verslo procesai, tobulėjimas ir mokymasis.*

*Analizė atskleidė, kad plačiausi ir daugiausiai vertinimo kriterijų apimantys įmonių socialinės atsakomybės vertinimai yra atliekami remiantis LR Socialinės apsaugos ministerijos Nacionalinio atsakingo verslo nuostatais ir Dešimt Pasaulio susitarimo principų.*

### **3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS INICIATYVŲ ĮGYVENDINIMO GALIMYBIŲ KĖDAINIŲ RAJONO VERSLO ĮMONĖSE TYRIMAS**

#### **3.1. Kėdainių rajono verslo įmonių charakteristikos**

Analizuojant verslo situaciją Kėdainių rajone galima teigti, kad 2014 m. gruodžio mėnesį Lietuvoje veikė 93 017, o Kėdainių rajone veikė 1 067 ūkio subjektai (Lietuvos statistikos departamentas, 2014).

Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo tyrimas yra orientuotas į Kėdainių rajono verslo įmones. Lyginant 2013 ir 2014 metų verslo įmonių skaičių Kėdainių rajone pastebima, kad 2014 metais rajone veikė trimis procentais daugiau įmonių nei 2013 metais. Taigi, galima teigti, kad Kėdainių rajono ekonominė situacija gerėja, o tai sąlygoja naujų verslo subjektų steigimą (Verslo situacija Kėdainių rajone, 2015).

Analizuojant verslo situaciją Kėdainių rajone pastebima, kad daugiausiai veikiančių įmonių pagal įmonių teisinę formą yra uždarnosios akcinės bendrovės (37 proc.) ir individualios įmonės (54 proc.). Kėdainių rajono verslo įmonėse veikia ir kitų teisinių formų subjektai: žemės ūkio bendrovės, kooperatinės bendrovės, tikrosios ir komanditinės ūkinės bendrijos, tačiau jų dalis bendroje verslo įmonių struktūroje yra nedidelė (Verslo situacija Kėdainių rajone, 2015).

Kėdainių rajono verslo įmonėse 2014 m. pabaigoje dirbo 16 416 darbuotojų, o jų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis buvo – 540 eurų (Verslo situacija Kėdainių rajone, 2015).

Siekiant ištirti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes svarbu analizuoti verslo įmonių požiūrį į socialinės atsakomybės iniciatyvas ir socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankius.

#### **3.2. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimo metodologinės nuostatos**

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinių šaltinių (Kleinaitė, 2007; Juščius, 2007; Clegg ir Bailey, 2008; Vaitiekūnienė 2008; Grundey, 2008; Gineitienė ir Žiogelytė, 2010; Tarptautiniai prekybos rūmai, 2010; Europos Komisija, 2011; Išoraitė, 2013) analizė atskleidė, kad mokslinėje literatūroje nėra vieno visuotinai pripažįstamo socialinės atsakomybės apibrėžimo. Išsamesnę įmonių socialinės atsakomybės sampratą atskleidžia mokslinės literatūros analizės pagrindu išskirti aspektai – tai aplinkosaugos ir socialinių klausimų įtraukimas į savo veiklą ir laikymasis, darnus vystymasis,

savanoriškumo aspektas, kuris pažymi, kad įmonių socialinė atsakomybė visų pirma yra savanoriškas, o ne įstatymų nulemtas verslo organizacijų įsipareigojimas ir suinteresuotųjų šalių svarba.

Atlikus mokslinės literatūros analizę (Pruskus, 2002; Adams ir Zutshi, 2004; Bondy, Matten ir Moon, 2008; Mizera, 2008; Bagdonienė, Galbuogienė ir Paulavičienė, 2009; Calabro ir Tarabella, 2009; Misani, 2010; Laurinavičius ir Reklaitis, 2011; Seiliūtė, 2013) galima išskirti šiuos pagrindinius įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankius: etikos kodeksas, sertifikuoti valdymo standartai, tinklai ir susitarimai, socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos.

Mokslinės literatūros (Bennett ir James, 1998; Kaplan ir Norton, 2000; Emerson, 2003; Tulchin, 2003; Clark ir kt. 2004; Gudonienė ir Leipuvienė, 2007; Sudnickas, 2008; Gudelytė, 2010; Mikšys, 2010; Laurinavičius, 2011; Kudrevičiaus, 2013; Svaravičiaus, 2013) analizė atskleidė, kad svarbiausi įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą vertinantys kriterijai yra – aplinkosauga, darbuotojų/suinteresuotųjų grupių įtraukimas, darbo standartai, vadovavimas/organizacijos valdymas, skaidraus verslas/kova su korupcija, žmogaus teisės, bendruomeniškumas ir etiška veikla.

**Tyrimo tikslas** – įvertinus įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankius bei vertinimo kriterijus Kėdainių rajono verslo įmonėse, identifikuoti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo tobulinimo galimybes.

**Tyrimo metodas** – tai struktūrizuota anketinė apklausa raštu, kuri buvo naudojama kaip kiekybinio tyrimo instrumentas, padedantis pasiekti tyrimo tikslą.

Siekiant tyrimo tikslo, buvo sukonstruotas tyrimo instrumentarijus (žr. 1 priedą), kuris apima visus tyrimo diagnostinius blokus ir juos detalizuojančius kriterijus, kurių raišką padėjo įvertinti Kėdainių rajono verslo įmonių vadovams ir darbuotojams pateikti teiginiai. Kintamieji tyrimo kriterijai suskirstyti į tris diagnostinius blokus (žr. 7 lent.).

Pirmasis diagnostinis blokas – *įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo raiška* – sukonstruotas remiantis teorinėje darbo dalyje analizuotų mokslininkų (Pruskus, 2002; Adams ir Adams ir Zutshi, 2004; Bondy ir kt., 2008; Mizera, 2008; Bagdonienė ir kt., 2009; Calabro ir Tarabella, 2009; Misani, 2010; Laurinavičius ir Reklaitis, 2011; Seiliūtė, 2013) pateiktais įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankiais (etikos kodeksas, sertifikuoti valdymo standartai, tinklai ir susitarimai, socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos).

**Įmonių socialinės atsakomybės vertinimo ribotumų Lietuvoje empirinis tyrimas**

<b>Diagnostinio bloko pavadinimas</b>	<b>Diagnostinio bloko kriterijai</b>
<b>1. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo raiška</b>	Etikos kodeksas, sertifikuoti valdymo standartai, tinklai ir susitarimai, socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos.
<b>2. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo vertinimo raiška</b>	<p><i>Aplinkosauga:</i> palankių aplinkai technologijų vystymas, prevencinių aplinkosaugos priemonių rėmimas.</p> <p><i>ĮSA įgyvendinimo reglamentavimas:</i> strateginių krypčių apibrėžimas, ĮSA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas, atskaitomybė už ĮSA veiklą.</p> <p><i>Žmogaus teisės:</i> asociacijų laisvė ir kolektyvinės derybos, diskriminacijos nebuvimas, vadovavimas/organizacijos valdymas.</p> <p><i>Darbo standartai:</i> privalomo ar priverstinio darbo eliminavimas, vaikų darbo panaikinimas, teisiųjų reikalavimų laikymasis, santykiai su vartotojais, sveikata ir sauga, drausminės praktikos nebuvimas, reglamentuotas darbo laikas, sąžiningas darbo užmokestis, ekonominė nauda, vidiniai verslo procesai, tobulėjimas ir mokymasis.</p> <p><i>Bendruomeniškumas:</i> socialinė sritis.</p> <p><i>Etiška veikla:</i> skaidrus verslas/kova su korupcija.</p>
<b>3. Demografinės charakteristikos</b>	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas.

Antrasis diagnostinis blokas – *įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo vertinimo raiška* – sukonstruotas remiantis teorinėje darbo dalyje nagrinėtų mokslininkų (Bennett ir James, 1998; Kaplan ir Norton, 2000; Emerson, 2003; Tulchin, 2003; Clark ir kt., 2004; Gudonienė ir Leipuvienė, 2007; Sudnickas, 2008; Gudelytė, 2010; Mikšys, 2010; Laurinavičius, 2011; Kudrevičiaus, 2013; Svaravičiaus, 2013) darbais, kuriuose įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo vertinimo suvokimas kaip aplinkosauga (palankių aplinkai technologijų vystymas, prevencinių aplinkosaugos priemonių rėmimas), ĮSA įgyvendinimo reglamentavimas (strateginių krypčių apibrėžimas, ĮSA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas, atskaitomybė už ĮSA veiklą), žmogaus teisės (asociacijų laisvė ir kolektyvinės derybos, diskriminacijos nebuvimas, vadovavimas/organizacijos valdymas), darbo standartai (privalomo ar priverstinio darbo eliminavimas,

vaikų darbo panaikinimas, teisinių reikalavimų laikymasis, santykiai su vartotojais, sveikata ir sauga, drausminės praktikos nebuvimas, reglamentuotas darbo laikas, sąžiningas darbo užmokestis, ekonominė nauda, vidiniai verslo procesai, tobulėjimas ir mokymasis), bendruomeniškumas (socialinė sritis) ir etiška veikla (skaidrus verslas/kova su korupcija).

Trečiasis tyrimo diagnostinis blokas – tai *demografinės respondentų charakteristikos*, kurios sudaro galimybę identifikuoti tyrime dalyvavusių Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir darbo stažą.

**Duomenų rinkimo metodai.** Siekiant įvertinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankius bei vertinimo kriterijus Kėdainių rajono verslo įmonėse ir identifikuoti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo tobulinimo galimybes, buvo atliktas *kiekybinis tyrimas* ir pasirinktas duomenų rinkimo metodas – *anketinė apklausa raštu*. Anketinė apklausa buvo konstruojama remiantis mokslinės literatūros analize ir grindžiama anonimiškumo principu, siekiant, kad respondantai sąžiningai bei objektyviai įvertintų pateiktus teiginius ir atsakytų į pateiktus klausimus.

Organizuojant tyrimą parengtas apklausos instrumentas – klausimynas, apimantis minėtus diagnostinius blokus, skirtas Kėdainių rajono verslo įmonių vadovams ir darbuotojams (žr. 2 priedą).

Anketą sudarė trys struktūriniai dariniai:

1. instrukcija, kurioje trumpai pristatomas įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimo tikslas bei pabrėžiamas apklausos anonimiškumas;
2. diagnostiniai teiginiai, skirti ištirti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes Kėdainių rajono verslo įmonėse;
3. demografinių duomenų blokas, skirtas atskleisti kiekybinio tyrimo respondentų demografines charakteristikas.

**Tyrimo geografija ir imties charakteristikos.** Imtis yra empirinio tyrimo metodologinė charakteristika, nusakanti kiek atvejų reikia ištirti, kad empirinio tyrimo rezultatus būtų galima taikyti visai tiriamajai populiacijai.

Tyrimas buvo organizuotas Kėdainių rajono verslo įmonėse. 2014 m. Kėdainių rajone pabaigoje veikė 1067 verslo įmonės, kuriose dirbo 16 416 darbuotojų.

Tyrimo imtis buvo nustatyta pagal Paniotto formulę (Kardelis, 2007) (1):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}; \quad (1)$$

$n$  – imties dydis, kai imties paklaidos tikimybė  $P = 0,954$ ;

$N$  – generalinės visumos dydis;

$\Delta$  - leidžiamos imties paklaidos dydis ( $\Delta = 0,05$ ).

Atlikus skaičiavimus, nustatyta, jog norint būsimus rezultatus taikyti visai populiacijai reikia apklausti 389 darbuotojus.

Tyrimo metu buvo apklaustos 34 Kėdainių rajono verslo įmonės, kurioms buvo išdalinta bei elektroniniu paštu išsiųsta 450 anketų. Anketų grįžtamumas siekė 77 proc. Tyrime dalyvavo 391 Kėdainių rajono verslo įmonių specialistai (42 vadovai, 349 darbuotojai), taigi, galima teigti kad tyrimo imtis yra reprezentatyvi visai tiriamosios generalinės aibės visumai.

**Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos.** Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikas atskleidžia jų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, užimamas pareigas, išsilavinimą ir darbo stažą (žr. 8 lent.).

8 lentelė

**Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos**

<b>Charakteristika</b>	<b>Duomenys</b>					
<b>Lytis</b>	<b>Moterys</b>			<b>Vyrai</b>		
	48 %			52 %		
<b>Amžius</b>	<b>Iki 20 m.</b>	<b>20 – 29 m.</b>	<b>30 – 39 m.</b>	<b>40 – 49 m.</b>	<b>50 ir daugiau</b>	
	1 %	41 %	31 %	12 %	15 %	
<b>Darbo stažas</b>	<b>Iki 3 m.</b>	<b>3 – 5 m.</b>	<b>5 – 10 m.</b>	<b>11 – 15 m.</b>	<b>Virš 15 m.</b>	
	18 %	18 %	34 %	13 %	17 %	
<b>Pareigos</b>	<b>Darbuotojas</b>			<b>Vadovas</b>		
	89 %			11 %		
<b>Išsilavinimas</b>	<b>Nebaigtas vidurinis</b>	<b>Vidurinis</b>	<b>Profesinis</b>	<b>Aukštesnysis</b>	<b>Bakalauras</b>	<b>Magistras</b>
	5 %	30 %	24 %	24 %	15 %	3 %
<b>VISO:</b>	<b>391</b>					

8 lentelėje matyti, kad tyrime dalyvavo panašus skaičius vyrų (52 proc.) ir moterų (48 proc.). Net 41 proc. respondentų priklausė amžiaus grupei nuo 20 iki 29 metų. Didžiosios daugumos tyrimo dalyvių darbo stažas buvo nuo 5 iki 10 metų (34 proc.). Apklausoje dalyvavo 89 proc. darbuotojo

pareigas ir 11 proc. vadovujančias pareigas užimančių respondentų. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų 30 proc. respondentų, dalyvavusių apklausoje, turėjo vidurinį išsilavinimą. Po 24 proc. respondentų turėjo profesinį bei aukštesnįjį išsilavinimą.

**Tyrimo duomenų analizės metodai.** Kiekybinė anketinės apklausos duomenų analizė atlikta Microsoft Office programa Excel, kurios pagalba buvo atliktas pirminis kiekybinių duomenų apdorojimas, apskaičiuotos procentinės gautų tyrimo duomenų išraiškos ir pateikti grafiniai paveikslai.

