

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Nerijus POTELIS**

**SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VADYBA  
VANDENTVARKOS ĮMONĖSE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

## **SANTRAUKA**

Nerijus Potelis

**Socialinės atsakomybės vadyba vandentvarkos įmonėse**

Magistro darbas

Įmonių socialinei atsakomybei tampant vis aktualesniu klausimu verslo pasaulyje magistro baigiamajame darbe nagrinėjama socialiai atsakingo verslo koncepcija, apžvelgiama, kaip ji kito nuo XX a. vidurio iki šių dienų. Analizuojamos pagrindinės dimensijos, kuriose įmonės gali būti atsakingos, aptariamas aplinkos spaudimas ir įtaka pasiryžimui diegti atsakingo verslo modelį, pateikiamos pagrindinės įmonių suinteresuotosios grupės. Kaip atsvara išvardintoms naudoms, kurias socialinė atsakomybė suteikia įmonei, yra pristatomas ir kritiškas požiūris į socialinę atsakomybę. Taip pat nagrinėjama Lietuvos patirtis socialinės atsakomybės srityje. Darbe aptarti Lietuvoje atliktų įmonės socialinės atsakomybės tyrimų ataskaitų duomenys bei išanalizuotos ir įvertintos vandentvarkos sektoriaus įmonių veikloje taikomos socialinės atsakomybės iniciatyvos.

Patvirtinta autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad nors Lietuvos vandentvarkos įmonėse nėra įdiegtas SA 8000 standartas ir bendrovės nepriklauso JT Pasaulinio susitarimo tinklui (kartu ir Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklui), vandens tiekimo įmonės vykdo socialiai atsakingą veiklą.

Magistro darbe pateikta informacija padės Lietuvos vandens tiekimo įmonėms geriau įvertinti įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo perspektyvas ir taip pagerinti įmonių valdymą, prisidėti prie vertės kūrimo ir geros reputacijos stiprinimo strategiškai, sistemiškai ir nuosekliai įgyvendinant įmonės socialinės atsakomybės principus.

## **SUMMARY**

Nerijus Potelis

**Social responsibility management in water supply companies.**

Master Thesis

Due to companies' social responsibility becoming more and more actual question in business world, socially responsible business concept is researched in Master Thesis, overviewed how it changed from the middle of XX-th century until nowadays. Main dimensions where companies can be responsible are analyzed, environmental pressure and influence to perform responsible business model is discussed and main concerned company groups are introduced. As counterbalance for the listed benefits that social responsibility renders to the company, critical view to the social responsibility is presented. Also Lithuania's experience in social responsibility field is researched. The report data of company's social responsibility research made in Lithuania were discussed, and applicable social responsibility initiatives in water treatment sector companies were analyzed and valued.

The author's formulated scientific research hypothesis was confirmed that water supplying companies perform socially responsible work, despite SA8000 standard not applicable in Lithuanian water supply companies and companies do not belonging to UN global compact network (also to National Lithuanian responsible business network).

The information represented in Master Thesis will help Lithuanian water supplying companies to evaluate better their social responsibility realization perspectives and in this way to improve companies' management, contribute to value establishment and good reputation consolidation by realizing company's social responsibility principles systematically and coherently.

## TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata.....	12
1.2. Požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę raida.....	22
1.3. Socialinės atsakomybės koncepcija vadyboje.....	25
1.3.1. Socialinės atsakomybės raiška įmonėse.....	26
1.3.2. Socialinės atsakomybės modeliai.....	29
1.3.3. Suinteresuotos grupės ir socialinė atsakomybė.....	31
1.3.4. Socialinės atsakomybės dimensijos.....	36
1.3.5. Socialinės atsakomybės ir vadybos sistemos integravimas.....	37
1.3.6. Įmonių socialinę atsakomybę įtakojantys veiksniai.....	39
1.3.7. Įmonių socialinės atsakomybės ir makroekonominių verslo aplinkos veiksnių sąveika .....	41
1.4. Įmonių socialinės atsakomybės diskusiniai klausimai.....	44
2. TYRIMO LOGIKA IR METODOLOGIJA .....	51
3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VADYBA VANDENTVARKOS ĮMONĖSE	54
3.1. Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo raiška Lietuvoje.....	54
3.2. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų vandentvarkos sektoriuje vertinimas.....	65
3.2.1. Įmonių socialinės atsakomybės ypatumai vandentvarkos sektoriuje.....	65
3.2.2. Viešos informacijos įmonių socialinės atsakomybės aspektu tyrimas.....	70
3.2.3. Socialinės atsakomybės iniciatyvų vandentvarkos įmonių veikloje vertinimas.	76
IŠVADOS .....	86
REKOMENDACIJOS.....	90
LITERATŪRA.....	91
PRIEDAI.....	106
1 priedas Įmonių vadovų požiūrio į atsakomybę kaita.....	107
2 priedas Įmonių socialinės atsakomybės sampratos istoriniai aspektai .....	108
3 priedas Fundamentalizmas, Agentavimo ir Sandorio kaštų teorijos (XXa.) .....	110
4 priedas Atsakingo valdymo teorija .....	112
5 priedas Suinteresuotų grupių (Socialinio kontrakto) teorija ir jos modifikacijos (normatyvinė ir deskriptyvinė socialinio kontrakto teorijos).....	113
6 priedas Įmonių socialinė atsakomybė išteklių požiūriu teorijoje .....	116
7 priedas Įmonės ir strateginės lyderystės teorijos .....	118
8 priedas Darnaus vystymosi koncepcija .....	120
9 priedas Su užimtumu, žmogaus teisėmis, darbo standartais susijusi praktika .....	124
10 priedas Socialinės atsakomybės visuomenei ir bendruomenei praktika .....	125
11 priedas Su aplinkosauga susijusi praktika .....	126

12 priedas	Su ekonomine atsakomybe ir poveikiu rinkai susijusi praktika .....	127
13 priedas	ĮSA standartai .....	128
14 priedas	ĮSA standartų diegimo nauda įmonėms .....	131
15 priedas	Integruotos vadybos sistemos modelis, pagrįstas P – D – T - V ciklu .....	132
16 priedas	Įmonių socialinės atsakomybės rodikliai .....	133
17 priedas	ĮSA plėtros veiksniai ir jos įtakos ekonomikai vertinimo modelis .....	134
18 priedas	Įmonių socialinės atsakomybės nauda ir kaštai .....	135
19 priedas	Planuojamas klausimynas interviu metu.....	136
20 priedas	Interviu su UAB „Šiaulių vandenys“ generaliniu direktoriumi.....	137
21 priedas	Interviu su UAB „Aukštaitijos vandenys“ ekonomikos direktore.....	141
22 priedas	Interviu su UAB „Dzūkijos vandenys“ direktoriumi.....	146
23 priedas	Water UK darnaus vystimosi rodikliai.....	150

**LENTELĖS**

1 lentelė.....	Socialinės atsakomybės principai .....	14
2 lentelė	Įmonės atsakomybės raidos etapai .....	15
3 lentelė	Įmonės socialinės atsakomybės elementai .....	19
4 lentelė	Įmonių socialinės atsakomybės teorijų palyginimas .....	23
5 lentelė	Įmonės veikla suinteresuotos grupės .....	33
6 lentelė	Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo raida Lietuvoje.....	56
7 lentelė	Vandens tiekėjų socialiai atsakingos veiklos vertinimo rodikliai.....	69
8 lentelė	Pagrindiniai UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ veiklos rodikliai.....	70
9 lentelė	UAB „Šiaulių vandenys“ 2010m. tyrimo rezultatai.....	71
10 lentelė	UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ 2010m. tyrimo rezultatai.....	73
11 lentelė	Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas rinkos (produkto/paslaugos) aspektu.....	77
12 lentelė	Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas žmogiškųjų išteklių aspektu.....	78
13 lentelė	Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas visuomeninės veiklos aspektu.....	80
14 lentelė	Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas aplinkos aspektu.....	82
15 lentelė	Vandentvarkos įmonių socialinės atsakomybės rodikliai .....	84

## PAVEIKSLAI

1 pav. Socialinės atsakomybės principų raiška įmonės veikloje.....	28
2 pav. Įmonės socialinės atsakomybės modelis.....	30
3 pav. Įmonės socialinės atsakomybės lygmenys.....	31
4 pav. Suinteresuotųjų grupių skirstymas.....	33
5 pav. Suinteresuotųjų skirstymas.....	33
6 pav. Verslas ir jo suinteresuotosios grupės.....	34
7 pav. Valstybės politikos įtakos ĮSA plėtrai vertinimo modelis.....	42
8 pav. Vyriausybės politikos poveikis investicijoms į ĮSA Lietuvoje.....	59
9 pav. Sakinių, kuriuose buvo išvelgta ĮSA, skaičius UAB „Šiaulių vandenys“ 2008-2010m. metiniuose pranešimuose.....	73

## ĮVADAS

Nagrinėjant šiuolaikinio verslo poveikį aplinkai ir visuomenei bei egzistuojančių problemų mastą, formuojasi naujas požiūris į tai, kokia turėtų būti XXI amžiaus verslo formulė. Nors pasaulinė krizė išskėlė naujų iššūkių verslui, tačiau socialiai atsakingo verslo koncepcija neprarado reikšmės dabartinėje situacijoje. Labai svarbu yra siekti, jog šalia finansinių tikslų, įmonės vis labiau atsigręžtų į žmogų, rūpintųsi vietos bendruomene, saugia, ekologiška aplinka bei visos visuomenės gerove. Aplinka ir verslas yra tarpiai susiję, o verslo ilgalaikė sėkmė priklauso nuo to, kaip įmonės sugeba darniai integruotis į aplinką ir atsiliepti į bendruomenės lūkesčius. Būtinumas užtikrinti ilgalaikę harmoningą ūkio bei visuomenės plėtrą yra bendras vyriausybės, pilietinės visuomenės ir verslo atstovų tikslas. Todėl, šiuo metu (nors ir esant ekonomikos krizei) verslo sferoje vis dažniau diskutuojama apie verslo etiką, įmonių socialinę atsakomybę, socialiai atsakingo verslo plėtrą.

**Aktualumas.** Įmonių socialinė atsakomybė yra neišvengiama šiandienos būtinybė. Naujos ūkio raidos tendencijos, naujų technologijų panaudojimas bei ekonomikos globalizacija pateikia naujus iššūkius ne tik įvairių šalių verslo visuomenei, vyriausybei, bet ir visai žmonijai. Šiandieninis pasaulis gyvena tokiaame laikotarpyje, kuomet tik nuo mūsų visų žinių ir noro keistis priklauso žemės bei žmonijos ateitis. Labai gerai dabartinę padėtį apibūdino ekonomistas R. Costanza (1991) teigdamas, kad jei žemė būtų įmonė, tai jos balansas atrodytų taip prastai, kad tektų iš pareigų atleisti įmonės vadovą ir radikaliai pakeisti įmonės vystymosi strategiją. Beprecedentinėms globalinėms aplinkosauginėms, socialinėms ir ekonominėms problemoms spręsti reikalingi naujos pasaulėžiūros padiktuoti novatoriški sprendimo būdai. Nykstantys gamtiniai išteklių, aplinkos tarša bei daugelyje šalių išliekanti socialinė nelygybė akivaizdžiai rodo, kad dabartinis ekonomikos modelis vis labiau neatitinka visuomenės lūkesčių. Siekiant pakeisti nusistovėjusios praktikos destruktivią kryptį, būtina verslo orientacija į socialiai atsakingą veiklą. Atsakomybe už mūsų ateitį dalinasi verslas, vyriausybė ir visuomenė, tačiau šiame laikotarpyje, kuomet verslas yra įgijęs daugiausia galios, verslo socialinė atsakomybė yra nukreipti savo išteklius ir sugebėjimus link darnios simbiozės tarp ekonomikos, ekologijos ir visuomenės atkūrimo. Ši koncepcija skatina įmones keisti įprastą elgesį, pereiti prie socialinės atsakomybės principų taikymo praktinėje įmonių veikloje.

Įmonių socialinė atsakomybė šiandien jau nagrinėjama kaip strateginės reikšmės klausimas ir svarstoma, kaip aplinkosauginius ir socialinius aspektus integruoti į įmonės strategiją bei kasdieninę praktiką. Tai tiesiogiai susiję su visuomenės, taigi, kiekvieno iš mūsų, gerove, taip pat tai reikšminga ir verslo atstovams. Todėl pasirinkta tema yra aktuali ir kaip teorinio pažinimo dalykas, ir kaip praktinio, empirinio tyrimo objektas.

**Problema. Mokslinis ištyrimo laipsnis.** Nors įmonių socialinė atsakomybė tampa aktuali šiuolaikinio verslo vadybos klausimu, tačiau dar nėra lengva apibrėžti įmonių socialinės atsakomybės esmę, jos principų praktinio diegimo būdus, galimybes ir rezultatus. XXI a. pradžios pasaulio ekonomikos nuosmukio laikotarpiu įmonėms, siekiančioms išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje ilguoju laikotarpiu, būtina diegti darnaus vystimosi filosofiją ir savo veikloje taikyti metodus, veikti socialiai atsakingai, atkreipiant dėmesį į visuomenės poreikius ir jų pokyčius, etikos reikalavimus, natūralios aplinkos išsaugojimą, darbuotojų gerovės užtikrinimą, nuolat sprendžiant daugybę personalo valdymo (darbuotojų kvalifikacijos, įgūdžių ir galimybių įvertinimo, perspektyvų numatymo, motyvavimo), aplinkosaugos, socialinės veiklos politikos ir kt. klausimus.

Tenka konstatuoti, kad Lietuvoje mokslinis įmonių socialinės atsakomybės ištyrimo lygis yra gana žemas, nors socialinės atsakomybės sampratą tyrė V. Juščius (2009), J. Ruževičius ir D. Serafinas (2007), įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų tendencijas – A. Astromskienė ir R. Adamonienė (2009). V. Pruskus (2003) analizavo verslo socialinę atsakomybę rinkodaros aspektu, S. Žirgutenė (2005a, 2005b), manydama, kad socialinė atsakomybė – pagrindinis veiksnys, padedantis pasiekti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, tyrinėjo visuotinės kokybės vadybos vaidmenį vykstant Lietuvos ūkio globalizacijai ir nustatė, kad darnus vystymasis korporaciniu lygmeniu negali būti atsietas nuo visuomenės kokybės vadybos evoliucijos. L.Žitkus (2002), plėtodamas eurovadybos paradigmą, tyrė įmonių veiklos efektyvumo didinimo būdus, tokius kaip gerų santykių su visomis interesų grupėmis palaikymas ar sutarimo paieškos įmonėje. V. Juščius (2007a, 2008) savo darbuose nagrinėjo įmonės socialinės atsakomybės ištakas ekonominėse teorijose bei tyrė socialinę atsakomybę įdiegusių įmonių konkurencinius pranašumus. N.Vasiljevienė ir A.Vasiljevas (2008, Vasiljevienė, 2000) nagrinėjo verslo socialinės atsakomybės klausimus, L.Dagilienė, J.Bruneckienė (2010) analizavo savanoriškai atskleidžiamos informacijos vaidmenį socialinės atsakomybės aspektu. Vis tik įmonių socialinės atsakomybės tyrimams Lietuvoje yra skiriamas nepakankamas dėmesys, be to, mokslinės publikacijos dažnai remiasi užsienio autorių darbais, todėl iki šiol nėra aiškaus atsakymo, kokios yra įmonių socialinės atsakomybės plėtros perspektyvos Lietuvoje ir kokie veiksniai daro teigiamą įtaką šiai plėtrai.

Nors yra atlikta keletas įmonių socialinės atsakomybės situacijos Lietuvoje tyrimų, tačiau nėra bendro sutarimo, kaip socialinę atsakomybę adaptuoti Lietuvai ir jos įmonėms. Nėra atlikta tyrimų, vertinant, kokią reikšmę socialinė atsakomybė turi monopolinėms įmonėms, ar išskirta jos nauda vandentvarkos sektoriui, nors vandens tiekėjai turi užtikrinti saugų vandens tiekimo vartotojams ir nuotekų tvarkymo procesą ir labiau nei dauguma kitų verslo sektorių, kelti sau aukštesnius nei įprasta veiklos kokybės reikalavimus.

Pateikti argumentai pagrindžia analizuojamų socialinės atsakomybės ir jos principų įgyvendinimo įmonių veikloje klausimų aktualumą. Minėti veiksniai paskatino išsamiau aptarti



svarbiausius socialinės atsakomybės sampratos teorinius – diskusinius klausimus, nagrinėjamos problemos ištirtumo būklę Lietuvoje bei įvertinti socialinės atsakomybės vadybą ir įgyvendinimo galimybes vandentvarkos sektoriuje, atsižvelgiant į šios veiklos specifiką ir teikiamų vandens paslaugų (geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo) būtinumą visuomenei.

**Tyrimo objektas** – įmonių socialinė atsakomybė.

**Tyrimo dalykas** - įmonių socialinė atsakomybė vandentvarkos sektoriuje.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai išnagrinėti įmonių socialinę atsakomybę ir nustatyti vandentvarkos įmonių veikloje taikomą socialinės atsakomybės principų mastą.

Tiksliui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

- išanalizuoti teorinius įmonių socialinės atsakomybės sampratos diskusinius klausimus;
- išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės raiškos procesą Lietuvoje;
- atskleisti įmonių socialinės atsakomybės išskirtinumą vandentvarkos sektoriuje;
- ištirti viešai atskleidžiamos informacijos įmonių socialinės atsakomybės aspektu mastą vandentvarkos sektoriaus įmonėse;
- atskleisti socialinės atsakomybės iniciatyvas vandentvarkos sektoriaus įmonių veikloje.

**Hipotezė.** Lietuvos vandentvarkos įmonėse nėra įdiegtas SA 8000 standartas, bendrovės nepriklauso JT Pasaulinio susitarimo tinklui / Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklui, tačiau vandens tiekimo įmonių veikla yra socialiai atsakinga.

**Tyrimo metodai:** sisteminė lyginamoji ir loginė mokslinės literatūros nagrinėjama tema, teisinių ir kitų dokumentų analizė, interpretavimas, empirinių tyrimų sisteminimas ir apibendrinimas, Content analizė, kokybinis žvalgomasis tyrimas, antrinių šaltinių analizė, nestruktūrizuotas interviu.

**Darbo struktūra.** Darbas susideda iš trijų dalių.

Pirmoje darbo dalyje išnagrinėta įmonių socialinės atsakomybės sąvoka teoriniu aspektu, apžvelgta įmonių socialinės atsakomybės raida (ekonominėse teorijose) nuo XX a. vidurio iki šių dienų, išnagrinėta įmonių socialinės atsakomybės koncepcija vadyboje, išskiriant įmonių socialinę atsakomybę įtakojančius veiksnius, pateikti įmonių socialinės atsakomybės taikymo privalumai ir trūkumai.

Antroje dalyje pasirinkti ir pagrįsti socialinės atsakomybės tyrimo metodai.

Trečiojoje darbo dalyje, remiantis tyrimo rezultatais, įvertinta viešai atskleidžiamos informacijos įmonių socialinės atsakomybės aspektu mastas pasirinktose vandentvarkos sektoriaus įmonėse ir išnagrinėta, ar tiriamų įmonių veikla yra socialiai atsakinga.

**Literatūros apžvalga.** Darbo teorinės dalies analizei remtasi moksline literatūra (monografijomis, moksliniais straipsniais), straipsniais žiniasklaidoje bei kitais antriniais šaltiniais. Didžiąją dalį literatūros šaltinių sudaro užsienio autorių publikacijos.

**Tyrimo rezultatai.** Atlikti tyrimai patvirtino iškeltą hipotezę - nors vandentvarkos įmonėse nėra įdiegtas SA 8000 standartas ir bendrovės nepriklauso JT Pasaulinio susitarimo tinklui / Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklui, vandens tiekimo įmonių veikla yra socialiai atsakinga.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vandentvarkos sektoriaus įmonės turi visas galimybes taikyti SA 8000 standartą savo veikloje bei tapti JT Pasaulinio susitarimo tinklo narėmis. Pagrindinė priežastis, kuri gali sąlygoti, kad įmonės netaiko šio standarto ir nėra įsiliejusios į socialiai atsakingų įmonių tinklą yra vadovų informacijos stoka (nes būtent jų sprendimai lemia, kokių veiksmų imasi įmonė, kokį verslo modelį diegia bei koks bendras įmonės požiūris į įmonių socialinę atsakomybę) bei tai, kad šis standartas įpareigoja įmonę bendradarbiauti tik su socialiai atsakingomis įmonėmis ir kitais verslo partneriais, o tai šiuo metu padaryti yra labai sudėtinga. Tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl SA 8000 standartą yra įdiegusios tik 17 įmonių, kai tuo tarpu Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo narių šiai dienai yra 78.

Magistro darbe pateikta informacija padės Lietuvos vandens tiekimo įmonėms geriau įvertinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo perspektyvas ir taip pagerinti įmonių valdymą, prisidėti prie vertės kūrimo ir geros reputacijos stiprinimo strategiškai, sistemiškai ir nuosekliai.