### **3.3. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija**

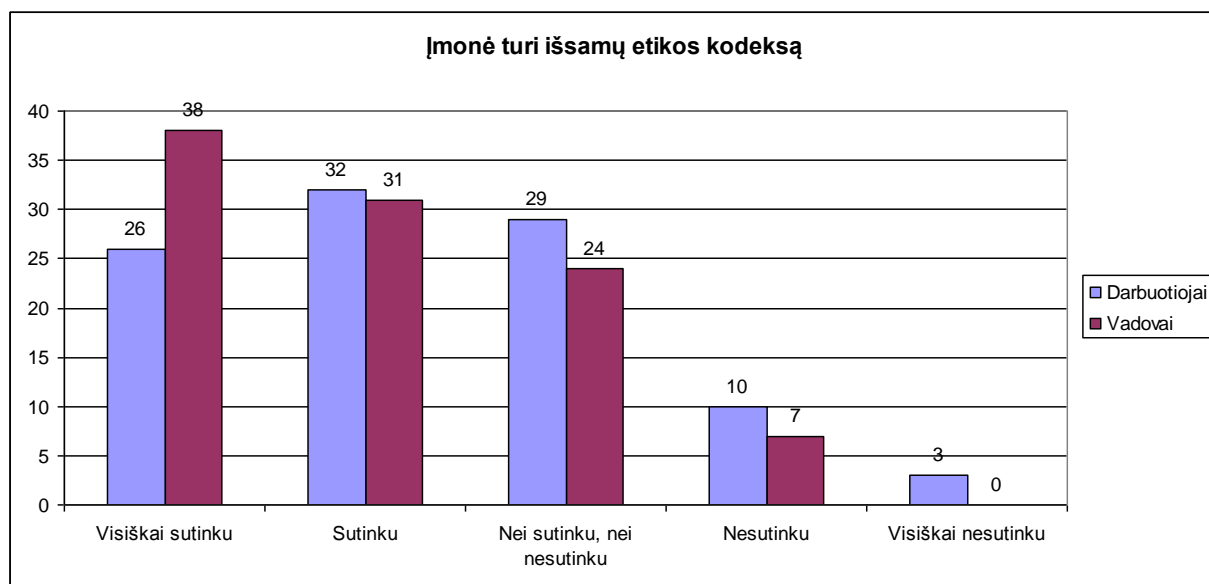
#### **3.3.1. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Kėdainių rajono verslo įmonėse įgyvendinimo raiška**

Remiantis autoriais (Pruskus, 2002; Adams ir Zutshi, 2004; Bondy ir kt., 2008; Mizera, 2008; Bagdonienė ir kt., 2009; Calabro ir Tarabella, 2009; Misani, 2010; Laurinavičius ir Reklaitis, 2011; Seiliūtė, 2013) įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos įgyvendinamos naudojant tam tikrais įrankiais: etikos kodeksas, sertifikuoti valdymo standartai, tinklai ir susitarimai, socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos.

**Etikos kodeksas.** Remiantis Pruskumi (2002), galima teigti, kad etikos kodeksas yra formalus būdas, kuris padeda įteisinti įmonių etines vertybes. Etikos kodeksas – tai priemonė, kuria siekiama prisistatyti visuomenei bei pateikti formalius reikalavimus visoms suinteresuotosioms organizacijos šalims. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimo rezultatų pagrindu galima teigti (žr. 4 pav.), kad Kėdainių rajono verslo įmonės turi išsamų etikos kodeksą (su pateiktu teiginiu sutiko 32 proc. darbuotojų ir visiškai sutiko 38 proc. vadovų).

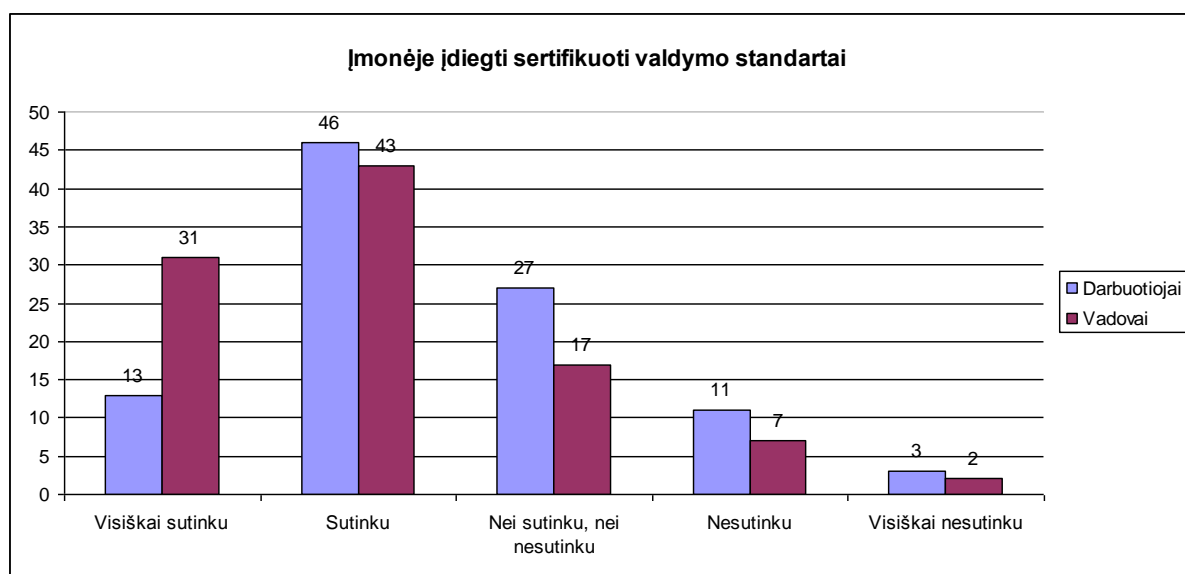
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojų yra susipažinę su įmonės etikos kodeksu (su pateiktu teiginiu visiškai sutiko ir sutiko 54 proc. vadovų ir 55 proc. darbuotojų). Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Kėdainių rajono verslo įmonės turi išsamius etikos kodeksus, o darbuotojai yra su jais susipažinę.





**4 pav.** Įmonė turi išsamų etikos kodeksą (proc.)

**Sertifikuoti valdymo standartai.** Sertifikuoti valdymo standartai dažniausiai yra įmonėse įforminti rašytine forma bei akredituoti išorės ekspertų. Sertifikuoti valdymo standartai – tai formalus būdas, kuris leidžia įmonei būti pripažintai kaip vykdančiai socialiai atsakingą verslą (Seiliūtė, 2013). Kiekybiniame tyrime dalyvavę 46 proc. Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojų ir 43 proc. vadovų sutiko, kad įmonėje yra įdiegti sertifikuoti valdymo standartai (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Įmonėje įdiegti sertifikuoti valdymo standartai (proc.)

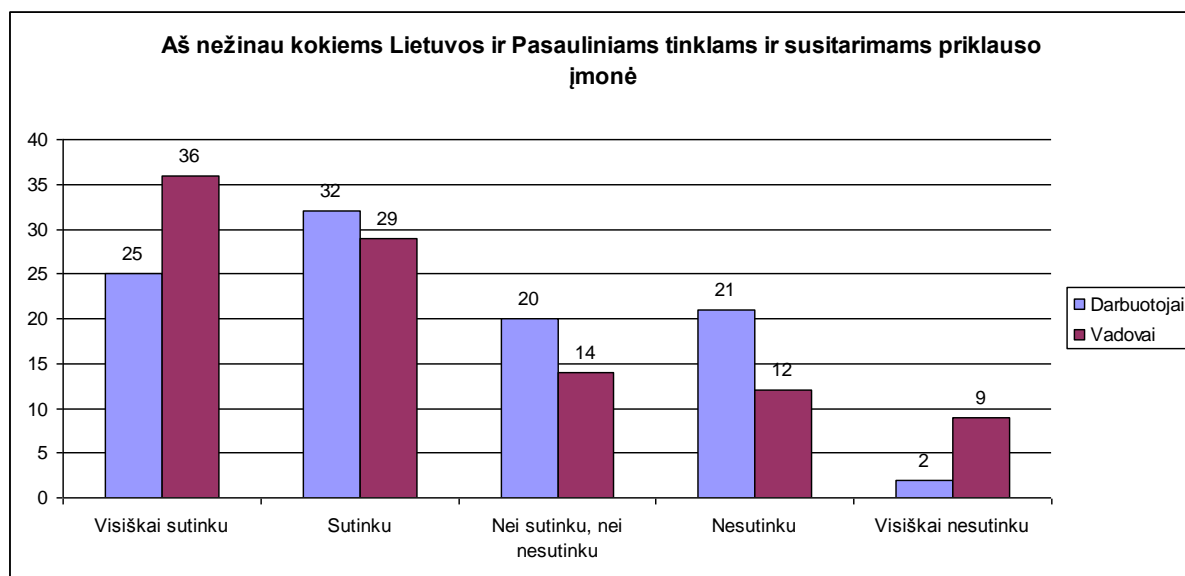
Net 69 proc. darbuotojų ir 88 proc. vadovų, kurie dalyvavo socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrime visiškai sutiko arba sutiko, kad sertifikuoti valdymo standartai leidžia potencialiems darbuotojams ir partneriams sužinoti, kad įmonės įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas. Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad Kėdainių rajono verslo įmonėse įdiegti sertifikuoti valdymo standartai, kurie leidžia potencialiems darbuotojams ir partneriams sužinoti, kad įmonės įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas.

**Tinklai ir susitarimai.** Tinklai ir susitarimai suteikia galimybę organizacijoms dalytis gerosios patirties sklaida, apie socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą bei su tuo susijusiomis problemomis sukauptomis žiniomis ir kita organizacijoms vertinga informacija (Misani, 2010). Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojai (72 proc. visiškai sutiko ir sutiko) ir vadovai (88 proc. visiškai sutiko ir sutiko) mano, kad įmonė siekdama įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas turi jungtis prie Lietuvos ir Pasaulinių tinklų ir susitarimų.

Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimas atskleidė, kad tiek darbuotojai (50 proc. nei sutiko, nei nesutiko), tiek vadovai (38 proc. nei sutiko, nei nesutiko) nežino ar įmonė, kurioje jie dirba yra prisijungusi prie Pasaulinio susitarimo iniciatyvos. Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad net 49 proc. darbuotojų nežino ar įmonė, kurioje jie dirba priklauso Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklui.

Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad respondentai nežino kokiems Lietuvos ir Pasauliniams tinklams ir susitarimams priklauso įmonė (su pateiktu teiginiu visiškai sutiko ir sutiko net 57 proc. darbuotojų ir 65 proc. vadovų) (žr. 6 pav.).

Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonės siekdamos įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas turi jungtis prie Lietuvos ir Pasaulinių tinklų ir susitarimų, tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojai nežino kokiems Lietuvos ir Pasauliniams tinklams ir susitarimams priklauso įmonė.



**6 pav.** Aš nežinau kokiems Lietuvos ir Pasauliniams tinklams ir susitarimams priklauso įmonė (proc.)

**Socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos.** Anot Calabro ir Tarabella (2009), socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos – tai organizacijos komunikacijos priemonė, kuri padeda pateikti informaciją apie vykdomą socialinės atsakomybės veiklą susiinteresuotosiems šalims. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad vadovų ir darbuotojų nuomonės apie socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitų teikimą išsiskyrė: net 42 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų teigė, kad nei sutinka, nei nesutinka, o 33 proc. vadovų sutiko su teiginiu, kad įmonė teikia socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitas (žr. 7 pav.).

43 proc. vadovų sutiko, kad jie yra susipažinę su įmonės teikiamomis socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitomis, tačiau 31 proc. darbuotojų nesutiko ir 28 proc. nei sutiko, nei nesutiko su teiginiu, kad jie yra susipažinę su įmonės teikiamomis socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitomis. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad vadovai sutiko, kad įmonės teikia socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitas, tuo tarpu darbuotojai neturėjo nuomonės.



**7 pav.** Įmonė teikia socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitas (proc.)

*Apibendrinant, įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo raišką Kėdainių rajono verslo įmonėse galima teigti, kad Kėdainių rajono verslo įmonės turi išsamų etikos kodeksą, o darbuotojai yra su juo susipažinę. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugelyje Kėdainių rajono verslo įmonių yra įdiegti sertifikuoti valdymo standartai, kurie anot respondentų leidžia potencialiems darbuotojams ir partneriams sužinoti, kad įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas. Įmonė siekdama įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas turi jungtis prie Lietuvos ir Pasaulinių tinklų ir susitarimų, tačiau remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojai nežino kokiems Lietuvos ir Pasauliniams tinklams ir susitarimams priklauso įmonė. Tyrimas atskleidė, kad vadovai sutiko, kad įmonės teikia socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitas, tuo tarpu darbuotojai neturėjo nuomonės.*

### 3.3.2. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Kėdainių rajono verslo įmonėse įgyvendinimo vertinimo raiška

Autorių (Bennett ir James, 1998; Kaplan ir Norton, 2000; Emerson, 2003; Tulchin, 2003; Clark ir kt., 2004; Gudonienė ir Leipuvienė, 2007; Sudnickas, 2008; Gudelytė, 2010; Mikšys, 2010; Laurinavičius, 2011; Kudrevičiaus, 2013; Svaravičiaus, 2013) darbuose įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo vertinimas suvokiamas kaip aplinkosauga (palankių aplinkai technologijų vystymas, prevencinių aplinkosaugos priemonių rėmimas), ĮSA įgyvendinimo reglamentavimas

(strateginių krypčių apibrėžimas, ĮSA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas, atskaitomybė už ĮSA veiklą), žmogaus teisės (asociacijų laisvė ir kolektyvinės derybos, diskriminacijos nebuvimas, vadovavimas/organizacijos valdymas), darbo standartai (privalomo ar priverstinio darbo eliminavimas, vaikų darbo panaikinimas, teisinių reikalavimų laikymasis, santykiai su vartotojais, sveikata ir sauga, drausminės praktikos nebuvimas, reglamentuotas darbo laikas, sąžiningas darbo užmokestis, ekonominė nauda, vidiniai verslo procesai, tobulėjimas ir mokymasis), bendruomeniškumas (socialinė sritis) ir etiška veikla (skaidrus verslas/kova su korupcija).