## 1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI

Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) yra neišvengiama šiandienos būtinybė. ISA nagrinėjimas įgauna vis didesnę pagreitį - ji nagrinėjama įvairiuose kontekstuose bei srityse.

Pastaruoju metu JAV ir ES šalyse verslo socialinės atsakomybės klausimams vis daugiau dėmesio skiria ne tik mokslininkai, bet ir įmonių vadovai, politikai, vykdomosios valdžios atstovai, profesinių sąjungų lyderiai, nevyriausybinės organizacijos. Apie tai galima spręsti iš didėjančio publikacijų šia tema srauto ir valstybės institucijų veiksmų inicijuojant ir skatinant socialiai atsakingo verslo iniciatyvas.

Siekiant sužinoti ISA, kaip reiškinio šaknis ir kilmę, pirmiausia reikia apibrėžti įmonės socialinės atsakomybės sąvoką. Tenka konstatuoti, kad nėra vieno visuotinai pripažinto įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimo. Kiekvienoje šalyje, taip ir Lietuvoje, dominuoja savitas supratimas apie tai, kas yra ISA. Pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje įmonės socialinė atsakomybė dažniausiai siejama su darbuotojų teisių puoselėjimu darbo vietoje, lygių ir saugių darbo sąlygų sudarymu, mokymosi visą gyvenimą propagavimu, o taipogi verslo dalyvavimu bendruomenės iniciatyvose. Kitose šalyse ISA labiau siejama su aplinkosauga ar stambių socialinių iniciatyvų rėmimu (Vogulytė, Gudonienė, 2007). Taigi, skirtingos institucijos bei skirtingi autoriai šiek tiek skirtingai suvokia ir apibūdina ISA reiškinių bei akcentuoja šio reiškinių aspektus.

### 1.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata

Mokslinių publikacijų analizė rodo, kad dar nesutarta dėl vieno visuotinai pripažintino ISA apibrėžimo, be to, įvairių autorių pateikiamuose apibrėžimuose dažnai akcentuojami skirtingi aspektai: santykiai su darbuotojais, verslo ir valdžios atstovais, aplinkosaugos, finansinės, etinės problemos. Nors įmonių socialinės atsakomybės sąvoka pirmą kartą pavartota dar 1930m., tačiau iki šiol diskutuojama ir dėl jos turinio esmės, ir aprėpties (Garriga ir Mele, 2004; Ruževičius ir Serafinas, 2007; Matten ir Moon, 2008). Įmonių socialinės atsakomybės sąvoka, kaip jau buvo minėta, gali būti nevienodai formuluojama įvairiose šalyse, skirtingose verslo srityse ar socialinio gyvenimo fragmentuose. N.Vasiljevienės ir A.Vasiljevo (2008) teigimu, prasmės niuansai varijuoja priklausomai nuo piliečių lūkesčių, nuo vertybinių orientacijų specifikos, nuo aktualių socialinių ir ekonominių konkrečios šakos tikslų ir uždavinių, o dažniausiai – nuo to, kokius pavadinimus socialiai atsakingai politikai įvardinti pasiūlo mokslininkai, remdamiesi tam tikrų koncepcijų populiarumu ir aktualumu.

Pastarųjų metų Lietuvos mokslininkų darbuose tai pačiai prasmei išreikšti vartojamos kelios sąvokos: „*verslo socialinė atsakomybė*“, „*įmonių socialinė atsakomybė*“ ir „*organizacijų socialinė*

atsakomybė”, „Darnus įmonės (organizacijos) vystymasis“, „Įmonių pilietiškumas“. Pirmoji daugeliu atvejų minima tyrimų ataskaitose, vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų vykdomuose projektuose, konkursuose, tuo tarpu antroji vartojama mokslo darbuose (ankstesniuose lietuvių autorių mokslo darbuose vartotos „*korporatyvinės atsakomybės*“, „*bendros socialinės atsakomybės*“, „*korporacijų socialinės atsakomybės*“, „*korporacinės socialinės atsakomybės*“ sąvokos, kurios greičiausiai buvo angliškos kategorijos *Corporate Social Responsibility* sinoniminiai vertiniai). Pastaruoju metu dažniausiai vartojamas įmonių socialinės atsakomybės terminas.

Kaip pastebi R.Panwar, T.Rinne, E.Hansen, H.Juslin (2006), S.Nisim ir O.Benjamin (2008), V.Juščius ir V.Sieška (2008), aiškios ĮSA koncepcijos nebuvimas sąlygoja didelę ĮSA apibrėžimų įvairovę, todėl apibrėžimų, apibūdinančių ĮSA, yra ganėtinai daug. Paprastai ĮSA apibrėžiama kaip įmonės veikla, peržengianti teisinius reikalavimus, apimanti ne tik įprastus verslui ekonominius, bet ir socialinius bei aplinkosauginius aspektus ir įnešanti indėlį į darnaus vystymosi užtikrinimą (McWilliams ir Siegel, 2001; Ruževičius ir Serafinas, 2007, Pučėtaitė ir Pušinaitė, 2009). ĮSA praktikos apima pažangias žmogiškųjų išteklių valdymo programas, atliekų perdirbimą, mažiau teršiančių technologijų bei instrumentų naudojimą, paramą vietos bendruomenei bei verslui (McWilliams ir Siegel, 2001). Esamuose apibrėžimuose labiau akcentuojamas veiklos aspektas, kuris reiškia, jog ĮSA – tai jau realizuojami tam tikri normatyviniai įsipareigojimai, vertybės, privalomybė (Pučėtaitė, 2009).

Vienas bendriausių yra Europos bendrijų komisijos apibrėžimas (Kleinaitė, 2007, Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė, 2006), teigiantis, kad ĮSA – tai sąvoka, kurią pasitelkdami verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą ir į santykius su suinteresuotomis šalimis.

Sociologijos žodynas (1993) nurodo tokį apibrėžimą: „Socialinė atsakomybė – sąmoningai formuojamų ekonominių, politinių, teisinių, dorovinių santykių tarp organizacijos ir visuomenės, įvairių jos struktūrų forma; pasirengimas atsakyti už savo poelgius ir veiksmus; gebėjimas atlikti pareigą ir prisiimti sau visuomenės sankcijas, esant tam tikroms teisingumo arba kaltumo sąlygoms“.

A.McWilliams, D.S.Siegel, P.M.Wright (2005), A.Lockett (2006) nagrinėdami ĮSA termino aspektus teigia, jog nėra vieningo ĮSA apibrėžimo nei žiūrint iš akademinės perspektyvos, nei žiūrint iš praktinės perspektyvos - ĮSA daugialypiškumas ir ambicingumas apsunkina socialinės atsakomybės įtraukimą į veiklą. Būtina pažymėti suinteresuotųjų šalių įtaką įmonės socialinės atsakomybės koncepcijoje, kadangi ši teorija atmeta idėją apie vienintelio tikslo maksimizavimo siekį, kuriant valdymo strategiją. Šioje teorijoje suinteresuotųjų šalių valdymas – tai nuolatinis kompleksinių santykių ir kompleksinių tikslų derinimo ir integravimo procesas (Juščius, 2008).

Įmonių atsakomybės problemos įgauna vis didesnę svarbą politinėje ir verslo erdvėje. Įvairiuose lygiuose, svarbų vaidmenį šioje plotmėje vaidina įmonių savanoriškos iniciatyvos aplinkosaugos ir socialinėje srityse (Čiegis, Grunda, 2007; Štreimikienė, Kovaliov, 2007; Dagilinė, 2010). Pastaraisiais metais mokslininkai, nagrinėdami ĮSA, dažniausiai ją sieja su darnaus vystimosi principų įgyvendinimu įmonėje (Čiegis, 2007 – 2009; Juščius, 2007; Štreimikienė ir kt. 2004, 2007; Kaziliūnas, 2008; Paulauskas S., Paulauskas A., 2008; Staniškis, Arbačiauskas, Pijoras, 2006; Žirgutenė. 2005; Ebner, Baumgarther, 2006; Dyllick, Hockerts, 2002).

D.Vyšniauskienės ir V.Kundroto teigimu (1999), šiuolaikiniame pasaulyje yra du požiūriai į socialinę atsakomybę:

- Įmonių veikla turėtų būti nukreipta tik pelnui maksimizuoti. Tai Vienintelės paskirties teorija, kurios šalininkai teigia, kad korporacija turi vieną vienintelį tikslą – maksimizuoti pelną. Manoma, kad vykdydamos šią funkciją, įmonės duos naudos visai visuomenei ir kurs maksimalią socialinę naudą, suteikdamos darbo vietas, mokėdamos mokesčius.
- Gamybinės įmonės turėtų būti socialiai jautrios išorinės aplinkos reikmėms. Tai Daugelio tikslų teorija, kurios šalininkai apibūdina verslo vaidmenį kaip platesnį nei pelno gavimas. Nors verslas ir teikia pirmenybę pelnui, tačiau jis turi užsiimti platesne veikla nei ta, kuri reikalinga pelnui maksimizuoti. Šiuolaikinė įmonė turi padėti visuomenei spręsti ją jaudinančias problemas.

V.Pruskaus (2002), V.Misevičiaus (2005) teigimu, šiuolaikinį ĮSA supratimą atskleidžia du principai: labdaros ir valdymo (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Socialinės atsakomybės principai

	Labdaros principas	Valdymo principas
Apibrėžimas	Verslas turėtų suteikti savanorišką, sąmoningą pagalbą skurstantiems asmenims ir jų grupėms	Verslas, kaip visuomenės globėjas turėtų nagrinėti interesus visų tų, kurie yra veikiami jo sprendimų ir politikos
Moderni išraiška	Įmonių filantropija. Savanoriški veiksmai visuomenės gerovei	Verslo ir visuomenės tarpusavio priklausomumo pripažinimas; Įvairių visuomenės grupių interesų ir poreikių apmąstymas
Pavyzdžiai	Įmonių filantropinė veikla; Privati iniciatyva sprendžiant socialines problemas; Socialinis bendradarbiavimas su skurstančiaisiais.	Akcininkų dalyvavimas korporacijų strateginiame planavime; Ilgą laikotarpio optimalus pelnas yra svarbiau už trumpo laikotarpio maksimalų pelną; Savų interesų išreiškimas

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis V.Pruskumi, 2002

Įmonės filantropija yra moderni labdaros principo išraiška. Valdymo principas dabar yra suprantamas kaip įmonių vadovų pripažinimas, jog verslas ir visuomenė yra glaudžiai susiję. Toks interesų bendrumas užkrauna verslui atsakomybę formuojant verslo operacijas ir strategiją. Tačiau ĮSA nereikia, kad įmonė privalo atsisakyti savo pirminių ekonominių tikslų. Tai taip pat nereikia,

kad socialiai atsakingos įmonės negali būti pelningesnės už tas, kurios yra mažiau atsakingos. ĮSA reikalauja iš įmonių suderinti gaunamą naudą ir tos naudos pasiekimo būdus (Pruskus, 2003; Juščius, 2007(a)). Socialiai atsakinga įmonė yra ta, kuri praktikoje taiko darnaus vystimosi principus. Tačiau darnus vystimasis nekalba apie pasirinkimą tarp aplinkosaugos ir socialinio progreso, bet apie ekonominio ir socialinio vystimosi siekimą kartu su aplinkosauga (Čiegis, Ramanauskienė, Martinkus, 2009).

Šiais laikais, ĮSA tapus viena plačiausiai aptariamų temų, žemiau pateikiamas analizuojamo termino apibrėžimas Lietuvos ir užsienio autorių darbuose.

**ĮSA sąvokos apibrėžimas užsienio autorių darbuose.** Daugiau informacijos apie ĮSA ir jos vietą bendrame verslo kontekste galima rasti užsienio autorių darbuose, kurie yra publikuojami nuo XX a. vidurio. Pasitelkiant šias publikacijas galima pateikti daugiau ĮSA sąvokos sampratų bei jas palyginti.

Jau senovės šumerų kultūroje buvo sutinkamos pirmosios socialinės atsakomybės apraiškos, kai buvo nustatinėjamas minimalus darbo užmokestis, bet tikroji verslo socialinės atsakomybės koncepcija pradėjo kurtis XIX - XX amžių sandūroje (Vyšniauskienė, Kundrotas, 1999). Šią koncepciją skleisti padėjo Šiaurės Amerikos darbininkų profsąjungos. Tuo laikmečiu ypač opi problema buvo žmogaus teisių gynimas, bet palaipsniui buvo prieita ir prie kitų svarbių problemų: aplinkosaugos, darbo saugos ir kt. Netrukus šios idėjos pradėjo skverbtis į verslo pasaulį, kai pagal šią koncepciją pagrindinis įmonės tikslas tapo ne tik pelno siekimas, bet ir kitokie tikslai, nesusiję su juo. Yra išskiriami keturi įmonės socialinės atsakomybės raidos etapai, kurie pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

### Įmonės atsakomybės raidos etapai

Era	Laikotarpis	Įmonės atsakomybės išraiška
Filantropinė	iki 1950m.	Aukojimas labdarai
Problemos suvokimo	1953 - 1967m.	Atsakomybės suvokimas. Įsitarukimas į visuomenės reikalus
Problemos sprendimo	1968 - 1973m.	Susirūpinimas aplinkos apsauga. Rasinės diskriminacijos problemų sprendimas
Socialinio jautrumo	nuo 1974m.	Įmonės etikos ir elgesio supratimas. Socialiai atsakinga veikla.

Šaltinis: Pruskus V., 2002; C. R. Anderson, 1984

Socialinės atsakomybės koncepcijos raidai svarbi įmonių vadovų požiūrių į socialinės atsakomybės idėjas kaita, kurią suformulavo L.N.Rue ir L.Byaers. Remiantis 1 priede pateiktos medžiagos analize, galima daryti išvadą, kad įmonių vadovai nuo konservatyvaus požiūrio į atsakomybę metams bėgant palaipsniui perėjo prie kur kas liberalesnio. Tai, galbūt, labiausiai ir turėjo įtakos socialinės atsakomybės koncepcijos vystimuisi.

Analizuojant socialinę atsakomybę, vienas dažniausiai minimų ĮSA apibrėžimų yra šis: ĮSA – tai tokia įmonių veikla, kuri apima ekonominius, teisinius, etinius lūkesčius, kuriuos turi visuomenė tam tikru momentu (Carrol, 1979). Apžvelgiant kitų autorių siūlomus ĮSA apibrėžimus, galima išskirti L.E.Boone ir D.L.Kurtz (1992) pateikiamą apibrėžimą, kurių teigimu, ĮSA – tai tokia vadybos filosofija, elgsena, procedūros ir veiksmai, kai orientacija į visuomenės pažangą yra vienas iš pagrindinių įmonės veiklos objektų. Pagal K.M.Bartol ir D.C.Martin (1994), ĮSA yra terminas, nusakantis verslo organizacijos sprendimų priėmimą veikti ir valdyti tas sferas, kuriose gali būti diegiama socialinė atsakomybė. R.L.Daft (2006) teigia, jog ĮSA – tai vadybos priedermė ir pareiga priimti sprendimus ir imtis tam tikrų veiksmų, kurie įneštų teigiamą indėlį visuomenės, o taip pat ir pačios įmonės gerovei. ĮSA samprata šiuose apibrėžimuose pateikiama glaustai, juose šiek tiek trūksta išsamumo: nėra kalbama apie tai, kur ir kada versle prasideda ĮSA, kokie galėtų būti pagrindiniai socialiai atsakingų įmonių veiklos principai. Įdomu, jog pirmuose dviejuose apibrėžimuose ĮSA suvokiama, kaip laisvas įmonės pasirinkimas, o trečiajame, suformuluotame daugiau nei 10 metų vėliau, tai jau įvardinama kaip „vadybos priedermė ir pareiga“. Tai rodo susiformavusį požiūrį į ĮSA, kai nebepaliekama apsisprendimo laisvės įmonei būti socialiai atsakingai ar ne. K.M.Bartol ir D.C.Martin, R.L.Daft pateiktiems ĮSA apibrėžimams iš dalies pritarė ir Ph. Kotler ir N.Lee (2007), pabrėždami, kad ĮSA yra įsipareigojimas didinti visuomenės gerovę taikant savarankišką verslo praktiką ir naudojant įmonės išteklius. Tačiau M.V.Russo ir P.A.Fouts (1997), nagrinėdami ĮSA, akcentavo tik aplinkosauginį ĮSA veiklos aspektą, teigdami, kad įmonės požiūris į gamtosaugą turi įtakos įmonės konkurencingumui rinkoje ir jos finansiniams rezultatams.

Verta dėmesio atrodo I.Rosam ir R.Peddle (2004) mintis, jog ĮSA nėra verslo sistemos dalis – tai yra vienakryptė verslo filosofija ir ši reiškini apibūdina kaip įmonių požiūrį, kai jos tendencingai kreipia dėmesį į tai, kokią įtaką jų veikla turi socialinei, aplinkos apsaugos bei ekonominei aplinkai, kurioje jos veikia, ir jai padeda. A.Nicholls (2006) mini ĮSA kaštų klausimą ir pateikia tokį ĮSA apibrėžimą: ĮSA – tai toks reiškinys, kai įmonės, atsižvelgdamos į suinteresuotųjų grupių poreikius, savo veikloje taiko etinius standartus bei sprendžia socialines problemas, atsisakydamos dalies pelno. Išsamesnis A.McWilliams ir D.Siegel (2001) apibrėžimas, kurių teigimu, ĮSA – tai veiksmai, atsirandantys įmonei imantis atsakomybės už visuomenės gerovę, kuri yra virš pagrindinių jos interesų ribų bei teisiškai reglamentuotų įsipareigojimų. Priešingai nei prieš tai minėti autoriai, A.McWilliams ir D.Siegel (2001) pabrėžia, kad įmonė, besilaikanti įstatymų, dar negali būti vadinama socialiai atsakinga. Taigi, vien tik teisės aktų, reglamentuojančių aplinkosaugos, etinius, socialinius klausimus laikymasis dar nereiškia, jog tai yra ĮSA. S.B.Banerjee (2008) kaip vieną galimų ĮSA definicijų pateikia Australijos standartų asociacijos apibrėžimą, teigiantį, jog tai yra socialinių ir aplinkosauginių klausimų įtraukimas ir integravimas į įmonės kasdienes operacijas, palaikant glaudų ryšį su visomis suinteresuotomis grupėmis ir taip pat, kaip ir A.McWilliams ir

D.Siegel (2001, 2005), mini, jog šie klausimai turi būti ne įstatymų reglamentuoti įsipareigojimai. Taigi, pastarųjų autorių mintys prieštarauja A.B.Carrol (1979), kurio teigimu ĮSA yra ir teisinių lūkesčių tenkinimas.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima rasti ir kitokių ĮSA apibrėžimų formuluočių. Pavyzdžiui, Energijos taupymo tinklas (*Energy Saving Network*) ĮSA įvardija kaip bendrąją socialinę atsakomybę (BSA) ir suvokia tai kaip savanoriško poveikio aplinkai ir socialinių aspektų įkomponavimą į verslą šalia teisinių reikalavimų bei sutartinių įsipareigojimų. Tarptautiniai prekybos rūmai (*International Chamber of Commerce*) pateikia ĮSA apibrėžimą iš verslo perspektyvos, teigdami, kad tai savanoriškas verslo įsipareigojimas savo veiklą vykdyti atsakingai. Europos Komisija (Europos Komisija; Baltrušienė, Karčiauskienė, 2009) ĮSA traktuoja kaip atsakingą verslininkystę, kuri nurodo ekonominės verslo sėkmės užtikrinimą, įtraukiant socialinius ir aplinkosaugos klausimus į kompanijos veiklą. Kitaip tariant, tai klientų poreikių tenkinimas, tuo pačiu pateisinant kitų žmonių, kaip antai darbuotojų, tiekėjų ir juos supančios visuomenės, lūkesčius. Europos Komisija ĮSA apibrėžia kaip koncepciją, pagal kurią įmonės *savanoriškai* integruoja rūpinimąsi socialiniais ir aplinkosaugos aspektais į savo verslo operacijas, taip pat į santykius su suinteresuotosiomis grupėmis. Būti socialiai atsakingam – ne tik išpildyti įstatymais numatytus lūkesčius, bet ir juos viršyti, daugiau investuojant į žmogiškąjį kapitalą, aplinką ir santykius su suinteresuotosiomis grupėmis (Green Paper, 2001; Įvadas ir pagrindinė informacija apie...). Šis apibrėžimas susistemina daugelį kitų apibrėžimų, randamų literatūroje. Išskiriamos tam tikros apibrėžimo dimensijos:

- **Įmonės.** Ši sąvoka apima *visus* verslus ir galioja *visiems*, ne tik dideliems verslams.
- **Socialiniai ir aplinkos aspektai.** ĮSA apima konkrečias vertybes.
- **Integracija.** ĮSA nėra papildoma veikla. Ji privalo būti bendra verslo dalis.
- **Sąveika.** Verslai nėra izoliuoti, jie sąveikauja su kitomis grupėmis (suinteresuotosiomis grupėmis), ir šie santykiai turi būti valdomi.
- **Suinteresuotosios grupės.** Visos grupės ar asmenys, kurie dalyvauja įmonės veikloje, gali daryti įtaką jos veiklai arba patys yra veikiami įmonės veiklos.
- **Savanorystė.** Veikimas, atitinkantis teises normas, turi būti savaime suprantamas. Normų viršijimas išskiria verslus iš jų konkurentų ir atitinka ĮSA kaip verslo strategijos koncepciją.
- **Investavimas.** ĮSA nėra „nemokama“, ji kainuoja kaip ir bet kokia kita investicija. Tačiau jos, kaip ir bet kokios investicijos, tikslas – suteikti *naudą* verslui ilgalaikėje perspektyvoje. Socialinė atsakomybė skatina ilgalaikį pelningumą (naudingumą). (Įvadas ir pagrindinė informacija apie...).