### **1. Aplinkosauga:**

**Palankių aplinkai technologijų vystymas.** Remiantis įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Kėdainių rajono verslo įmonėse įgyvendinimo galimybių tyrimu galima teigti, kad 58 proc. darbuotojų ir 50 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko, kad įmonė perdirba atliekas. Siekiant respondentų atsakymus išanalizuoti išsamiau buvo apskaičiuotos modos, medianos ir standartinio nuokrypio reikšmės (žr. 9 lent.)

9 lentelė

#### **Palankių aplinkai technologijų vystymas Kėdainių rajono verslo įmonėse**

Reikšmės	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	1	2	3	4	5
<b>Rezultatai</b>					
<b>Darbuotojai</b>			<b>Vadovai</b>		
Moda	Mediana	Standartinis nuokrypis	Moda	Mediana	Standartinis nuokrypis
2	2	1.22	2	2.5	2.8

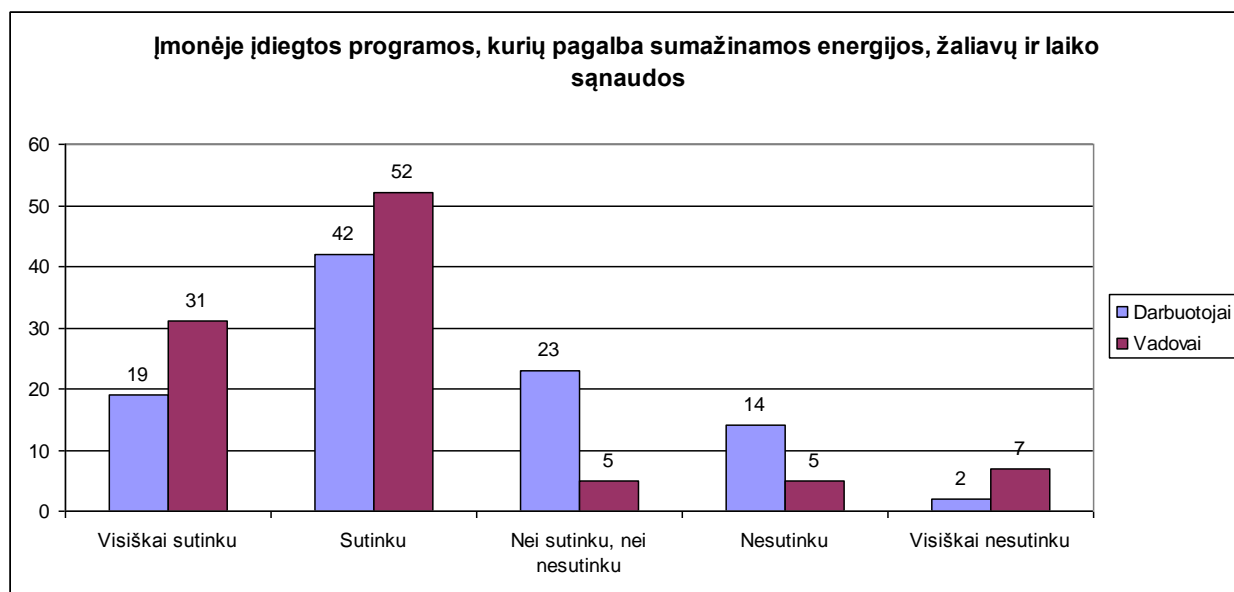
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Kėdainių rajono verslo įmonėse įgyvendinimo galimybių tyrimas atskleidė, kad analizuojant darbuotojų atsakymus dažniausiai pasikartojanti požymio reikšmė imtyje (moda) yra 2 (sutinku), o požymio reikšmė, kuri dalija variacinę eilutę į dvi lygias dalis taip pat yra 2 (sutinku). Standartinis nuokrypis – 1.22, jis rodo, kiek daug reikšmės skiriasi nuo vidutinės reikšmės.

Analizuojant vadovų atsakymų pasiskirstymą pastebima, kad dažniausiai pasikartojanti požymio reikšmė imtyje (moda) yra 2, o požymio reikšmė, kuri dalija variacinę eilutę į dvi lygias dalis taip pat yra 2.5. Standartinis nuokrypis – 2.8, jis rodo, kiek daug reikšmės skiriasi nuo vidutinės reikšmės.

Taigi, galima teigti, kad Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojai bei vadovai dažniausiai rinkosi atsakymą „sutinku“ vertindami ar įmonė perdirba atliekas.

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad (34 proc. darbuotojų sutiko bei 48 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko), kad įmonė naudoja atsinaujinančius energijos šaltinius. Didžioji dalis Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojų (90 proc. visiškai sutiko ir sutiko) ir vadovų (95 proc. visiškai sutiko ir sutiko) palaiko palankių aplinkai technologijų vystymą. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Kėdainių rajono verslo įmonėse įgyvendinimo galimybių tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonės perdirba atliekas, naudoja atsinaujinančius energijos šaltinius, o tiek darbuotojai tiek vadovai palaiko palankių aplinkai technologijų vystymą.

**Preveninių aplinkosaugos priemonių rėmimas.** Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Kėdainių rajono verslo įmonėse įgyvendinimo galimybių tyrimo rezultatų pagrindu galima teigti, kad 61 proc. darbuotojų ir 83 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko, kad įmonėje yra įdiegtos programos, kurių pagalba sumažinamos energijos, žaliavų ir laiko sąnaudos (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Įmonėje įdiegtos programos, kurių pagalba sumažinamos energijos, žaliavų ir laiko sąnaudos (proc.)

Tyrimo rezultatų pagrindu galima teigti, kad Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojai (81 proc. visiškai sutiko ir sutiko) ir vadovai (86 proc. visiškai sutiko ir sutiko) tausoja įmonės išteklius. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Kėdainių rajono verslo įmonėse yra įdiegtos programos,

kurių pagalba sumažinamos energijos, žaliavų ir laiko sąnaudos, o tiek darbuotojai, tiek vadovai tausoja įmonės išteklius.

## 2. ISA įgyvendinimo reglamentavimas:

**Strateginių krypčių apibrėžimas.** Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimas atskleidė, kad net 44 proc. darbuotojų sutiko ir net 33 proc. vadovų sutiko, o 31 proc. visiškai sutiko, kad vadovybė apibrėžia ilgalaikes įmonės strategines kryptis. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad net 64 proc. darbuotojų ir 74 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko, kad yra supažindinti su įmonės strateginėmis kryptimis.

Siekiant išsamiau išanalizuoti respondentų atsakymus buvo paskaičiuoti vidurkiai (žr. 10 lentelę).

Siekiant paskaičiuoti respondentų atsakymų vidurkius, teiginių reikšmėms buvo suteiktos skaitinės reikšmės: visiškai sutinku (1), sutinku (2), sutinku nei sutinku, nei nesutinku (3), nesutinku (4) ir visiškai nesutinku (5). Atlikus skaičiavimus buvo nustatyta, kad darbuotojų atsakymų vidurkis – 2.4, o vadovų – 1.9. Taigi galima teigti, kad darbuotojai sutiko ir nei sutiko, nei nesutiko, o vadovai sutiko su teiginiu, kad yra supažindinti su įmonės strateginėmis kryptimis.

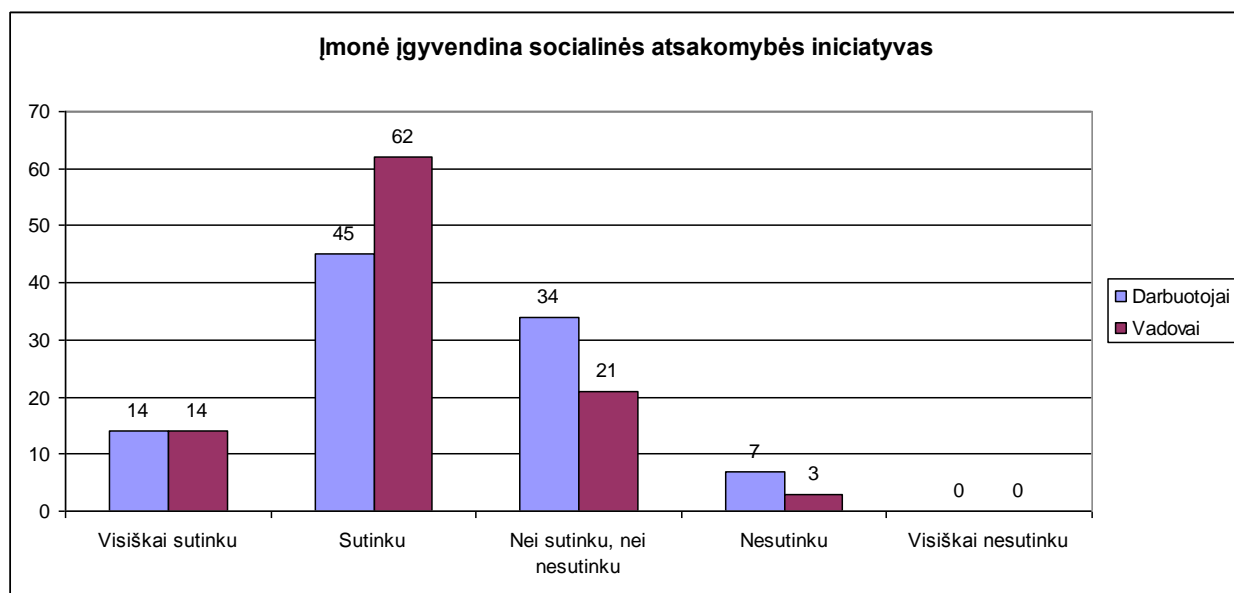
10 lentelė

### Aš esu supažindintas su įmonės strateginėmis kryptimis

Reikšmės	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	1	2	3	4	5
<b>Rezultatai</b>					
<b>Darbuotojai</b>			<b>Vadovai</b>		
Vidurkis			Vidurkis		
2.4			1.9		

Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimas atskleidė, kad vadovybė apibrėžia ilgalaikes įmonių strategines kryptis, o darbuotojai yra su jomis supažindinti.

**ISA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas.** Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimo respondentai vieningai sutiko (45 proc. darbuotojų ir 62 proc. vadovų), kad įmonė, kurioje jie dirba įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas (žr. 9 pav. ).



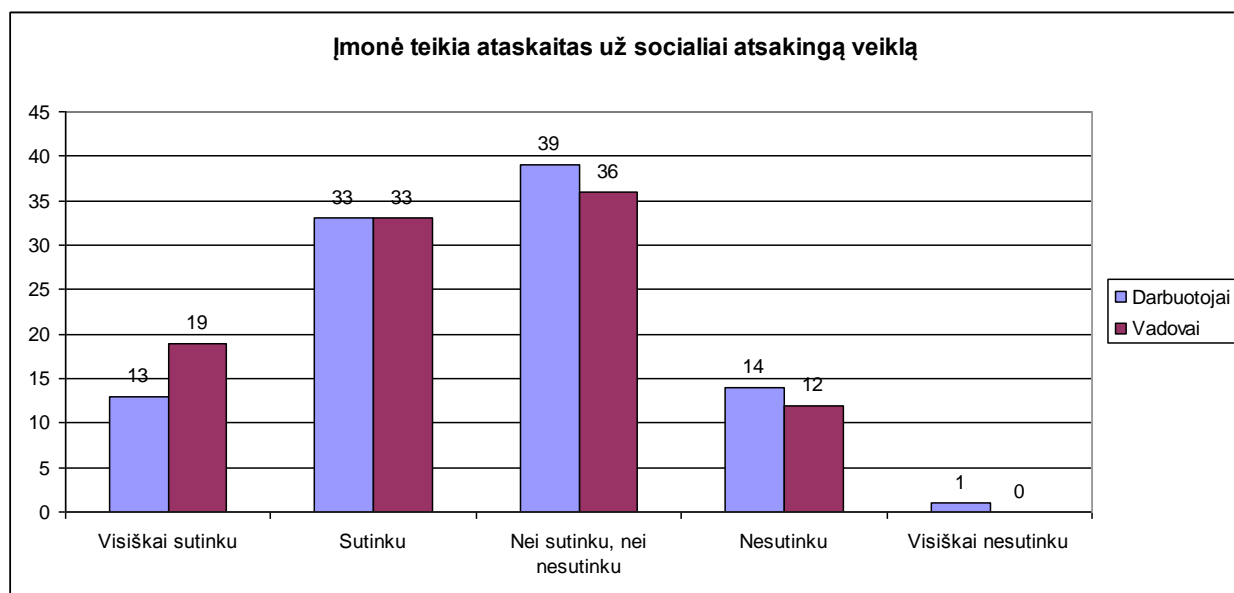
**9 pav.** Įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas (proc.)

Darbuotojų ir vadovų nuomonės išsiskyrė, nes 38 proc. darbuotojų nei sutiko, nei nesutiko, o 50 proc. vadovų sutiko su teiginiu, kad prisideda prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėje. 44 proc. darbuotojų sutiko, o 54 proc. visiškai sutiko ir sutiko, kad įmonė stengiasi įvertinti savo socialinės atsakomybės įgyvendinimą. Tiek darbuotojai (44 proc.), tiek vadovai (43 proc.) sutiko, kad įmonės vadovybė supažindina darbuotojus su įgyvendinta socialinės atsakomybės veikla. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad įmonės įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas, supažindina darbuotojus su įgyvendinta socialinės atsakomybės veikla bei stengiasi įvertinti savo socialinės atsakomybės įgyvendinimą. Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad vadovai prisideda prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėse, tuo tarpu darbuotojai neturėjo nuomonės.

**Atskaitomybė už ĮSA veiklą.** Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentų nuomonė buvo vieninga (39 proc. darbuotojų 36 proc. vadovų nei sutiko, nei nesutiko ir 33 proc. darbuotų ir 33 proc. vadovų sutiko) vertinant ar įmonės teikia ataskaitas už socialiai atsakingą veiklą (žr. 10 pav.).

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek darbuotojai (38 proc.), tiek vadovai (43 proc.) sutiko, kad yra supažindinti ir susipažinę su įmonės socialinės atsakomybės veikla. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimas atskleidė, kad įmonės teikia ataskaitas už socialiai atsakingą veiklą, o darbuotojai susipažinę su įmonių socialinės atsakomybės veikla.