Žvelgiant iš politinės perspektyvos, Europos Komisija ĮSA apibrėžia kaip įrankį, didinantį Europos ekonomikos kokybę ir lygį. Tuo tarpu Suomijos energetikos pramonės įmonių federacija FINERGY (2002) bendrąją socialinę atsakomybę trumpai apibūdina kaip apsaugines bendros veiklos sąlygas ilgalaikėje perspektyvoje. Platesniu aspektu šis reiškinys paaiškinamas, kaip apimantis indėlį į socialinę gerovę ir atsakingų veiksmų, gerbiant aplinką ir suinteresuoto dialogo šalių interesus, teikimą. Kitaip tariant, tai subalansuotos plėtros įgyvendinimas versle.

Kituose pateiktuose apibrėžimuose yra akcentuojamas įmonių savanoriškumas ĮSA atžvilgiu, kuris ĮSA sąvokoje pirmą kartą atsirado C.C.Walton 1967m. pateiktame apibrėžime, kai jis susiejo ĮSA su mintimi, jog įmonės savanoriškai turi pripažinti ir prisiimti atsakomybę už įmonės ribų (Duska, 1998). Pavyzdžiui, Europos Sąjunga (Gudonienė, Leipuvienė, 2007) ĮSA apibrėžia kaip koncepciją, pagal kurią verslo dalyviai į savo veiklą ir į santykius su suinteresuotais šalimis *savanoriškai* įtraukia socialinius, aplinkosauginius ir kitus klausimus. Pasaulio bankas (What Does Business Think about Corporate Social Responsibility?, 2005) ĮSA įvardija kaip *savanoriškas* verslo įmonių pastangas įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotais šalimis. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateikiamame ĮSA apibrėžime (ĮSA, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija) taip pat atsispindi savanoriškumas: „Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais“.

Taigi aukščiau pateiktos sąvokos pabrėžia įmonės atsakomybės savanoriškumą, apibrėžimuose išvardijami labiausia susiję asmenys, subjektai, su kuriais verslo organizacijos dažniausia derina savo interesus ir jų atžvilgiu vykdo socialiai atsakingą veiklą. Kitame pateiktame apibrėžime jau atsispindi šiek tiek konkretesnis požiūris, kuriame atsiranda ilgalaikė perspektyva: Įmonių socialinė atsakomybė (Gudonienė, Leipuvienė, 2007) – tai ilgalaikis verslo išsipareigojimas etiškai elgtis ir vykdant ekonominę plėtrą prisidėti prie darbuotojų ir jų šeimų gerovės, taip pat vietinės bendruomenės ir apskritai visuomenės gyvenimo lygio tobulinimo. Panašų apibrėžimą pateikia ir Darnaus Vystymosi Pasaulio Verslo Taryba (Holme, Watts, 2000), teigianti, kad socialinė atsakomybė yra besitęsiantis išsipareigojimas etiškai vystyti verslą, gerinant gyvenimo kokybę ne tik darbuotojams ir jų šeimos nariams, bet ir vietos bendruomenei, visuomenei plačiąja prasme (Corporate Social Responsibility - What does it mean?). M.Baker teigimu, ĮSA yra apie tai, kaip įmonėms valdyti verslo procesus, siekiant sukurti bendrą teigiamą poveikį visuomenei (Corporate Social Responsibility - What does it mean?). V.Marrewijk teigimu, ĮSA gali būti laikoma panacėja, kuri išspręs pasaulio skurdo problemą, socialinę atskirtį ir aplinkos būklės blogėjimą (Thomas, Nowak, 2006).

G.Thomas ir M.Nowak (2006) rašo, kad yra begalinis skaičius ĮSA apibrėžimų, - nuo paprastų iki sudėtingų, susijusių terminų ir idėjų diapazono (kai naudojami pakaitomis), įskaitant „įmonių darną, įmonių pilietiškumą, įmonių socialines investicijas, trejopą, socialiai atsakingą investavimą, verslo darną ir įmonių valdymą“ (Prime Minister's Community Business Partnership).

Išanalizavus pateiktus įvairių autorių ĮSA apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad jie ne tik skirtingai dėlioja akcentus tam tikrose vietose, tačiau ir patį reiškinį įvardija skirtingai: įmonių socialinė atsakomybė (ISA), bendroji socialinė atsakomybė (BSA), darnus verslas, atsakinga verslininkystė. Tačiau iš esmės, visų šių terminų reikšmė ta pati, visos sąvokos susiveda į vieną bendrą visumą, kurią taikliausiai apibūdino Suomijos energetikos pramonės įmonių federacija FINERGY (2002) - ĮSA – tai darnaus vystymosi ir investicijų į ateities darbo sąlygas įgyvendinimas. Darnusis vystymasis turi tris matmenis (3 lentelė), t.y. ĮSA pagrindą sudaro trys pamatiniai elementai: ekonominis, aplinkosauginis ir socialinis.

3 lentelė

### Įmonės socialinės atsakomybės elementai

EKONOMINIS ATSAKOMYBĖS ELEMENTAS	APLINKOSAUGINIS ATSAKOMYBĖS ELEMENTAS	SOCIALINIS ATSAKOMYBĖS ELEMENTAS
Rentabili veikla - pelningumas	Žinojimas, kaip įmonės vykdoma veikla įtakoja aplinką (žaliavų naudojimas, aplinkos tarša ir kt.)	Rūpinimasis įmonės darbuotojų gerove, darbo sąlygų gerinimu ir motyvacija
Kokurencijos prekės ir paslaugos	Nuolatinis veiklos tobulinimas	Atviro bendravimo su suinteresuotomis šalimis palaikymas
Finansinės rizikos valdymas	Aplinkosauginių teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis	Geros praktikos ir bendradarbiavimo skatinimas
	Reikalingų pokyčių numatymas ir jų įgyvendinimas	Rūpinimasis visuomenės, verslo partnerių, tiekėjų ir klientų poreikiais

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis Suomijos energetikos pramonės įmonių federacija FINERGY, 2002.

Pateiktoje Suomijos energetikos pramonės įmonių federacijos (2002) schemoje ekonominis atsakingumas reiškia atsižvelgimą į akcininkų pelningumo siekius ir indėlį kuriant ekonominę gerovę visuomenėje. Aplinkosauginė atsakomybė reiškia aplinkos ir gamtinių išteklių tausojimą. Socialinė atsakomybė reiškia rūpinimąsi darbuotojais, bei parodo, kaip atvirai dirba įmonė, kaip laikosi geros praktikos santykiuose su suinteresuoto dialogo šalimis, kaip atsakingai ir etiškai atsižvelgia į suinteresuoto dialogo šalių nuomonę. Sėkmingai dirbanti įmonė adaptuoja visus šiuos socialinio atsakingumo aspektus taip, kad jie veiktų pusiausvyroje. Visi minėti elementai yra reikšmingi siekiant darnaus verslo vystimosi ir turi būti vienodai ir lygiagrečiai plėtojami. Kaip toliau konstatuoja FINERGY (2002), socialinė atsakomybė yra atsakomybė, pagrįsta pačios įmonės atskaitos taškais, apimanti indėlį į socialinės gerovės aprūpinimą ir atsakingą požiūrį atsižvelgiant į

supančią aplinką ir suinteresuoto dialogo šalių interesus, kas tuo pačiu tarnauja kaip konkurencinis pranašumas, įtakojančias tiek įmonės reputaciją, tiek jos sėkmę. O gera reputacija, kaip rodo praktika, pritraukia geriausius darbuotojus, klientus, finansininkus, partnerius ir pan.

Apibendrinant darytina išvada, kad įmonės socialinės atsakomybės samprata patyrė evoliuciją. Daugeliu atveju prasidėjusi kaip filantropija, dabar įmonių socialinė atsakomybė suprantama kaip atsakomybės ir atskaitomybės (*angl. responsibility and accountability*) visuomenei nuostatų įgyvendinimas, kaip įmonės veikla, kuri žengia toliau, nei reikalauja teisinės normos ir ekonominio pelno siekiai. Tai koncepcija, kuria remiantis įmonės savanoriškai integruoja tiek socialinius, tiek aplinkosaugos klausimus į savo verslą bendradarbiaudamos su suinteresuotomis šalimis. Mokslinėje literatūroje paprastai ĮSA suprantama kaip įmonių gebėjimas prisidėti prie geresnio visuomenės gyvenimo kūrimo. Ji matuojama atsižvelgiant į tai, kaip įmonės geba tvarkyti savo verslo procesus ir su jais susijusius santykius, kokį poveikį daro gamtai ir visuomenei.

**ĮSA sąvokos apibrėžimas Lietuvoje.** Nagrinėjant ĮSA Lietuvos kontekste, būtina paminėti, kad Lietuvos verslo tradicijos pradėjo formuotis po 1990m. nepriklausomybės atkūrimo. Politiškai ir ekonomiškai atsiskyrusi nuo Sovietų Sąjungos, Lietuva pradėjo integraciją į Vakarų pasaulį, todėl ilgainiui verslo standartai, kultūra, o kartu ir ĮSA principai buvo formuojami Vakarų patirties pagrindu.

ĮSA reiškinys Lietuvoje, lyginant su kitomis, ypač Vakarų pasaulio, šalimis, yra gana naujas, todėl nėra gausu lietuvių autorių mokslinių publikacijų šia tema, nors vertų dėmesio ĮSA pavyzdžių, keliamų problemų ir galimybių jau yra nemažai. Be to, dauguma publikacijų remiasi užsienio autorių darbais ar juos referuoja. ĮSA paprastai yra susijusi su visuomenei svarbiais ir diskutuotiniais klausimais ir ilgainiui tapo tam tikrų visuomeninių problemų sprendimo daugelyje šalių, įskaitant ir Lietuvą, būdu bei svarbiu akcentu įgyvendinant naujosios ekonomikos principus (Benevičiūtė, 2009). Darbo ir socialinių tyrimų institutas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2006m. metodiniame leidinyje „Aktualūs socialinės politikos klausimai 2006/7: įmonių socialinė atsakomybė“ pateikia supaprastintą apibrėžimą ir ĮSA apibūdina kaip savanoriškas verslo įmonių pastangas įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotomis šalimis. Savanoriškas ir suinteresuotos šalys – apibendrinus, šiuos žodžius galima įvardyti kaip esminius minėtuose apibrėžimuose bei nusakančius ĮSA esmę.

Nacionalinėje įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013m. programoje ir jos įgyvendinimo 2009-2011m. priemonių plane (2010) ĮSA apibūdinama kaip tokia įmonių ir organizacijų politika ir praktika, kai ne tik laikomasi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, bet ir į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruojami socialiniai, aplinkosaugos bei skaidraus verslo principai bei kartu su visuomeniniais ir

valstybinio sektoriaus partneriais dalyvaujama ieškant novatoriškų sprendimų sisteminėms socialinėms, aplinkosauginėms ir platesnėms ekonominės gerovės problemoms.

Lietuvių autorių darbuose galima rasti ir tokius ĮSA apibūdinimus, kaip: „Socialinė atsakomybė – tai būdas, valdant ryšius su darbuotojais, klientais ir visuomene kaip visuma, kokybiškiau vadovauti verslui“ arba „Socialinė atsakomybė – tai verslo valdymo būdas, kuris įgalina kokybiškiau valdyti ryšius su darbuotojais, klientais ir visuomene kaip visuma“ (Įvadas ir pagrindinė informacija....). S.Mamedaitytės (2003) teigimu, socialinė atsakomybė yra ryšių su visuomene pagrindas. Jei įmonė nejaučia jos, jai nereikalingi ir ryšiai su visuomene. I.Kleinaitės teigimu (2007),- ĮSA yra darnaus vystimosi principų taikymas savo veikloje. D.Štreimikienė ir N.Vasiljevienė (2004) socialinę atsakomybę apibūdina kaip visų veiklos subjektų pasirengimą priimti atsakomybę už savo veiklos pasekmes. D.Grundey (2008) manymu, ĮSA yra savanoriškas, įstatymų nenulemtas verslo organizacijų įsipareigojimas visose savo veiklos srityse atsižvelgti ir derinti savo interesus su vartotojų, darbuotojų, visų akcininkų, aplinkos, savo bendruomenės ir kitų susijusių asmenų interesais. D.Bernatonytė, R.Vilkė ir E.Keizerienė (2009) ĮSA apibrėžia kaip įmonės indėlį į darnią plėtrą, t. y. ekonomikos augimą, socialinį vystymąsi ir aplinkosaugą. R.Kovaliov, V.Snieška ir A.Simanavičius (2009) rašo, kad ĮSA yra neišvengiama šiandienos būtinybė. Tai bendrosios veiklos sąlygų užtikrinimas ilgalaikėje perspektyvoje. Pasak L.Šimanskienės ir J.Paužuolienės (2010), ĮSA labiau yra moralės normų laikymosi, o ne galimybių investuoti klausimas, ypač mažose įmonėse, kurioms rečiau būtina brangi gamybos įranga. ĮSA įgyvendinimo galimybės turbūt yra neišsemiamos, bet įmonei svarbu atsirinkti tai, kas svarbiausia jos veiklai ir kas padeda tinkamai valdyti savo reputaciją. V.Pruskaus (2002) teigimu, socialinė atsakomybė reiškia, kad įmonė turėtų būti atsakinga už kiekvieną savo veiksmą, kuris paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką. Jis taip pat pabrėžia, kad visais atvejais „socialinės atsakomybės“ sąvoka suprantama ir kaip moralinė įmonės atsakomybė. Tai, ką dauguma užsienio autorių vadina socialiai atsakinga įmonės veikla, visų pirma yra įmonės paklusimas visuotinai pripažįstamoms moralės maksimoms. V.Pruskaus (2002) manymu, ĮSA kyla kaip moralinės organizacijos narių (ypač vadovų) atsakomybės rezultatas, tiksliau sakant, kaip etiškų ir neetiškų sprendimų priėmimo, sprendžiant moralines problemas, pasekmė. Moralinė įmonės motyvacija lemia įmonės socialinės atsakomybės lygį.

Apibendrinant pateiktus apibrėžimus, darytina išvada, kad Lietuvoje ĮSA suvokiama kaip tam tikri saviti sąmoningai pasirinkti politiniai, teisiniai, etiniai santykiai tarp verslo organizacijos ir visuomenės. Tai yra verslo įmonės pasirengimas atsakyti už savo veiklą, sugebėjimas atlikti pareigas ir esant tam tikrai situacijai tenkinti visuomenės lūkesčius. Socialiai atsakinga įmonė turėtų būti atsakinga už kiekvieną veiklą, kuri paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką (Vaitiekūnienė, 2008).

Pateiktos įvairių Lietuvos ir užsienio autorių ĮSA sampratos leidžia teigti, kad požiūriai į ĮSA skirtingi, tačiau yra sąlyčio taškų. Apibendrinant įvairių autorių mintis, ĮSA galima apibrėžti kaip socialinę sanglaudą, stiprinančią ir žinių visuomenės kūrimąsi skatinančią priemonę, kurios pagalba didinamas ekonomikos efektyvumas ir įmonių konkurencingumas. Taip pat pastebėtina, kad socialinė atsakomybė yra procesas, kuriame įmonė nuolatos tobulėja (Vaiginienė, Tauraitė, 2007). Taigi, ĮSA būtų galima traktuoti kaip elgseną, kai įmonės 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.

Tačiau, kaip pastebi D.J.Wood (2010), vystant ĮSA koncepciją, mintys nebuvo sistemiskai integruojamos viena į kitą, dažniau vyko konkurencija tarp idėjų. ĮSA samprata skirtingų autorių iki šiol yra traktuojama skirtingai. Per daugiau nei penkiasdešimt metų nebuvo pasiekta konsensuso ĮSA apibrėžime. Iki šių dienų nėra nusistovėjusios tikslios ĮSA definicijos, kurią būtų galima betarpiškai taikyti visoms įmonėms.

Tačiau vienaip ar kitaip visi ĮSA apibrėžimai paprastai sistemingai apima penkias dimensijas: aplinkos, ekonominę, socialinę, suinteresuotųjų šalių ir savanorystės. Taigi, ĮSA – tai įmonės savanoriškas apsisprendimas užsiimti etiška veikla, kuri padeda spręsti socialinius, aplinkosauginius klausimus, atsižvelgti į suinteresuotųjų grupių problemas, savo veiklą, be kita ko, grindžiant teisės aktų nurodomomis normomis.

## **1.2. Požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę raida**

Verslo ir verslininkų vaidmens visuomenėje klausimas istoriškai apibrėžtas ir organiškai susietas su visuomenės raida. Verslo socialinės funkcijos, santykiai su valstybės institucijomis, piliečiais ir jų organizacijomis keitėsi evoliucionuojant rinkos ūkiui, kuris savo ruožtu yra glaudžiai susijęs su visuomenės raidos tendencijomis (Juščius, 2007a).

Išsamesnė ĮSA sampratos analizė, pasirodžiusi XX a. viduryje, iki šiol yra populiarus tyrimo objektas ir laikui bėgant įgauna vis naujų aspektų bei sulaukia vis gilesnės kritikos. ĮSA praktika transformuojasi į naujas formas, užpildo verslo ir visuomenės gyvenimo nišas, taip pateikdama vis daugiau atsakingos veiklos pavyzdžių.

Pasak A.B.Carroll (1999), XX a. šeštajame dešimtmetyje prasidėjo modernioji ĮSA era. O visą raidą iki šių dienų šis autorius skirsto į du etapus, senąjį ir naująjį, bei pabrėžia, jog naujoji ĮSA era prasidėjo tik XX a. septintajame dešimtmetyje. Būtent nuo tada ĮSA tapo nauja aktualia tema, jos definicija ir koncepcija pradėta labiau plėtoti, pradėti formuoti ĮSA sampratos modeliai, išskiriamos ĮSA funkcijos, naudos ir nuostoliai įmonėms: septintajame dešimtmetyje ĮSA apibrėžimų kiekis

ypatingai išaugo, tai pat jis augo ir aštuntajame dešimtmety, o devintajame jau atsirado daugiau empirinių tyrimų bei alternatyvių temų (pvz., įmonių socialinė veikla, suinteresuotųjų grupių teorijos), į diskusijas įsitraukė verslo atstovai; paskutiniajame dešimtmetyje ir XXI a. pradžioje ĮSA tęsia pagrindinių konstrukcijų formavimą, tačiau yra spraudžiama jau į kitokius rėmus.

Apibendrinant ĮSA raidą, apibūdintą 2-8 prieduose pastarųjų dešimtmečių ĮSA teorijų požiūris į ĮSA įtaką įmonės vertei yra susistemintas ir pateiktas 4 lentelėje (2-8 prieduose pateikta ĮSA raidos analizė – išsami informacija apie požiūrį į ĮSA ekonominėse teorijose, išskiriant įmonės socialinės atsakomybės sampratos istorinius aspektus (2 priedas), Fundamentalizmą, Agentavimo ir Sandorio kaštų teorijas (XXa.) (3 priedas), Atsakingo valdymo teoriją (4 priedas), Suinteresuotųjų grupių (Socialinio kontrakto) teoriją ir jos modifikacijas (normatyvinę ir deskriptyvinę socialinio kontrakto teorijas) (5 priedas), Įmonių socialinę atsakomybę išteklių požiūrio teorijoje (6 priedas), Įmonės ir strateginės lyderystės teorijas (7 priedas) bei Darnaus vystymosi koncepciją (8 priedas)). ĮSA teorijų palyginimas istoriniu ir sisteminiu teoriniu aspektais atskleidžia svarbius jų bruožus.