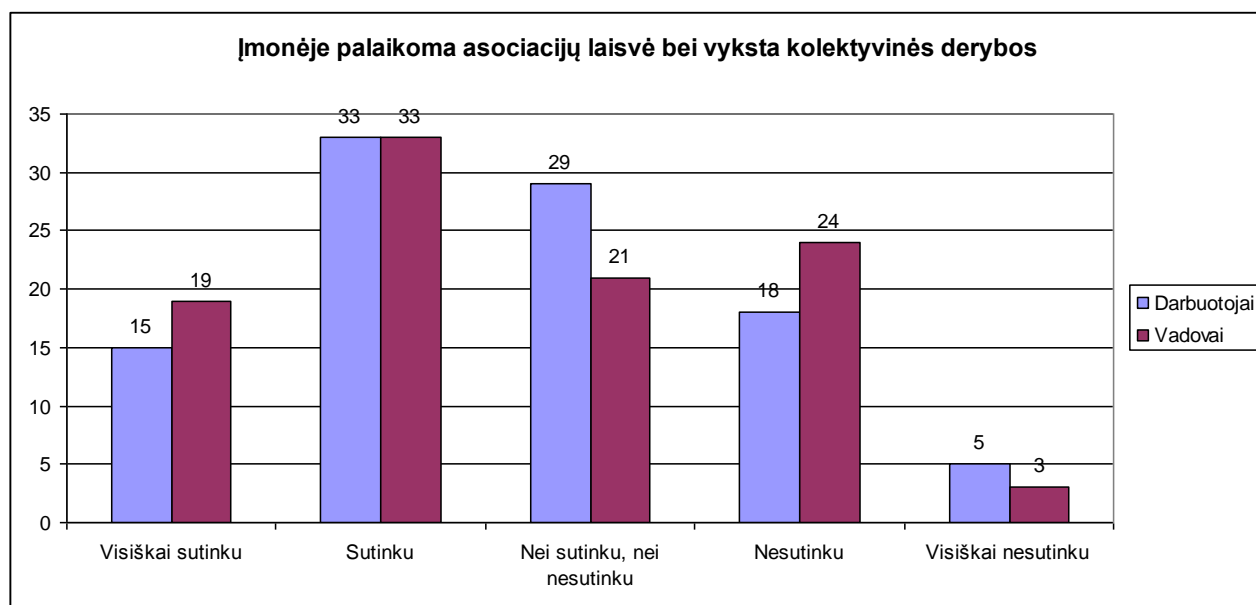




**10 pav.** Įmonė teikia ataskaitas už socialiai atsakingą veiklą (proc.)

### 3. Žmogaus teisės:

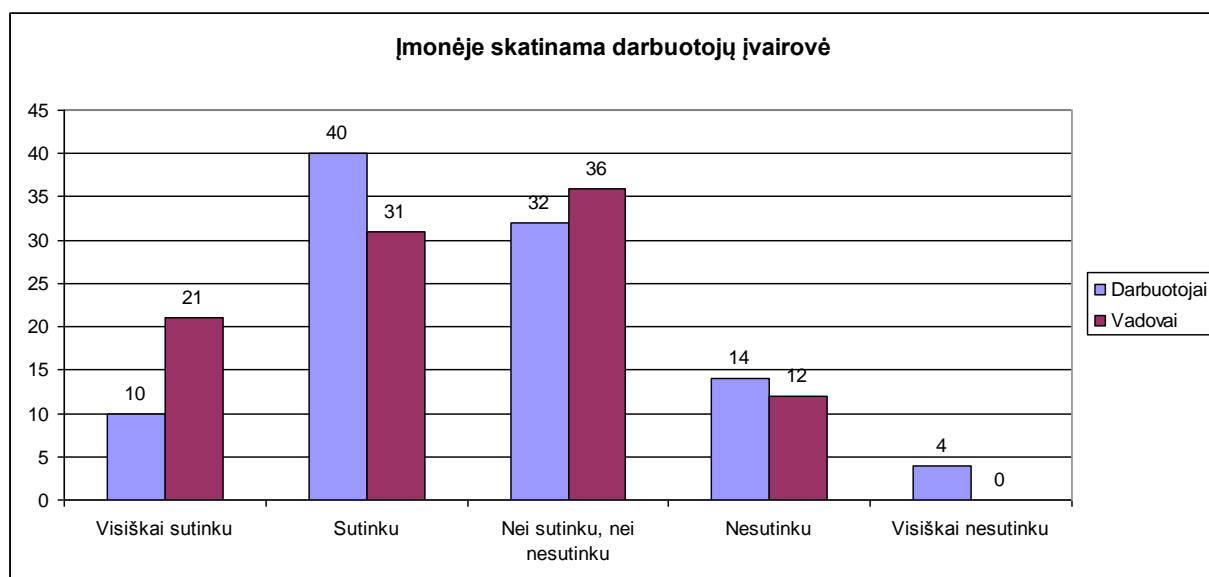
**Asociacijų laisvė ir kolektyvinės derybos.** Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimo respondentai nebuvo vieningos nuomonės, nes darbuotojai (33 proc. sutiko ir 29 proc. nei sutiko, nei sutiko) ir vadovai (33 proc. sutiko ir 24 proc. nesutiko) neturėjo konkrečios nuomonės vertindami ar įmonėje palaikoma asociacijų laisvė bei vyksta kolektyvinės derybos (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Įmonėje palaikoma asociacijų laisvė bei vyksta kolektyvinės derybos (proc.)

Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad tiek darbuotojai (53 proc. sutiko), tiek vadovai (69 proc. sutiko) teikia su darbu susijusius pasiūlymus vadovybei. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visose įmonėse palaikoma asociacijų laisvė, tačiau tiek vadovai, tiek darbuotojai teikia su darbu susijusius pasiūlymus vadovybei.

**Diskriminacijos nebuvimas.** Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų (40 proc. sutiko ir 32 proc. nei sutiko, nei nesutiko) ir vadovų (31 proc. sutiko ir 21 proc. visiškai sutiko) nuomone įmonėje darbuotojai nėra diskriminuojami dėl amžiaus, rasės, lyties ir kt. (žr. 12pav.).



**12 pav.** Įmonėje skatinama darbuotojų įvairovė (proc.)

Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad darbuotojai (48 proc. sutiko) ir vadovai (26 proc. sutiko ir 29 proc. nei sutiko, nei nesutiko) nebuvo vieningos nuomonės vertindami ar visi darbuotojai turi vienodas teises į paaukštinimą ar darbo užmokesčio padidinimą. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad darbuotojai nėra diskriminuojami dėl amžiaus, rasės, lyties ir kt., tačiau ne visi darbuotojai turi vienodas teises į paaukštinimą ar darbo užmokesčio padidinimą

#### **4. Darbo standartai:**

**Privalomo ar priverstinio darbo eliminavimas.** Kiekybinio tyrimo rezultatų pagrindu galima teigti, kad didžioji dalis respondentų (81 proc. darbuotojų ir 84 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko) pažymėjo, kad įmonėje visi darbuotojai dirba savo noru. Tiek darbuotojų (33 proc. sutiko, 27 proc. nesutiko, o 25 proc. nei sutiko, nei nesutiko), tiek vadovų (31 proc. nesutiko, 24 proc. nesutiko ir 24

proc. nei sutiko, nei nesutiko) nuomonės buvo skirtingos vertinant ar darbe jie atlieka tik savo pareigybei priskirtas užduotis. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad įmonėse visi darbuotojai dirba savo noru, tačiau ne visada atlieka tik savo pareigybei priskirtas užduotis.

**Vaikų darbo panaikinimas.** Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad įmonėse nedirba vaikai (66 proc. darbuotojų ir 83 proc. vadovų).

**Teisinių reikalavimų laikymasis.** Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad respondentai (88 proc. darbuotojų ir 100 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko) pažymėjo, kad įmonių vadovybė stengiasi laikytis teisinių reikalavimų.

**Santykiai su vartotojais.** Kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad įmonės darbuotojai vartotojams teikia tikslią ir išsamią informaciją (83 proc. darbuotojų ir 76 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko). Analizuojant Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojų santykius su vartotojais galima teigti, kad tiek darbuotojai (73 proc. visiškai sutiko ir sutiko), tiek vadovai (85 proc. visiškai sutiko ir sutiko) prisideda prie teigiamo įmonės įvaizdžio kūrimo ir reklamos potencialiems klientams.

**Sveikata ir sauga.** Respondentų nuomonė nesutapo vertinant Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojų sveikatos ir saugos gerinimui skiriamas lėšas. 26 proc. darbuotojų nei sutiko, nei nesutiko, 24 proc. sutiko, 23 proc. visiškai sutiko ir 23 proc. nesutiko su pateiktu teiginiu. Tuo tarpu 62 proc. vadovų teigė, įmonė skiria papildomų lėšų darbuotojų sveikatos ir saugos gerinimui. Siekiant išsamiau išanalizuoti respondentų atsakymus ir jų pasiskirstymą apskaičiuotos modos, medianos ir standartinio nuokrypio reikšmės (žr. 11 lent.)

11 lentelė

#### Įmonė skiria papildomų lėšų darbuotojų sveikatos ir saugos gerinimui

Reikšmės	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	1	2	3	4	5
<b>Rezultatai</b>					
<b>Darbuotojai</b>			<b>Vadovai</b>		
Moda	Mediana	Standartinis nuokrypis	Moda	Mediana	Standartinis nuokrypis
3	3	1.20	1	2	1.22

Kėdainių rajono verslo tyrimas atskleidė, kad analizuojant darbuotojų atsakymus dažniausiai pasikartojanti požymio reikšmė imtyje yra 3 (nei sutinku, nei nesutinku), taigi galima teigti, kad

darbuotojai vertindami ar įmonė skiria papildomų lėšų darbuotojų sveikatos ir saugos gerinimui dažniausiai neturėjo nuomonės. Požymio reikšmė, kuri dalija variacinę eilutę į dvi lygias dalis taip pat yra 3 (nei sutinku, nei nesutinku). Standartinis nuokrypis – 1.20, jis rodo, kiek daug reikšmės skiriasi nuo vidutinės reikšmės.

Analizuojant vadovų atsakymų pasiskirstymą pastebima, kad dažniausiai pasikartojanti požymio reikšmė imtyje yra 1 (visiškai sutinku), o tai reiškia, kad vadovų nuomone įmonė skiria papildomų lėšų darbuotojų sveikatos ir saugos gerinimui. Požymio reikšmė, kuri dalija variacinę eilutę į dvi lygias dalis yra 2. Standartinis nuokrypis – 1.22, jis rodo, kiek daug reikšmės skiriasi nuo vidutinės reikšmės.

Taigi, galima teigti, kad Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojų ir vadovų nuomonės ženkliai skiriasi. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai mano, kad jų sveikatos ir saugos gerinimui skiriame per mažai lėšų arba vadovai neinformuoja visų darbuotojų apie investicijas į jų sveikatą ir saugą.

Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad 33 proc. darbuotojų sutiko ir 26 proc. nei sutiko, nei nesutiko su teiginiu, kad jų sveikatos būklė rūpi darbdaviams. Tuo tarpu net 36 proc. vadovų visiškai sutiko su pateiktu teiginiu.

**Vadovavimas / organizacijos valdymas.** Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad vadovai atidžiai stebi darbuotojų produktyvumą (su teiginiu visiškai sutiko ir sutiko 83 proc. darbuotojų ir 81 proc. vadovų). Net 43 proc. darbuotojų sutiko, tuo tarpu 45 proc. vadovų bei sutiko, nei nesutiko, kad įmonė, kurioje jie dirba pasižymi puikia vadovavimo kokybe.

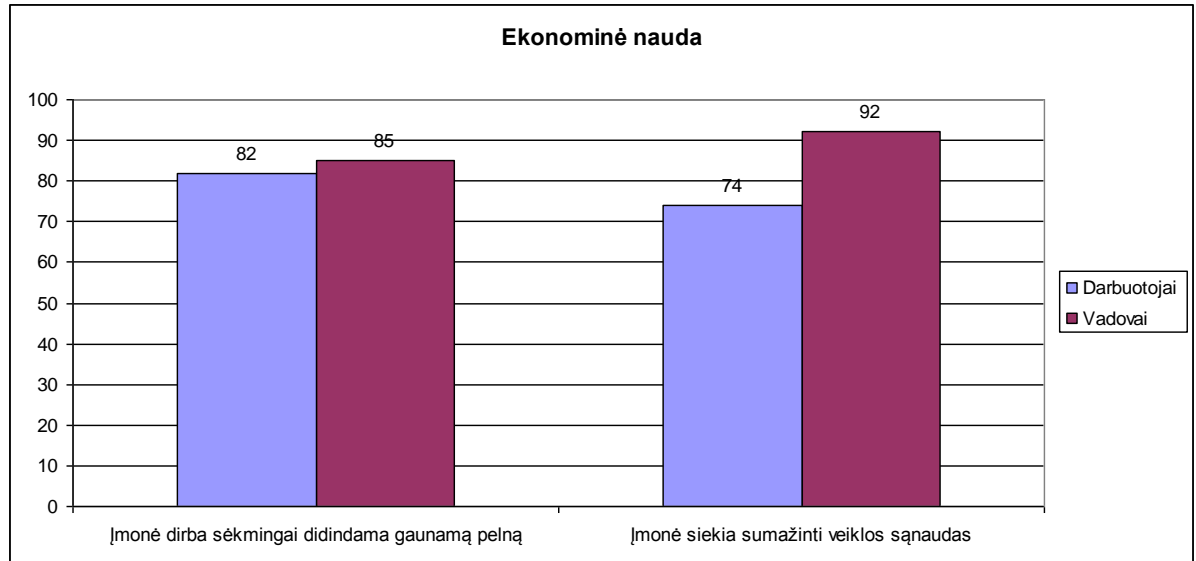
**Drausminės praktikos nebuvimas.** Kėdainių rajono verslo įmonių tyrime dalyvavusių darbuotojų (36 proc. nesutiko, o 30 proc. nei sutiko, nei nesutiko) ir vadovų (48 proc. sutiko) nuomonės ženkliai išsiskyrė vertinant teiginį ar darbuotojai nėra baudžiami už nusižengimus.

**Reglamentuotas darbo laikas.** Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad įmonėse darbo laikas yra reglamentuotas, tad 42 proc. darbuotojų nesutiko, o 40 proc. vadovų nei sutiko, nei nesutiko su teiginiu, kad darbuotojai gali pasiimti pertrauką darbo metu tada kai nori. 33 proc. darbuotojų ir 50 proc. vadovų nurodė, kad darbuotojai savanoriškai pasirenka ar dirbti viršvalandžius.