4 lentelė

### Įmonių socialinės atsakomybės teorijų palyginimas

Teorijos pavadinimas	Požiūris į ĮSA	ĮSA svarbos laipsnis	Požiūris į ĮSA kaštus	ĮSA tikslai	ĮSA motyvai	Pagrindiniai argumentai
Agentavimo teorija	Kategoriškai neigiamas	Nesvarbi	Įmonės išteklių švaistymas	Už verslo interesų ribų	Ne ekonominiai	Versle turi būti paisoma tik akcininkų interesų
Sandorio (transakcijos) kaštų teorija	Sąlygiškai teigiamas	Abejotina	Tik iš dalies pateisinami	Socialiniai, tiesiogiai nesusiję su verslo tikslais	Tik iš dalies gali būti ekonominiai	Griauna privačios nuosavybės teises, skatina tikrosios verslo atsakomybės eroziją
Atsakingo valdymo teorija	Teigiamas	Labai svarbi	Neišvengiami	Socialiniai etiniai	Moraliniai	Vadovai privalo elgtis moraliai neatsižvelgdami į finansinę naudą
Suinteresuotųjų grupių (socialinio kontrakto) teorija	Teigiamas	Būtina	Pateisinami ilgu laikotarpiu	Pašalinti arba sumažinti suinteresuotųjų grupių pasipriešinimą	Veiklos veiksmingumo didinimas	Ilgu laikotarpiu turi teigiamą įtaką įmonių finansiniams rezultatams
Išteklių požiūrio teorija	Labai teigiamas	Svarba didėja	Būtinai	Ekonominių ir socialinių tikslų derinimas	Darni raida	Koreliacija tarp ĮSA kaštų ir ilgalaikio įmonės ekonominio efektyvumo
Įmonės ir strateginės lyderystės teorijos	Labai teigiamas	Didelė	Būtinai	Ekonominių ir socialinių tikslų derinimas	Teigiamai veikia įmonės vertę	ĮSA strateginis įgyvendinimas užtikrina konkurencinį pranašumą
Darnaus vystymosi teorija	Labai teigiamas	Didelė	Būtinai	Ekonominių, ekologinių ir socialinių tikslų derinimas	Užtikrina įmonės konkurencinumo didėjimą	Tik laisvanoriški verslo įsipareigojimai ir ĮSA gali būti efektyviu įrankiu darnaus vystymosi principų įgyvendinimui

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Juščiumi V., 2007

Dabartinio pasaulio su atvira ir žiniomis paremta konkurencija socialinio modelio būdingi bruožai ekonominiu aspektu krypsta į socialinius, etinius ir ekologinius veiksnius, kurie savaiame priartino tokį verslo modelį prie socialiai atsakingo požiūrio ir sąlygojo ĮSA sąvokos atsiradimą. V.Juščius (2007a) atkreipia dėmesį į tai, kad nors formaliai ĮSA koncepcija buvo išplėta XX amžiuje, kai verslo ir visuomenės santykiai tam tikrais aspektais tyrinėti daugelio vyraujančių ekonominės teorijos kryptų atstovų darbuose, tačiau verslo socialinių funkcijų klausimas realiai nagrinėtas dar anglų klasikinės politinės ekonomijos atstovų darbuose. V.Juščiaus (2007a) teigimu, A.Smito ir D.Rikardo darbuose iš esmės buvo suformuluoti laisvosios konkurencijos sąlygomis veikiančio verslo socialinės atsakomybės koncepcijos pradmenys (žr. 2 priede išsamiau). Marksistinėje teorijoje kapitalizmo sistema - aukščiausia rinkos ūkio išsivystymo forma, - traktuota kaip istoriškai ribota ir tarnaujanti tik tam tikrų visuomenės sluoksnių socialiniams interesams, o verslo įmonės laikytos objektyviai negalinčiomis tarnauti visai visuomenei. Visgi K.Marksas pateikė ne tik rinkos ūkio, bet ir menamos visuomeninės nuosavybės įmonės socialinės atsakomybės interpretaciją (Juščius, 2007a).

Neoklasikinės krypties ekonomikos teorijų šalininkai, akcentuodami tradicinius verslo ir visuomenės santykių bruožus, manė, kad socialinė veikla priskirtina valstybei: „Valstybės veiklos sritis nėra verslas, savo ruožtu verslas neturi kištis į valstybės reikalus“ (Levitt, 1958 iš Juščius, 2007a). Neoklasikinės mokyklos neigiamos reakcijos į ĮSA diskusijas išdavoje praeito šimtmečio septintajame dešimtmetyje Nobelio premijos laureatas M.Friedman išplėtojo agentų teoriją (plačiau apie tai 3 priede), ĮSA traktavusią kaip lėšų švaistymą, naudingą samdomiems įmonių vadovams, siekiantiems karjeros ir kitų asmeninių tikslų (Bernatonytė, Vilké, Keizerienė, 2009).

Svarbi ĮSA tyrimams buvo R.Freeman sukurta suinteresuotųjų grupių (angl. *stakeholders*) teorija (ir vėlesnės jos modifikacijos), kurioje ne tik išplėtotas suinteresuotųjų grupių sąrašas, bet ir pagaliau pripažinta ĮSA svarba, netiesioginė finansinė nauda ir su ja susijusių kaštų būtinybė, ko pasekoje susikūrus palankiai įmonės veiklos terpei patiriama teigiama įtaka įmonės veiklos rezultatams (plačiau apie suinteresuotųjų grupių teoriją ir jos modifikacijas pateikiama 5 priede). ĮSA analizei glaudžiai siejantis su įmonės strateginio valdymo klausimais, atkreiptinas dėmesys į E.Penrose išteklių požiūrio teorijos (angl. *Resource-based view*) modelį ir jo modifikacijas B.Wernerfelt ir J.Barney darbuose (žr. 6 priedą). Šios teorijos modelis ĮSA tyrimams buvo pritaikytas sprendžiant aplinkosaugos problemas.

Didėjanti grupių, esančių už įmonės ribų, įtaka nulėmė *suinteresuotųjų grupių (socialinio kontrakto), atsakingo valdymo, išteklių požiūrio* bei *strateginės lyderystės teorijų* paplitimą ir jų laipsnišką kitimą. Minėtų teorijų požiūris į ĮSA programų svarbą, su jų įgyvendinimu susijusius kaštus, tikslus bei motyvus rodė verslo ir jo aplinkos prieštaravimų sprendimo būdų paieškas (Juščius, 2007a).

*Suinteresuotųjų grupių (socialinio kontrakto), atsakingo valdymo, išteklių požiūrio ir darnaus vystymosi teorijose* labai svarbus ilgo laikotarpio aspektas, leidžiantis išplėsti įmonės veiklos veiksmingumo vertinimo ribas. Be to, *išteklių požiūrio teorijoje* socialinės atsakomybės kaštų priskyrimas prie strateginių investicijų grupės juos pateisino ir susiejo su įmonės veiklos ilgalaikiu pelningumu. Taip traktuojami kaštai modifikuotoje klasikinėje įmonės teorijoje (žr. 7 priedą) sąlygojo naujų verslo ir visuomenės santykių realijų dermę.

Nauji ĮSA teorijų modeliai tobulinami integruojant į juos ne tik ekonomikos ir valdymo, bet ir kitų socialinių mokslų modernių koncepcijų elementus. Tai galima pastebėti ir *išteklių požiūrio teorijoje*, kurioje siekta pademonstruoti, kad socialiniai-etiniai atsakingo valdymo tikslai ir moraliniai motyvai suderinami su įmonių ekonominiu veiksmingumu (Juščius, 2007a).

Remiantis 4 lentelėje pateikta susisteminta ekonominių teorijų požiūriu į ĮSA įtaką įmonės vertei informacija, galima daryti šiuos apibendrinimus:

Įvairių ekonomikos teorijų požiūris į ĮSA bei jos įtaką įmonės vertei yra skirtingas. Vis tik naujausios ekonominės teorijos, o ypač Darnaus vystymosi koncepcija akcentuoja ĮSA teikiamą naudą visuomenei bei teigiamą įtaką įmonių konkurencingumui, tačiau net pažangiausiose ekonominėse paradigmos nėra aiškiai įvardijama, kokios sąlygos yra būtinos, kad ĮSA didintų įmonės vertę ilgalaikėje perspektyvoje.

ĮSA gali būti svarbiu įrankiu, siekiant įtraukti verslą į darnaus vystymosi principų įgyvendinimą šalyje, tačiau būtina iširti, kokios sąlygos yra būtinos, kad ĮSA įdiegimas didintų pačių įmonių konkurencingumą.

Įvairių autorių darbuose ĮSA traktuojama skirtingai, todėl tyrinėti ją yra gana sudėtinga, o išmatuoti ir palyginti ĮSA programų veiksmingumą dažnai neįmanoma. Nors vis daugiau įmonių deklaruoja vykdančios socialinės atsakomybės programas, neaišku, kokiais kriterijais turėtų būti matuojami jų įgyvendinimo rezultatai.

### **1.3. Socialinės atsakomybės koncepcija vadyboje**

Socialiai atsakingas verslas tampa būtinu šiuolaikinės valstybės atributu, kai jo nėra, valstybė automatiškai patenka į kitą, žemesnį lygmenį. Tačiau ĮSA yra sudėtinga verslo pusė, nes pirminis kompanijos tikslas yra pelnas ir tik antrinis tikslas gali būti naudingi visuomenei ar aplinkai projektai. Socialiai atsakingas verslas teoriškai turėtų būti gretinamas su savanoriška įmonės atsakomybe vykdant jai keliamus juridinius reikalavimus. Ši atsakomybė gali apimti įvairias sritis, pradedant žmogaus teisėmis, aplinkosauga ir baigiant visuomenės laisvėmis (Sandaitė, 2008). Socialiai atsakingos įmonės turi siekti pelno, tačiau tai jos turi daryti etiškai ir dorai, atsižvelgdamos į visuomenės poreikius (Clegg, Bailey, 2008).



Viešųjų ryšių specialisto R.Juozapavičiaus teigimu: „įmonių socialinė atsakomybė tam tikru atžvilgiu yra didingumas. Tai jokių būdu nėra arba bent neturėtų būti rinkodaros arba reklamos produktas. Jeigu įmonė pasodina keletą medelių ar surengia kokį nors koncertą visuomenei, tai dar nedaro jos socialiai atsakinga. Tačiau atsakymą į klausimą, kur slypi ta tikroji didybė, rasti labai sudėtinga. Įmonių etikos ir moralės normos visada išliks neišsemiamos diskusijos klausimais“ (Sandaitė, 2008).

Tyrinėjant ĮSA, visada pabrėžiamas įmonės ir vietinės bendruomenės, visuomenės vaidmuo, pabrėžiama jų abipusė priklausomybė. Įmonės, vertindamos socialinę atsakomybę tais pačiais kriterijais, kuriais vertina ir savo veiklos strategines perspektyvas, gali įsitikinti, kad ĮSA nėra vien tik papildomi kaštai ar labdaringas elgesys: „ji gali būti galimybių, inovacijų ir konkurencinių pranašumų šaltiniu“ (Juščius, Snieška, 2008; Porter, Kramer, 2006). ĮSA tampa viena esminių moderniosios vadybos sąvokų (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010). Konkrečių verslo sričių socialinės atsakomybės formos priklauso nuo jų veiklos pobūdžio ir sąlyčio su visuomene. Neatsižvelgimas į ĮSA tampa rimtu konkurencingumo praradimo aspektu ateityje. M.Kuliešiūtės teigimu, svarbiausias ĮSA tikslas – siekti abipusės naudos tiek verslui, tiek visuomenei, nes laikina nauda vienai pusei gali sugriauti ilgalaikės naudos galimybes abiem pusėms (Blažytė, 2010).