**Sąžiningas darbo užmokestis.** Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad 66 proc. darbuotojų bei 78 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko, kad įmonė siekia laikytis visų įstatymų, kurie reglamentuoja darbo užmokestį. 36 proc. darbuotojų sutinka ir 48 proc. vadovų visiškai sutinka, kad įmonė sąžiningai darbuotojams atlygina už darbą.

**Ekonominė nauda.** Analizuojant įmonių socialinės atsakomybės teorinius aspektus, remiantis autoriais (Išoraitė, 2013; Potašinskaitė ir Daugelytė, 2013), svarbu pažymėti, kad pagrindinė įmonių paskirtis ir socialinė atsakomybė buvo suvokiama kaip pelno didinimas ir ekonominė nauda. Tyrimas

parodė, kad tyrime dalyvavę respondentai (82 proc. darbuotojų ir 85 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko) pažymi, kad įmonė dirba sėkmingai didindama pelną bei siekia sumažinti sąnaudas (74 proc. darbuotojų ir 92 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko) (žr. 13 pav.).



13 pav. Ekonominė nauda (proc.)

**Vidiniai verslo procesai.** Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visose įmonėse veikia konfidencialumo procedūra arba įmonių darbuotojai nėra su ja supažindinti. 31 proc. darbuotojų sutiko ir net 22 proc. nei sutiko, nei nesutiko, kad įmonėje veikia konfidencialumo procedūra. Tuo tarpu vadovai buvo kitos nuomonės (62 proc. visiškai sutiko ir sutiko) ir nurodė, kad procedūra įmonėje veikia. Siekiant išsamiau išnagrinėti respondentų atsakymus, jų atsakymų reikšmės išanalizuotos pagal respondentų amžių (žr. 12 lent.)

12 lentelė

Įmonėje veikia konfidencialumo procedūra (vnt.)

	Iki 20 metų	20 – 29 metai	30 – 39 metai	40 – 49 metai	50 metų ir daugiau
<b>Visiškai sutinku</b>	-	15	24	11	22
<b>Sutinku</b>	4	54	39	20	3
<b>Nei sutinku nei nesutinku</b>	-	44	23	5	14
<b>Nesutinku</b>	-	41	33	9	12
<b>Visiškai nesutinku</b>	-	8	1	-	9
<b>Viso:</b>	<b>4</b>	<b>162</b>	<b>120</b>	<b>45</b>	<b>60</b>
<b>Viso:</b>			<b>391</b>		

Taigi, Kėdainių rajono verslo įmonių tyrime dalyvavo 391 respondentas. 4 tyrime dalyvavę respondentai, kurių amžius iki 20 metų, sutiko, kad įmonėje veikia konfidencialumo procedūra. Tyrime dalyvavo 162 respondentai, kurių amžius nuo 20 iki 29 metų, o jų atsakymai pasiskirstė labai įvairiai: 54 respondantai sutiko, 44 nei sutiko, nei nesutiko ir 41 nesutiko. Galima teigti, kad ši amžiaus grupė buvo kritiškiausia, nes daugiausiai respondentų teigė, kad konfidencialumo procedūra įmonėse neveikia arba, kad jie nežino apie jos veikimą. Respondentai, kurių amžius nuo 30 iki 49 metų sutiko, kad konfidencialumo procedūra įmonėje veikia. Tyrime dalyvavę respondentai, kurių amžius daugiau nei 50 metų visiškai sutiko, kad įmonėje veikia konfidencialumo procedūra.

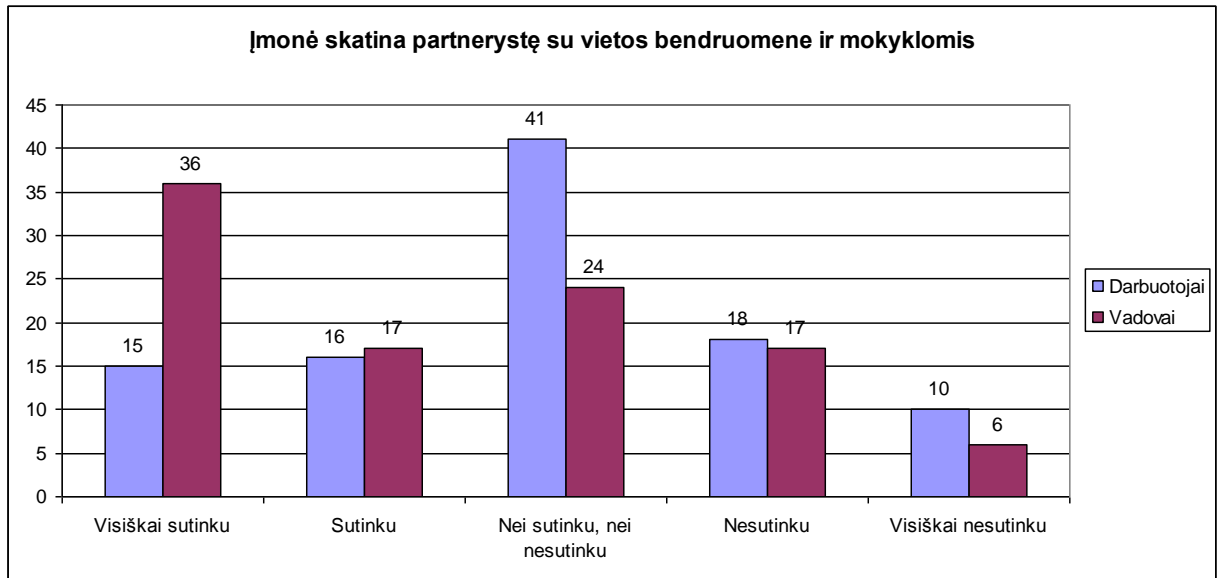
Kiekybinio tyrimo rezultatų pagrindu galima teigti, kad darbuotojų (37 proc. sutiko su teiginiu) ir vadovų (48 proc. nei sutiko nei nesutiko su teiginiu) požiūriai išsiskyrė ir vertinant ar lanksti kompanijos politika sudaro sąlygas darbuotojams derinti darbą ir asmeninį gyvenimą,

**Tobulėjimas ir mokymasis.** Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimo pagrindu galima teigti, kad tiek darbuotojai (38 proc. sutiko ir 31 proc. nei sutiko, nei nesutiko) tiek vadovai (33 proc. sutiko ir 29 proc. nei sutiko, nei nesutiko) nebuvo vieningos nuomonės vertindami ar įmonė remia darbuotojus, kuriems reikalingas papildomas išsilavinimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų (78 proc. darbuotojų ir 95 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko) norėtų kelti savo kvalifikaciją ir siekti karjeros įmonėje, kurioje dirba. Kiekybinio tyrimo respondentai (72 proc. darbuotojų ir 86 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko) nurodė, kad mokosi savarankiškai, siekdami kelti savo asmeninę kompetenciją.

### **5. Bendruomeniškumas:**

**Socialinė sritis.** Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad respondentai (51 proc. darbuotojų ir 36 proc. vadovų nei sutiko, nei nesutiko) neturi nuomonės apie įmonės skiriamas lėšas labdarai bei negali įvertinti ar skiriama suma yra pakankama. Darbuotojų (41 proc. nei sutiko, nei nesutiko) ir vadovų (36 proc. sutiko) nuomonė nebuvo vieninga vertinant įmonės skatinamą partnerystę su vietos bendruomene ir mokyklomis (žr. 14 pav.).

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojai nėra supažindami su įmonės skatinamomis partnerystėmis. Net pusė respondentų (50 proc. darbuotojų ir 48 proc. vadovų) sutiko, jog prisideda prie visuomenės gerovės (yra kraujo donorai, sodina medžius, padeda vyresniesiems ir kt.). Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad įmonės turėtų skatinti darbuotojų prisidėjimą prie visuomenės gerovės, o net pusė respondentų tai jau daro savarankiškai.



**14 pav.** Įmonė skatina partnerystę su vietos bendruomene ir mokyklomis (proc.)

### 6. *Etiška veikla:*

**Skaidrus verslas/kova su korupcija.** Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek darbuotojų (77 proc. visiškai sutiko ir sutiko), tiek vadovų (83 proc. visiškai sutiko ir sutiko) nuomone įmonė yra laikoma patikima ir skaidria, o sąžiningumas su darbuotojais ir verslo partneriais yra neatskiriama įmonės dalis (80 proc. darbuotojų ir 92 proc. vadovų visiškai sutiko ir sutiko su teiginiu).

*Apibendrinant Kėdainių rajono verslo įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo vertinimo raišką galima teigti, kad įmonėse vystomos aplinkai palankios technologijos bei remiamos prevencinės aplinkosaugos priemonės. Tyrimas atskleidė, kad įmonių vadovybė apibrėžia ilgalaikes įmonės strategines kryptis bei įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas. Kiekybinio tyrimo rezultatų pagrindu galima teigti, kad respondentai nežino ar įmonės teikia ataskaitas už socialiai atsakingą veiklą, o su jomis susipažinę yra tik vadovai. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad respondantai neturėjo konkrečios nuomonės vertindami ar įmonėje palaikoma asociacijų laisvė bei vyksta kolektyvinės derybos, bet respondantai vieningai užtikrino, kad teikia su darbu susijusius pasiūlymus vadovybei. Tyrimas atskleidė, kad įmonėse darbuotojai nėra diskriminuojami dėl lyties, amžiaus, rasės ir kt.*

*Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad daugelyje įmonių darbuotojai atlieka ne tik savo pareigybei priskirtas užduotis. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai vartotojams teikia tikslių ir išsamią informaciją ir prisideda prie teigiamo įmonės įvaizdžio kūrimo ir reklamos potencialiems klientams. Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visose įmonėse veikia*

*konfidencialumo procedūra ir ne visos įmonės remia darbuotojus, kuriems reikalingas papildomas išsilavinimas. Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojai nėra supažindami su įmonės skatinamomis partnerystėmis.*

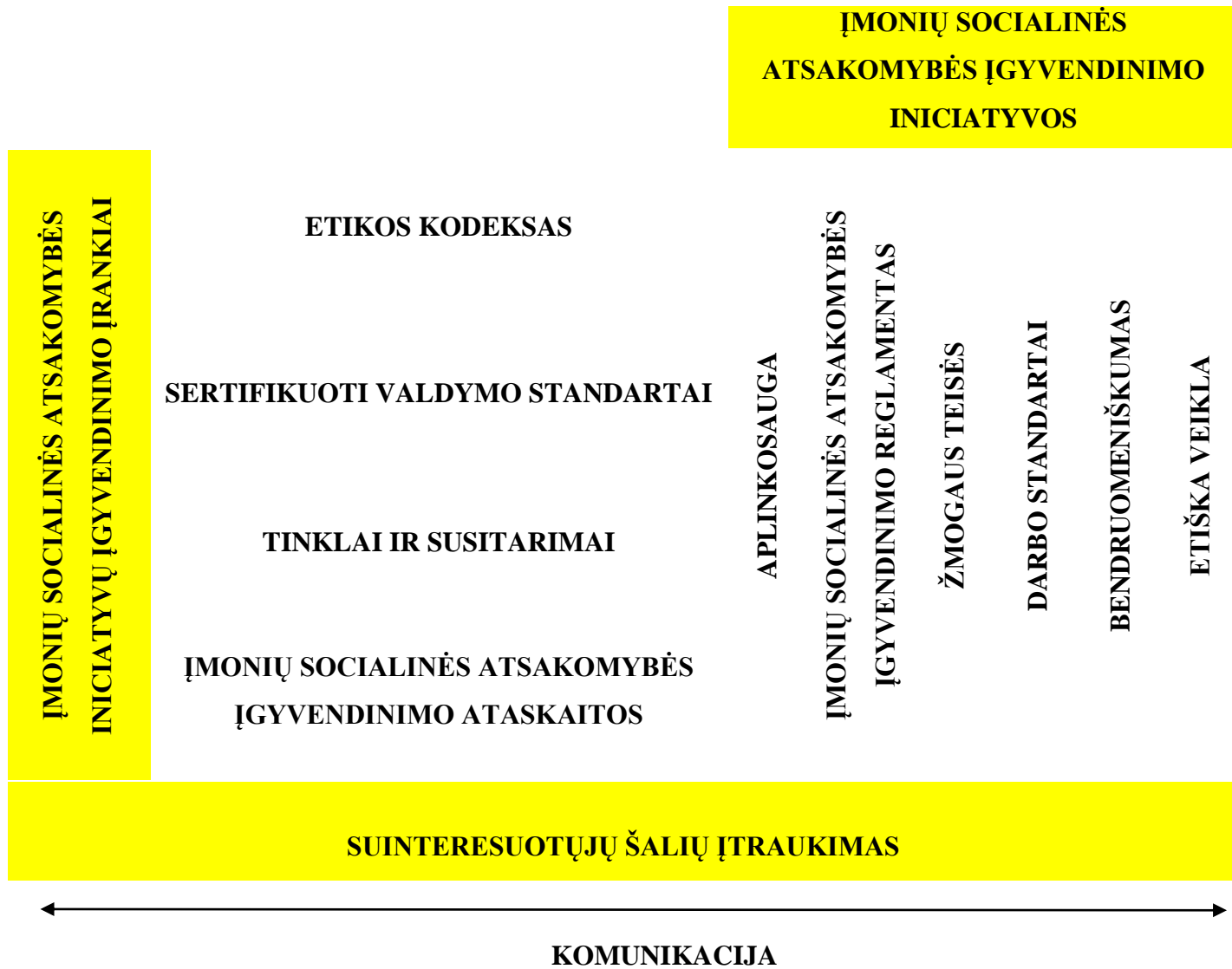
*Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimas leido pastebėti silpnąsias įmonių socialinės atsakomybės puses. Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad įmonių darbuotojai nežino kokiems Lietuvos ir Pasauliniams tinklams ir susitarimams priklauso įmonė, taigi įmonių vadovai turėtų informuoti darbuotojus apie įmonių priklausimą Lietuvos ir Pasauliniams tinklams ir susitarimams. Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojai negalėjo apsispręsti ar jie prisideda prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėje, tai leidžia teigti, kad įmonėse vykdoma per mažai socialinės atsakomybės iniciatyvų arba darbuotojai į jas įtraukiami ne pakankamai. Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojai nežino ar įmonė teikia ataskaitas už socialiai atsakingą veiklą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Kėdainių rajono verslo įmonėse ne pakankamai skatinama darbuotojų įvairovė, o darbuotojai dažnai dirba atlikdami ne tik savo pareigybei priskirtas užduotis.*

*Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojai nežino ar įmonė skiria papildomų lėšų darbuotojų sveikatos ir saugos užtikrinimui, taigi svarbu, kad vadovybė informuotų apie visas investicijas į darbuotojų gerovę. Kėdainių rajono verslo įmonių tyrimas atskleidė, kad darbuotojai yra baudžiami už nusižengimus. Taip pat darbuotojai negali pasiimti pertraukų darbo metu kada nori. Tyrimo rezultatų pagrindu, galima teigti, kad darbuotojai nežino kiek lėšų įmonės skiria labdarai ir ar skatina partnerystę su vietos bendruomene. Svarbu, kad įmonių vadovybė informuotų darbuotojus apie skiriamas lėšas labdarai bei skatintų partnerystę su vietos bendruomene.*

### **3. 4. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės**

Remiantis mokslinės literatūros analize ir empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad pagrindinės įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvos yra: aplinkosauga, įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo reglamentas, žmogaus teisės, darbo standartai, bendruomeniškumas ir etiška veikla. Siekiant įgyvendinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas svarbūs įrankiai yra: etikos kodeksas, sertifikuoti valdymo standartai, tinklai ir susitarimai bei socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos (žr. 15 pav.). Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimas gali būti užtikrintas kai į šį procesą įtraukiamos visos organizacijos suinteresuotosios šalys (ypač darbuotojai) bei yra vykdoma efektyvi komunikacija su jomis.





**15 pav.** Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimas

Mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatų pagrindu parengtos **įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės**:

Siekdama įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas įmonė turi skirti didelį dėmesį šioms sritims:

### **1. Aplinkosauga**

Socialiai atsakingos įmonės turi perdirbti atliekas, naudoti atsinaujinančius energijos šaltinius bei palaikyti palankių aplinkai technologijų (atliekų perdirbimo, nuotėkų valymo ir kt.) vystymą. Svarbu, kad įmonės savo veikloje įdiegtų programas, kurių pagalba būtų sumažinamos energijos,

žaliavų ir laiko sąnaudos. Svarbu, kad įmonės vadovybė skatintų visų darbuotojų prisidėjimą prie aplinkosaugos iniciatyvų.

## **2. Žmogaus teisės**

Socialiai atsakingose įmonėse turi būti palaikoma asociacijų laisvė bei vykdomos kolektyvinės derybos. Darbuotojai turi būti skatinami teikti pasiūlymus vadovybei. Socialiai atsakingose įmonėse darbuotojai neturi būti diskriminuojami pagal amžių, lytį, rasę ar kt.). Visi darbuotojai turi turėti vienodas teises į paaukštinimą ar darbo užmokesčio padidinimą.

## **3. Darbo standartai**

Socialiai atsakingos įmonės turi laikytis visų teisinių reikalavimų (darbuotojai turi atlikti savo pareigys bei priskirtas užduotis, įmonėje negali dirbti vaikai).

Įmonės vadovybė turi motyvuoti darbuotojus bei skatinti juos vartotojams teikti tik tikslią ir išsamią informaciją bei prisidėti prie teigiamo įmonės įvaizdžio kūrimo ir reklamos potencialiems klientams.

Socialiai atsakingoms įmonėms turi rūpėti jų darbuotojų sveikatos būklė, tad įmonės turi skirti papildomų lėšų darbuotojų sveikatos ir saugos gerinimui.

Įmonės siekiamas sėkmingai vykdyti veiklą turi atidžiai stebėti darbuotojų produktyvumą bei juos motyvuoti. Socialiai atsakinga įmonė turi pasižymėti puikia vadovavimo kokybe (vadovai turi laikytis nustatytų principų ir vertybių, sugebėti pasiekti užsibrėžtus tikslus, gebėti suburti darbuotojus komandiniam darbui, motyvuoti bei skatinti kolektyvą). Socialiai atsakingose įmonėse darbuotojai nėra baudžiami už nusižengimus.

Socialiai atsakingose įmonėse darbuotojai turi savanoriškai pasirinkti ar dirbti viršvalandžius. Įmonės vadovybė turi užtikrinti galimybę darbuotojams pasiimti pertraukas kai jiems reikia.

Įmonės turi laikytis visų teisinių įstatymų, kurie reglamentuoja darbo užmokestį bei sąžiningai darbuotojams atlyginti už darbą.

Socialiai atsakingose įmonėse turi veikti konfidencialumo procedūra, kuri leistų anonimiškai pranešti apie nusižengimus, vagystes ar seksualinį priekabiavimą). Svarbu, kad lanksti kompanijos politika sudarytų sąlygas darbuotojams derinti darbą ir asmeninį gyvenimą.

Socialiai atsakingos įmonės turėtų remti darbuotojus, kuriems reikalingas papildomas išsilavinimas, nes empirinis tyrimas atskleidė, kad darbuotojai nori kelti kvalifikaciją ir siekti karjeros įmonėje, kurioje dirba.

## **4. Bendruomeniškumas**

Socialiai atsakingos įmonės turi skirti pakankamai lėšų labdarai bei skatinti partnerystę su vietos bendruomene ir mokyklomis. Svarbu, kad įmonės savo teigiamu pavyzdžiu skatintų savo

darbuotojus prisidėti prie visuomenės gerovės (tapti kraujo donorais, sodinti medžius, padėti vyresniesiems ir kt.).

### **5. Etiška veikla**

Socialiai atsakinga įmonė turi būti patikima ir skaidri, o sąžiningumas su darbuotojais ir verslo partneriais turi tapti neatskiriama įmonės dalimi.

Siekdama užtikrinti socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą įmonė turi naudoti tam tikrus **socialinės atsakomybės įgyvendinimo įrankius**:

- Įmonė turi turėti išsamų etikos kodeksą bei su juo supažindinti įmonės darbuotojus.
- Įmonės, kurių veiklai reikalingi sertifikuoti valdymo standartai turi juos įsidiegti, nes tai leidžia potencialiems darbuotojams ir partneriams sužinoti, kad įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas.
- Įmonė siekdama įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas turi prisijungti prie Lietuvos ir Pasaulinių tinklų ir susitarimų bei supažindinti darbuotojus apie įmonės priklausimą įvairiems tinklams ir susitarimams.
- Įmonė įgyvendinanti socialinės atsakomybės iniciatyvas turi teikti ataskaitas už įvykdytą socialiai atsakingą veiklą bei su ataskaitomis supažindinti darbuotojus.
- Įmonė turi įvertinti savo socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą.
- Socialiai atsakingos įmonės vadovybė turi apibrėžti ilgalaikes įmonės strategines kryptis ir su jomis supažindinti visus įmonės darbuotojus.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

*Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir apibendrinus atlikto įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimo rezultatus galima daryti tokias išvadas:*

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nėra vieno visuotinai pripažįstamojo socialinės atsakomybės apibrėžimo, tačiau dažniausiai įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip ekonominės naudos reikšmė, aplinkosauginių ir socialinių klausimų įtraukimas į savo veiklą ir laikymasis, darnus vystymasis, savanoriškumo aspektas ir suinteresuotųjų šalių svarba. Remiantis nagrinėta mokslinė literatūra apibrėžta, kad pagrindines įmonių socialinės atsakomybės teorijas galima suskirstyti į keturias grupes: instrumentinės teorijos, kurios akcentuoja, kad įmonių socialinė atsakomybė yra gerovės kūrimo priemonė, politinės teorijos, kurios pabrėžia įmonių santykių su visuomene svarbą, integracinės teorijos, kurios pabrėžia, kad verslas turi integruoti socialinius suinteresuotųjų poreikius į savo veiklą ir etinės teorijos, kurios akcentuoja, kad ryšys tarp verslo ir visuomenės turi būti paremtas etikos vertybėmis. Apibendrinus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas naudingas ne tik įmonei, viešajam sektoriui, bet ir visuomenei. Analizė atskleidė, kad įmonių socialinė atsakomybė svarbi dėl ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių veiksnių bei daro įtaką visoms suinteresuotoms šalims: valdžiai, darbuotojams, klientams, tiekėjams ir visuomenei.

2. Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje aptariamus ir analizuojamus įmonių socialinės atsakomybės modelius galima teigti, kad pagrindiniai įmonių socialinės atsakomybės modeliai yra klasikinis į pilną orientuotas modelis, organizacijos socialinės atsakomybės modelis ir suinteresuotųjų šalių modelis, kurie gali įgyvendinami kaip socialinė atsakomybė darbo vietoje, socialinė atsakomybė visuomenėje bei bendruomenėje, socialinė atsakomybė aplinkoje bei rinkoje. Remiantis nagrinėta mokslinė literatūra galima daryti išvadą, kad darbuotojai kaip viena svarbiausių organizacijos suinteresuotųjų šalių, suvokia, reaguoja bei vertina organizacijoje įgyvendinamas įmonių socialinės atsakomybės programas ir veiksmus.

3. Ištyrus įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankius nustatyta, kad pagrindiniai yra etikos kodeksas, sertifikuoti valdymo standartai, tinklai ir susitarimai bei socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos.

4. Atlikus palyginamąją ĮSA kriterijų ir matavimų analizę išryškėjo, kad siekiant objektyviai įvertinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą būtina analizuoti šiuos kriterijus: aplinkosauga, darbuotojų/suinteresuotųjų grupių įtraukimas, darbo standartai ir

vadovavimas/organizacijos valdymas, skaidraus verslas/kova su korupcija, žmogaus teisės, bendruomeniškumas ir etiška veikla.

5. Nuodugniai išstudijavus įmonių socialinės atsakomybės vertinimo tiek mokslinėje literatūroje, tiek praktikoje apžvalgą, nustatyta, kad, kad siekiant gilesnės analizės svarbu į įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo vertinimą įtraukti šiuos kriterijus – socialinė sritis, strateginių krypčių apibrėžimas, ĮSA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas, atskaitomybė už ĮSA veiklą, darbo standartai, asociacijų laisvė ir kolektyvinės derybos, privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimas, vaikų darbo panaikinimas, diskriminacijos nebuvimas, prevencinių aplinkosaugos priemonių rėmimas, palankių aplinkai technologijų vystymas, teisinių reikalavimų laikymasis, santykiai su vartotojais, sveikata ir sauga, drausminės praktikos nebuvimas, reglamentuotas darbo laikas, sąžiningas darbo užmokestis, ekonominė nauda, vidiniai verslo procesai, tobulėjimas ir mokymasis.

6. Apibendrinant empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad įmonėse vystomos aplinkai palankios technologijos bei remiamos prevencinės aplinkosaugos priemonės. Tyrimas taip pat atskleidė, kad įmonių vadovybė apibrėžia ilgalaikes įmonės strategines kryptis bei įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas, o darbuotojai teikia su darbu susijusius pasiūlymus vadovybei. Tyrimo eigoje paaiškėjo, kad darbuotojai vartotojams teikia tikslią ir išsamią informaciją bei prisideda prie teigiamo įmonės įvaizdžio kūrimo ir reklamos potencialiems klientams.

7. Tyrimas atskleidė, kad įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimas Kėdainių rajono verslo įmonėse turi silpnųjų pusių. Taigi, remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad: a) įmonių vadovai turėtų informuoti darbuotojus apie įmonių priklausimą Lietuvos ir Pasauliniams tinklams ir susitarimams, b) Kėdainių rajono verslo įmonėse vykdoma ne pakankamai socialinės atsakomybės iniciatyvų, o darbuotojai į jas įtraukiami ne pakankamai, c) Kėdainių rajono verslo įmonėse darbuotojai dirba atlikdami ne tik savo pareigybei priskirtas užduotis, d) Kėdainių rajono verslo įmonių darbuotojai yra baudžiami už nusižengimus, o darbuotojai negali pasiimti pertraukų darbo metu kada nori, e) Kėdainių rajono verslo įmonių vadovybė turi informuoti darbuotojus apie skiriamas lėšas labdarai bei skatinti partnerystę su vietos bendruomene.

8. Darbe atskleidus įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybes pateiktos įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės, paremtos bendramoksliniais tyrimo metodais: mokslinės literatūros šaltiniuose paskelbtų koncepcijų ir išvadų lyginamąja analize ir sinteze bei antrinių šaltinių analize, sisteminiu požiūriu ir struktūriniu analize. Parengtos gairės, paaiškinama pagrindinį įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą. Šios gairės parengtos, pritaikant mokslinėje literatūroje aprašomas nuostatas ir konstruktus, remiantis naujomis darbo

autorius įžvalgomis ir atlikto tyrimo rezultatais. Gairių kriterijai atspindi nuoseklų įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą: prasidedantį socialinės atsakomybės iniciatyvomis, tokiomis kaip aplinkosauga, žmogaus teisės, darbo standartai, bendruomeniškumas ir etiška veikla. Gairės vaizduoja esminius įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo principus, atskleidamos ir apjungdamos tris svarbias dedamąsias: įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo iniciatyvas, įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankius ir suinteresuotąsias šalis. Šios gairės padės organizacijoms išryškinti socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo silpnąsias puses ir leis identifikuoti galimybes, užtikrinant socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo tęstinumą.

*Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir apibendrinus atlikto įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių Kėdainių rajono verslo įmonėse tyrimo rezultatus galima teikti tokias rekomendacijas:*

*Kėdainių rajono verslo įmonėms:*

1. Siekiant įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas Kėdainių rajono verslo įmonėse svarbi efektyvi vadovų bei vidinių suinteresuotųjų šalių komunikacija. Įmonės vadovybė turi supažindinti visus darbuotojus su:

- įmonės priklausymu Lietuvos ir Pasauliniams tinklams ir susitarimams;
- įmonės teikiamomis ataskaitas už socialiai atsakingą veiklą;
- įmonės skiriamomis papildomomis lėšomis darbuotojų sveikatos ir saugos užtikrinimui,
- įmonės skiriamomis lėšomis labdarai;
- įmonės skatinamomis partnerystėmis su vietos bendruomene.

2. Kėdainių rajono verslo įmonių vadovybė turi skatinti visų įmonės darbuotojų prisidėjimą prie socialinės atsakomybės iniciatyvų. Įmonės turi inicijuoti įvairias akcijas ir iniciatyvas, kurių metu visi įmonių darbuotojai galėtų prisidėti prie socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo.

*Visoms organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas::*

3. Siekiant įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas įmonėse būtina remtis šiais kriterijais – aplinkosauga, darbuotojų/suinteresuotųjų grupių įtraukimas, darbo standartai ir vadovavimas/organizacijos valdymas, skaidraus verslas/kova su korupcija, žmogaus teisės, bendruomeniškumas ir etiška veikla, tačiau siekiant gilesnės analizės svarbu įtraukti šiuos kriterijus - socialinė sritis, strateginių krypčių apibrėžimas, ĮSA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas, atskaitomybė už ĮSA veiklą, darbo standartai, asociacijų laisvė ir kolektyvinės derybos, privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimas, vaikų darbo panaikinimas, diskriminacijos nebuvimas, prevencinių aplinkosaugos priemonių rėmimas, palankių aplinkai technologijų vystymas, teisinių reikalavimų

laikymasis, santykiai su vartotojais, sveikata ir sauga, drausminės praktikos nebuvimas, reglamentuotas darbo laikas, sąžiningas darbo užmokestis, ekonominė nauda, vidiniai verslo procesai, tobulėjimas ir mokymasis.

## LITERATŪRA

Adams, C. & Zutshi, A. (2004). Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. *Australian accounting review*, 14(34), 31-39.

Aguilera, R., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.

Aplinkos apsaugos vadybos sistemos (n.d.). *Aplinkai naudingų pirkimų skatinimas Kauno regione*. [žiūrėta 2014-10-21]. Prieiga per internetą <http://www.krda.lt/eko/procurements/vadyba>

Bagdonienė, D., Galbuogienė, A. ir Paulavičienė, E. (2009). Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 1044-1053.

Bagdonienė, D. ir Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Economics and Management*, 10(15), 366–373.

Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.

Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1998). *Management*. New York: McGraw-Hill.

Bauman, Ch. W. & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86

Bennett, M. & James, P. (1998). *The Green Bottom Line: Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accounting for Management, Current Practice and Future Trends*. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Bernatonytė, D., Vilkė, R. ir Keizerienė, E. (2009). Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 261–276.

Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2008). Multinational Corporation Codes of Conduct: Governance Tools for Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 294-311.

Brummer, J. J. (1991). *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*. New York: Greenwood Press.

Bureau Veritas Lietuva. (2010). *Oficiali Bureau Veritas LIETUVA internetinė svetainė*. [žiūrėta 2015-04-26]. Prieiga per internetą: [http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/bv\\_lt/local/home/news/2010+10+iso+26000+ir+sa8000?presentationtemplate=bv\\_master\\_v2/news\\_full\\_story\\_presentation\\_v2](http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/bv_lt/local/home/news/2010+10+iso+26000+ir+sa8000?presentationtemplate=bv_master_v2/news_full_story_presentation_v2)



Business Solution for a Sustainable World. (1999). *The European Commission endorses WBCSD set of indicators to help cities advance sustainable mobility*. [žiūrėta 2014-10-21]. Prieiga per internetą: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>

Calabro, G. & Tarabella, A. (2009). Principles and tools for the dissemination of corporate social responsibility in the international community. *Forum ware international*, ½, 27-32.

Carroll, A. B. (2008). *A history of CSR: concept and practices: The Oxford handbook of corporate social responsibility*. UK: Oxford University Press.

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

Clark, C, Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing social impact in double line ventures*. [žiūrėta 2015-05-10]. Prieiga per internetą <http://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>

Clegg, S. R. & Bailey, J. R. (2008). International Encyclopedia of Organization Studies. *Sage Publication*, 1, 838–1214.

Crowther, D. & Guler, A. (2008). *Corporate Social Responsibility*. London: Ventus Publishing ApS.

Čiegis, R. (2008). *Darnus vystymasis: aplinka, ekonomika, technologijos*. Kaunas: UAB „Biznio mašinų kompanija“.

Čiegis, R., Ramanauskienė, J. & Bronislovas, B. (2009). The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios. *Engineering Economics*, 2, 234–246.

Donaldson, T. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-82.

Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Results. *California Management Review*, 45(4), 35-51.

Energijos taupymo tinklas (Energy Saving Network). (2015). *Big Energy Saving Network 2015/16*. [žiūrėta 2015-02-21]. Prieiga per internetą <https://www.gov.uk/government/publications/big-energy-saving-network-grant-offer-fund>

Europos Sąjungos įmonių socialinės atsakomybės strategija (2011). *Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui* (2011 m. spalio 25d. KOM(2011) 681 galutinis). [žiūrėta 2015-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/download/7896/komunikatas%20isa%20lt.pdf>

Europos Sąjungos žodynas (EUROVOC). (2008). *Bendroji socialinė atsakomybė*. [žiūrėta 2014-10-21]. Prieiga per internetą [http://www3.lrs.lt/pls/ev/ev.disph?11=1&12=2&13=3&14=4&a\\_term=7942](http://www3.lrs.lt/pls/ev/ev.disph?11=1&12=2&13=3&14=4&a_term=7942)

Europos Komisija. (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. [žiūrėta 2015-05-10]. Prieiga per internetą <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

Freeman, E. R. & Reed, E. R. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25, 88-106.

Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Garriga, E. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Gineitienė, Z. ir Žiogelytė, L. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB „PakMarkas“ pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(17), 57-64.

Ginevičius, R., ir Sudžius, V. (2008). *Organizacijų teorija: vadovėlis*. Vilnius: Technika.

Grundey, D. (2008). Marketing research: theory and practice, *Transformations in Business & Economics* 7(1), 194–195.

Gruževskis, B., Vasiljevienė, N., Moskvina, J. ir Kleinaitė, I. (2006). *Įmonių socialinė atsakomybė: aktualūs socialinės politikos klausimai*. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.

Gudelytė, L. (2010). Subalansuotos rodiklių sistemos pritaikymo organizacijų vertinimui tobulinimo galimybių apžvalga. *Socialinės technologijos '10: iššūkiai, galimybės sprendimai*, 97- 102.

Gudonienė, V. ir Leipuvienė, K. (2007). Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“. *Ataskaita Lietuvos Respublikos ūkio ministerija* (p. 82). Vilnius.

Inyang, B. J., Awa, O. H. ir Enouh, O. R. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. *The Special Issue on Contemporary Issues in Business and Economics*, 118-126.

ISO 26000. (n.d.). *Valdymo konsultacijų įmonės UAB „Intelektualių resursų sistemų konsultantai“ oficiali internetinė svetainė*. [žiūrėta 2015-06-10]. Prieiga per internetą <http://www.irs.lt/lt/ISO/26000/socialine/atsakomybe>

Išoraitė, M. (2013). Motivation tools through lenses of prospective employees. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1(2), 116–123.

Įmonių socialinės atsakomybės vadovas. (2006). *Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos Trišalė Taryba*. Vilnius: Trišalės tarybos sekretoriatas.

Jonker, J. & Marberg, A. (2007). Corporate social responsibility: Quo vadis? *Journal of Corporate Citizenship*, 27, 107-118.

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

Juščius, V., Pukelienė, V. ir A. Šneiderienė. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė tarptautinių kompanijų veikloje. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 3(1), 234-245.

Juščius, V. & Snieška, V. (2008). Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations. *Engineering economics*, 3, 34-44.

Juščius, V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*, 78, 48-64.

Kaplan, R. S. ir Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.

Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.

Kleinaitė, I. (2007). *Atsakingo versli praktika: įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai*. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. [žiūrėta 2015-12-10]. Prieiga per internetą [http://gyva.lt/uploads/files/Atsakingo\\_verslo\\_praktika\\_2007.pdf](http://gyva.lt/uploads/files/Atsakingo_verslo_praktika_2007.pdf)

Kotler, Ph. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Ypors Company and Your Couse*. New York: John Wiley and Sons.

Kudrevičius, G. (2013). *Subalansuotų rodiklių sistema: subalansuotų rodiklių sistemos diegimo metodika*. [žiūrėta 2015-04-26]. Prieiga per internetą <http://www.kudrevicius.lt/straipsniai/subalansuotieji-rodikliai/subalansuotu-rodikliu-sistema-bsc>

Laurinavičius, A. ir Reklaitis, J. (2011). *Darnaus verslo socialinė atsakomybė: vadovėlis*. Vilnius: Myloko Romerio universitetas.

Lee, H., Lancendorfer K. M., & Reck, R. (2011) Perceptual differences in corporate philanthropy motives: a South Korean study. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(1), 33-47.

Leonavičius, J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia.

Lietuvos Respublikos Seimas. (2013). *Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo nuostatų patvirtino“* (2013 m. birželio 3 d. Nr.A1-227). [žiūrėta 2015-06-17]. Prieiga per internetą:

[http://www.socmin.lt/public/uploads/1304\\_del-nacionalinio-atsakingo-verslo-apdovanojimo-nuostatu-patvirtinimo2013.pdf](http://www.socmin.lt/public/uploads/1304_del-nacionalinio-atsakingo-verslo-apdovanojimo-nuostatu-patvirtinimo2013.pdf)

Lietuvos Respublikos Seimas. (2010). *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. sausio 12 d. nutarimas „Dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų priemonių ir jos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių plano patvirtinimo“* (2010 m. sausio 12 d. Nr. 53). [žiūrėta 2015-02-10]. Prieiga per internetą <http://www.socmin.lt/download/7891/lrv%20nutarimas%20isa.pdf>

Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

Luobikienė, I. (2002). *Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

Madariaga, J. G. M. & Cremades, F. R. R. (2010). Corporate social responsibility and the classical theory of the firm: Are both theories irreconcilable? *Rev. Innovator*, 20(37), 5 – 19.

McAdam, R. & Leonard, D. (2003). Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth, Corporate Governance. *The international journal of business in society*, 3(4), 36 – 45.

Mikšys A. (2010). *Socialinė atsakomybė: standartai ISO 26000, SA8000 ir kt.* [žiūrėta 2015-04-26]. 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)

Misani, N. (2010). Corvengent and divergent corporate social responsibility. Innovative CSR: from risk management to value creation. *Greenleaf publishing limited*, 13, 62-83.

Mizera, K. (2008). Instrumenty społecznej odpowiedzialności biznesu. *Contemporary economics*, 2(3), 83-96.

Mudor, H. & Tooksoon, P. (2011) Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), p. 41-49.

Norman, W. & MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of “Bottom Tripple Line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.

Persson, H. T. R. (2008). Social Capital and Social Responsibility in Denmark. *International Review for The Sociology of Sport*, 43(1), 35–51.

Potašinskaitė, M. ir Draugelytė, A. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų fragmentiškas naudojimas Lietuvoje. *Scientific Journal*, 35(3), 423-431.

Pruskus, V. (2002). *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija.

Ramus, C., & Steger, U. (2000). The role of supervisory support behaviors and environmental policy in employee's eco-initiatives at leading edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43, 605-626.

Rowley, T. J., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.

Rupp, D. E., Gananpathy, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employees' reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543.

Russo, M. V. & Fouts, P. A. (1997). Resource Based Perspective on Corporate Environment Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.

Seiliūtė, J. (2013). *Socialinės atsakomybės įtvirtinimo potencialo verslo organizacijose vertinimas: daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas. Vilnius: VU leidykla.

Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2009) Corporate social responsibility: the key role of human resource management. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205-213.

Socialinės atsakomybės gairės. (2010). *Informacija iš Lietuvos standartizacijos departamento* [žiūrėta 2015-05-10]. Prieiga per internetą <http://www.lsd.lt/standards/catalog.php?ics=0&pid=636226>

Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 12, 28-45.

Sudnickas, T. (2008). Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, p. 17 – 24.

Svaravičius, A. (2013). *Efektyvus valdymo metodai*. [žiūrėta 2015-09-14]. Prieiga per internetą: <http://estrategija.lt/index1.html>

Svendsen A. (1998). *The Stakeholder Strategy – Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

Šimanskienė, L. & Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Management theory and studies for rural business and infrastructure Development*, 20(1), 1-9.

Tarptautiniai prekybos rūmai (International Chamber of Commerce). (2010). *Policy and Business Practices*. [žiūrėta 2014-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.iccwbo.org/about-icc/organization/policy-and-business-practices/>

The Ten Principles of the UN Global Compact. (n.d.). *United Nations Global Compact*. [žiūrėta 2014-10-07]. Prieiga per internetą:

<https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

The AA1000 Standards. (2012). *Setting the Standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development*. [žiūrėta 2015-11-23]. Prieiga per internetą

<http://www.accountability.org/standards/>

Trumpa informacija apie Pasaulinį susitarimą (n.d.). *LR Socialinė apsaugos ir darbo ministerija*. [žiūrėta 2014-05-17]. Prieiga per internetą: [http://www.socmin.lt/lt/darbo-rinka-](http://www.socmin.lt/lt/darbo-rinka-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/trumpa-informacija-apie-73c2.html)

[uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/trumpa-informacija-apie-73c2.html](http://www.socmin.lt/lt/darbo-rinka-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/trumpa-informacija-apie-73c2.html)

Tulchin D. (2003). *Microfinance's double bottom line: Measuring Social Return for the Microfinance Industry*. Social Enterprise Associates.

Ubius, U. & Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering Economics*, 61(1), 90-99.

United Nations. (n.d.). *UN at a Glance*. [žiūrėta 2014-10-07]. Prieiga per internetą:

<http://www.un.org/en/aboutun>

Vaitiekūnienė, J. (2008). *Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje*. Praktiniai atsakingo verslo pavyzdžiai. Vilnius.

Vaitkevičius, S. ir Stukaitė, D. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės formavimas racionalaus veikimo kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 15, 624-632.

Vasiljevienė, N. ir Vasiljevas, A. (2008). *Verslo visuomenės santykiai – įmonių socialinė atsakomybė*. Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai.

Verslo situacija Kėdainių rajone. (2015). *Kėdainių turizmo ir verslo informacijos centras*.

[žiūrėta 2015-12-14]. Prieiga per internetą <http://www.kedainiutvic.lt/index,lt,18306.html>

Vogulytė, V. ir Gudonienė, V. (2007, Balandžio 7). Įmonės socialinė atsakomybė - altruizmas, ar nauda? *Verslo banga*. [žiūrėta 2014-10-21]. Prieiga per internetą:

<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/4617c3a0833e0.2>

Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility Pt. 1. *California Management Review*, 15(2), 25-31.

**PRIEDAI**



**Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo galimybių tyrimo instrumentarijus**

<b>TYRIMO KRITERIJAI</b>	<b>RESPONDENTAMS PATEIKIAMAI TEIGINIAI</b>
<b>Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo raiška</b>	
<b>1. Etikos kodeksas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonė turi išsamų etikos kodeksą.</li> <li>2. Aš esu susipažinęs su įmonės etikos kodeksu.</li> </ol>
<b>2. Sertifikuoti valdymo standartai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonėje įdiegti sertifikuoti valdymo standartai.</li> <li>2. Sertifikuoti valdymo standartai (AA 1000, SA 8000, ISO 14001, ISO 26000 ir kt.) leidžia potencialiems darbuotojams ir partneriams sužinoti, kad įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas.</li> </ol>
<b>3. Tinklai ir susitarimai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonė siekdama įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas turi jungtis prie Lietuvos ir Pasaulinių tinklų ir susitarimų.</li> <li>2. Įmonė prisijungusi prie Pasaulinio susitarimo iniciatyvos.</li> <li>3. Įmonė priklauso Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklui.</li> <li>4. Aš nežinau kokiems Lietuvos ir Pasauliniams tinklams ir susitarimams priklauso įmonė.</li> </ol>
<b>4. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonė teikia socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitas.</li> <li>2. Aš esu susipažinęs su įmonės teikiamomis socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitomis.</li> </ol>
<b>Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo vertinimo raiška</b>	
<p><b>1. Aplinkosauga:</b></p> <p>- palankių aplinkai technologijų vystymas;</p> <p>- prevencinių aplinkosaugos priemonių rėmimas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonė savo perdirba atliekas.</li> <li>2. Įmonė naudoja atsinaujinančius energijos šaltinius.</li> <li>3. Aš palaikau palankių aplinkai technologijų (atliekų perdirbimo, nuotėkų valymo ir kt.) vystymą.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonėje įdiegtos programos, kurių pagalba sumažinamos energijos, žaliavų ir laiko sąnaudos.</li> <li>2. Aš tausoju įmonės išteklius (įrangos, elektros, žaliavų, laiko ir kt.).</li> </ol>
<p><b>2. ĮSA įgyvendinimo reglamentavimas:</b></p> <p>- strateginių kryptių apibrėžimas;</p> <p>- ĮSA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovybė apibrėžia ilgalaikes įmonės strategines kryptis.</li> <li>2. Aš esu supažindintas su įmonės strateginėmis kryptimis.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas (aplinkosaugos, socialines ir kitas iniciatyvas).</li> <li>2. Aš prisidedu prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo (aplinkosaugos, socialinių ir kitų iniciatyvų) įmonėje.</li> <li>3. Įmonė stengiasi įvertinti savo socialinės atsakomybės įgyvendinimą.</li> <li>4. Įmonės vadovybė supažindina darbuotojus su įgyvendinta socialinės atsakomybės veikla.</li> </ol>



<p><b>- atskaitomybė už ĮSA veiklą.</b></p> <p><b>3. Žmogaus teisės:</b>  <b>- asociacijų laisvė ir kolektyvinės derybos;</b></p> <p><b>- diskriminacijos nebuvimas;</b></p>	<p>1. Įmonė teikia ataskaitas už socialiai atsakingą veiklą.  2. Aš esu supažindintas/susipažinęs su įmonės socialinės atsakomybės veikla.</p> <p>1. Įmonėje palaikoma asociacijų laisvė bei vyksta kolektyvinės derybos.  2. Aš teikiu su darbu susijusius pasiūlymus vadovybei.</p> <p>1. Įmonėje skatinama darbuotojų įvairovė (pagal amžių, lytį, ar rasę).  2. Visi darbuotojai turi vienodas teises į paaukštinimą ar darbo užmokesčio padidinimą.</p>
<p><b>4. Darbo standartai:</b>  <b>- privalomo ar priverstinio darbo eliminavimas;</b></p> <p><b>- vaikų darbo panaikinimas;</b></p> <p><b>- teisinių reikalavimų laikymasis;</b></p> <p><b>- santykiai su vartotojais;</b></p> <p><b>- sveikata ir sauga;</b></p> <p><b>- vadovavimas / organizacijos valdymas;</b></p> <p><b>- drausminės praktikos nebuvimas;</b></p> <p><b>- reglamentuotas darbo laikas;</b></p> <p><b>- sąžiningas darbo užmokestis;</b></p>	<p>1. Įmonėje visi darbuotojai dirba savo noru.  2. Darbe atlieku tik mano pareigybei priskirtas užduotis.</p> <p>1. Įmonėje nedirba vaikai.</p> <p>1. Įmonės vadovybė stengiasi laikytis teisinių reikalavimų.</p> <p>1. Įmonės darbuotojai vartotojams teikia tikslią ir išsamią informaciją.  2. Aš prisidedu prie teigiamo įmonės įvaizdžio kūrimo ir reklamos potencialiems klientams.</p> <p>1. Įmonė skiria papildomų lėšų darbuotojų sveikatos ir saugos gerinimui.  2. Mano sveikatos būklė rūpi darbdaviams.</p> <p>1. Vadovai atidžiai stebi darbuotojų produktyvumą.  2. Įmonė pasižymi puikia vadovavimo kokybe (vadovai laikosi nustatytų principų ir vertybių, sugeba pasiekti užsibrėžtus tikslus, geba suburti darbuotojus komandiniam darbui, motyvuoti, paskatinti kolektyvą).</p> <p>1. Darbuotojai nėra baudžiami už nusižengimus.</p> <p>1. Aš galiu pasiimti pertrauką darbo metu tada kai noriu.  2. Darbuotojai savanoriškai pasirenka ar dirbti viršvalandžius.</p> <p>1. Įmonė siekia laikytis visų įstatymų, kurie reglamentuoja darbo užmokestį.  2. Įmonė sąžiningai darbuotojams atlygina už darbą.</p>

<p>- ekonominė nauda;</p> <p>- vidiniai verslo procesai;</p> <p>- tobulėjimas ir mokymasis.</p>	<p>1. Įmonė dirba sėkmingai didindama gaunamą pelną. 2. Įmonė siekia sumažinti veiklos sąnaudas.</p> <p>1. Įmonėje veikia konfidencialumo procedūra, kuri leidžia anonimiškai pranešti apie nusižengimus (vagystė, seksualinis priekabiavimas ir kt.). 2. Lanksti kompanijos politika sudaro sąlygas darbuotojams derinti darbą ir asmeninį gyvenimą.</p> <p>1. Įmonė remia darbuotojus, kuriems reikalingas papildomas išsilavinimas. 2. Aš norėčiau kelti savo kvalifikaciją ir siekti karjeros įmonėje kurioje dirbu. 3. Aš mokausi savarankiškai, siekdamas kelti savo asmeninę kompetenciją.</p>
<p><b>5. Bendruomeniškumas:</b> - socialinė sritis.</p>	<p>1. Įmonė skiria pakankamai lėšų labdarai. 2. Įmonė skatina partnerystę su vietos bendruomene ir mokyklomis. 3. Aš prisidedu prie visuomenės gerovės (esu kraujo donoras, sodinu medžius, padedu vyresniesiems ir kt.).</p>
<p><b>6. Etiška veikla:</b> - skaidrus verslas/kova su korupcija.</p>	<p>1. Įmonė yra laikoma patikima ir skaidria. 2. Sąžiningumas su darbuotojais ir verslo partneriais yra neatskiriama įmonės dalis.</p>
<b>Demografinės charakteristikos</b>	
<p><b>Respondentų demografiniai duomenys</b></p>	<p>1. Jūsų lytis. 2. Jūsų amžius. 3. Jūsų išsilavinimas. 4. Jūsų pareigos. 5. Jūsų darbo stažas.</p>

## ANKETA

**Gerb. Respondente,**

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentas atlieka tyrimą magistro baigiamojo darbo tema „Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gairės“, kurio tikslas yra empiriškai ištyrus įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įrankius bei vertinimo kriterijus Kėdainių rajono verslo įmonėse, identifikuoti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo tobulinimo galimybes.

Jūsų atsakymai į pateiktus teiginius yra labai svarbūs, nes tai užtikrins tyrimo tikslumą.

Anketa yra anoniminė, Jūsų išsakyta nuomonė bus pateikiama tik apibendrinta forma. **Dėkoju už pagalbą bei sugaištą laiką.**

**Perskaitykite ir įvertinę pateiktus teiginius, pažymėkite vieną atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi Jūsų požiūrį į įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimą.**

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Įmonė turi išsamų etikos kodeksą					
2. Aš esu susipažinęs su įmonės etikos kodeksu					
3. Įmonėje įdiegti sertifikuoti valdymo standartai					
4. Sertifikuoti valdymo standartai (AA 1000, SA 8000, ISO 14001, ISO 26000 ir kt.) leidžia potencialiems darbuotojams ir partneriams sužinoti, kad įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas					
5. Įmonė siekdama įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas turi jungtis prie Lietuvos ir Pasaulinių tinklų ir susitarimų					
6. Įmonė prisijungusi prie Pasaulinio susitarimo iniciatyvos					
7. Įmonė priklauso Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklui					
8. Aš nežinau kokiems Lietuvos ir Pasauliniams tinklams ir susitarimams priklauso įmonė					
9. Įmonė teikia socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitas					
10. Aš esu susipažinęs su įmonės teikiamomis socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitomis					
11. Įmonė savo perdirba atliekas					
12. Įmonė naudoja atsinaujinančius energijos šaltinius					
13. Aš palaikau palankių aplinkai technologijų (atliekų perdirbimo, nuotėkų valymo ir kt.) vystymą					
14. Įmonėje įdiegtos programos, kurių pagalba sumažinamos energijos, žaliavų ir laiko sąnaudos					
15. Aš tausoju įmonės išteklius (įrangos, elektros, žaliavų, laiko ir kt.)					
16. Vadovybė apibrėžia ilgalaikes įmonės strategines kryptis					

2 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

17. Aš esu supažindintas su įmonės strateginėmis kryptimis					
18. Įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas (aplinkosaugos, socialines ir kitas iniciatyvas)					
19. Aš prisidedu prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo (aplinkosaugos, socialinių ir kitų iniciatyvų) įmonėje					
20. Įmonė stengiasi įvertinti savo socialinės atsakomybės įgyvendinimą					
21. Įmonės vadovybė supažindina darbuotojus su įgyvendinta socialinės atsakomybės veikla					
22. Įmonė teikia ataskaitas už socialiai atsakingą veiklą					
23. Aš esu supažindintas/susipažinęs su įmonės socialinės atsakomybės veikla					
24. Įmonėje palaikoma asociacijų laisvė bei vyksta kolektyvinės derybos					
25. Aš teikiu su darbu susijusius pasiūlymus vadovybei					
26. Įmonėje skatinama darbuotojų įvairovė (pagal amžių, lytį, ar rasę)					
27. Visi darbuotojai turi vienodas teises į paaugštinimą ar darbo užmokesčio padidinimą					
28. Įmonėje visi darbuotojai dirba savo noru					
29. Darbe atlieku tik mano pareigybei priskirtas užduotis					
30. Įmonėje nedirba vaikai					
31. Įmonės vadovybė stengiasi laikytis teisinių reikalavimų					
32. Įmonės darbuotojai vartotojams teikia tikslią ir išsamią informaciją					
33. Aš prisidedu prie teigiamo įmonės įvaizdžio kūrimo ir reklamos potencialiems klientams					
34. Įmonė skiria papildomų lėšų darbuotojų sveikatos ir saugos gerinimui					
35. Mano sveikatos būklė rūpi darbdaviams					
36. Vadovai atidžiai stebi darbuotojų produktyvumą					
37. Įmonė pasižymi puikia vadovavimo kokybe (vadovai laikosi nustatytų principų ir vertybių, sugeba pasiekti užsibrėžtus tikslus, geba suburti darbuotojus komandiniam darbui, motyvuoti, paskatinti kolektyvą)					
38. Darbuotojai nėra baudžiami už nusižengimus					
39. Aš galiu pasiimti pertrauką darbo metu tada kai noriu					
40. Darbuotojai savanoriškai pasirenka ar dirbti viršvalandžius					

41. Įmonė siekia laikytis visų įstatymų, kurie reglamentuoja darbo užmokestį					
42. Įmonė sąžiningai darbuotojams atlygina už darbą					
43. Įmonė dirba sėkmingai didindama gaunamą pelną					
44. Įmonė siekia sumažinti veiklos sąnaudas					
45. Įmonėje veikia konfidencialumo procedūra, kuri leidžia anonimiškai pranešti apie nusižengimus (vagystė, seksualinis priekabiavimas ir kt.)					
46. Lanksti kompanijos politika sudaro sąlygas darbuotojams derinti darbą ir asmeninį gyvenimą					
47. Įmonė remia darbuotojus, kuriems reikalingas papildomas išsilavinimas					
48. Aš norėčiau kelti savo kvalifikaciją ir siekti karjeros įmonėje kurioje dirbu					
49. Aš mokausi savarankiškai, siekdamas kelti savo asmeninę kompetenciją					
50. Įmonė skiria pakankamai lėšų labdarai					
51. Įmonė skatina partnerystę su vietos bendruomene ir mokyklomis					
52. Aš prisidedu prie visuomenės gerovės (esu kraujo donoras, sodinu medžius, padedu vyresniesiems ir kt.)					
53. Įmonė yra laikoma patikima ir skaidria					
54. Sąžiningumas su darbuotojais ir verslo partneriais yra neatskiriama įmonės dalis					

**Atsakykite į keletą klausimų apie save**

Jūsų lytis:	Jūsų amžius:	Jūsų darbo stažas:	Jūsų pareigos:	Jūsų išsilavinimas:
<input type="radio"/> Moteris <input type="radio"/> Vyras	<input type="radio"/> Iki 20 metų <input type="radio"/> 20-29 metai <input type="radio"/> 30- 39 metai <input type="radio"/> 40-49 metai <input type="radio"/> 50 metų ir daugiau	<input type="radio"/> Iki 3 metų <input type="radio"/> 3-5 metai <input type="radio"/> 5-10 metai <input type="radio"/> 11-15 metai <input type="radio"/> virš 15 metų	<input type="radio"/> Vadovas <input type="radio"/> Darbuotojas	<input type="radio"/> Nebaigtas vidurinis <input type="radio"/> Vidurinis <input type="radio"/> Profesinis <input type="radio"/> Aukštesnysis <input type="radio"/> Bakalauras <input type="radio"/> Magistras

**Dėkoju už dalyvavimą apklausoje!**