Socialinė atsakomybė yra atsakomybė, pagrįsta pačios įmonės atskaitos taškais, apimanti indėlį į socialinės gerovės aprūpinimą ir atsakingą požiūrį, atsižvelgiant į supančią aplinką ir suinteresuoto dialogo šalių interesus, ir tai, tuo pačiu, tarnauja kaip konkurencinis pranašumas, įtakojantis reputaciją ir įmonės sėkmę. Būtina socialinio atsakingumo sąlyga yra ta, kad bendras valdymas turi atitikti galiojančius principus ir jų įgyvendinimą.

### **1.3.1. Socialinės atsakomybės raiška įmonėse**

ĮSA yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto/paslaugos gamybos/ kūrimo ciklą ir su tuo susijusios aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus. Socialinę atsakomybę galima vertinti kaip etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymą kasdienėje įmonės veikloje (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010):

*Etiškumas* - vizija, tikslai, vertybės, organizacinė struktūra, elgesys ir kultūra.

*Tvarumas* – verslo procesai, tiekimo grandinė, gamyba, produkto dizainas ir distribucija.

*Atsakingumas* – santykiai su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis: valdžia, darbuotojais, klientais, tiekėjais ir visuomene.

Kaip jau buvo minėta ankstesniame skyriuje, socialinės atsakomybės pagrindą sudaro 3 elementai: ekonominis, aplinkosauginis ir socialinis. *Ekonominis atsakingumas* – tai pelningai dirbančios įmonės, teikiančios konkurencingas prekes ir paslaugas, besikeičiant globalioms

ekonomikos sąlygoms. Taip pat puikiai valdančios finansinę riziką. Įmonių vertė yra pagrindinis ekonominio įmonių atsakingumo rodiklis. *Aplinkosauginis įmonių atsakingumas* – žinojimas, kokią poveikį aplinkai daro įmonės vykdoma veikla, nuolatinis veiklos tobulinimas, inovatyvių technologijų, tausojančių aplinką, diegimas, aplinkosauginių teisės aktų laikymasis. *Socialinis atsakingumas* – rūpinimasis įmonės darbuotojų gerove, tobulinimu ir motyvacija, rūpinimasis visuomenės ir klientų poreikiais, atviro bendravimo su suinteresuotomis šalimis palaikymas. Galima apibendrinti, kad ĮSA pasireiškia šiose srityse: darbo vietoje, bendruomenėje, gamtinėje aplinkose ir rinkoje (Grow, Hamm, Lee, 2005).

Būtent šiose srityse taikomajame moksliniame tyrime „*Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai įtaka verslui ir visuomenei*“ (2007m.) socialinės atsakomybės iniciatyvos yra siūlomos įgyvendinti (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010):

*Socialinė atsakomybė darbo vietoje*: saugios ir sveikos darbo vietos darbuotojams, darbuotojų sąmoningumo šioje srityje skatinimas; pagarba žmogaus teisėms ir jų apsauga darbo vietoje, lygių darbo sąlygų sudarymas įvairių socialinių grupių atstovams; galimybės darbuotojams mokytis visą gyvenimą, tobulėti ir tobulinti kitus, sudarymas. T.y. daugiausia dėmesio skiriama darbo vietoms be diskriminacijos, skatinančių mokymąsi ir profesionalų požiūrį bei leidžiančių subalansuoti darbą bei kitus gyvenimo aspektus, kūrimui (su užimtumu, žmogaus teisėmis, darbo standartais susijusi praktika pateikiama 9 priede).

*Socialinė atsakomybė visuomenėje ir bendruomenėje*: įsiklausymas į vietinės bendruomenės poreikius, bendruomenės ir įmonės interesų derinimas abipusiai palankiu būdu; filantropija ir savanoriškas dalyvavimas bendruomenės ir visuomenės veikloje bei iniciatyvose; jaunimo įsitraukimo į verslą ir profesinę veiklą skatinimas, žinių perdavimas ir praktikos galimybių sudarymas. T.y. įmonės gali užtikrinti saugias ir sveikas darbo vietos sąlygas, mažinti neigiamą paslaugų ir produktų įtaką, aktyviai dalyvauti visuomeninėje veikloje, skatinti regioninę plėtrą, švietimą, sveikatos apsaugą, siekiant maksimizuoti tam skiriamų lėšų, laiko ir kitų išteklių kiekį (Socialinės atsakomybės visuomenėje ir bendruomenėje praktika pateikiama 10 priede).

*Socialinė atsakomybė aplinkoje*: efektyvus ir atsakingas išteklių naudojimas įmonės veikloje; aplinkos saugojimas ir apleistų teritorijų atgaivinimas plėtojant veiklą; “žalių” produktų (tinkamų perdurti, sunaudojančių mažiau išteklių gamybos procese, skatinančių taupesnę energijos ir kitų išteklių naudojimą) kūrimas ir gamyba (su aplinkosauga susijusi praktika pateikiama 11 priede);

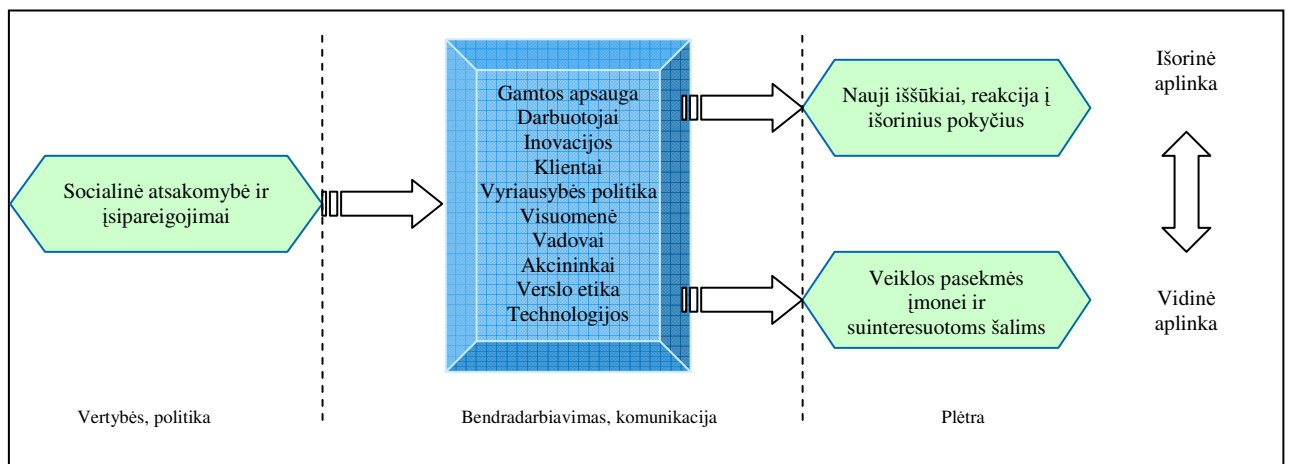
*Socialinė atsakomybė rinkoje*: ĮSA veikla, susijusi su rinka bei ekonominiu poveikiu rinkoje, pirmiausia apima tokius dalykus kaip produktų ar paslaugų poveikis, etiška prekyba, konkuravimo skaidrumas ir parama sąžiningai globalizacijai. Pareigingi mokėjimai pagal gaunamas sąskaitas; socialiai atsakinga rinkodara, nepiktnaudžiaujanti atskirų socialinių grupių silpnybėmis;

atsižvelgimas į specialius atskirų grupių (žmonių su negalia, jaunimo, nėsčiųjų) poreikius ir kt. (su ekonomine atsakomybe ir poveikiu rinkai susijusi praktika pateikiama 12 priede).

Pokyčiai globalioje aplinkoje neišvengiamai veda darnos ir atsakomybės link, todėl vadybos koncepcijos neišvengiamai kinta ir persidengia, pasipildo viena kitos nagrinėjama problematika. Pastarųjų metų mokslo darbuose stebimas vis didėjantis susidomėjimas ĮSA ir darnos koncepcijų raiška visuotinės kokybės vadyboje. Pasak U.Ubius ir R.Alas (2009), socialinės atsakomybės vystymas – įmonės vertybių pasikeitimas, atkreipiant dėmesį ne tik į individo, bet ir visuomenės poreikius (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010).

Nagrinėjant daugelio autorių darbus išryškėja vadovo požiūrio į socialinę atsakomybę svarba, nes socialiai atsakingas elgesys dažniausiai priklauso nuo vadovaujančių asmenų moralinių ir etinių nuostatų, vertybių, tačiau vien vadovų nusiteikimo nepakanka, ĮSA, V.Jučiaus (2008) teigimu, turi būti žmonių, dirbančių įmonėje, svarbiausia vertybių dalis.

Neabejotina, kad socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo įmonėje lygį lemia jos vadovų etinės nuostatos, verslo kultūra ir filosofija, taip pat visuomenės interesai, darantys įtaką verslo orientacijai ne tik tiesioginiams ekonominiams įmonių tikslams, bet ir socialiniams, aplinkosauginiams tikslams, taip pat siekiant padidinti įmonių plėtros galimybes (žr. 1 pav. ).



**1 pav.** Socialinės atsakomybės principų raiška įmonės veikloje

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Z.Gineitiene, L.Žiogelyte, 2010

ĮSA gali būti traktuojama kaip išsipareigojimas, derantis su įmonės vertybių sistema, veiklos politika, vadovų moralinėmis nuostatomis, apimantis socialiai atsakingą, etišką įmonės valdymą, efektyvų išteklių naudojimą, pažangias technologijas, gamtosaugos reikalavimų, įmonės darbuotojų, klientų ir visuomenės interesų paisymą, aukšto lygio vartojimo kultūrą ir socialiai atsakingą investavimą. Šių visų suinteresuotų pusių lūkesčių derinimas leidžia įmonėms efektyviau ir greičiau reaguoti į išorinius aplinkos pokyčius bei pasiekti įmonės tikslus (žr. 1 pav.). ĮSA pasireiškia kaip vidinės įmonės aplinkos ir išorinės aplinkos (visuomenės) glaudus bendradarbiavimas ir

komunikavimas. Įmonės turi stengtis išnaudoti visas ĮSA koncepcijos realizavimo galimybes ir suvokti ĮSA principų įgyvendinimo įmonės veikloje naudą jos rezultatams.

### 1.3.2. Socialinės atsakomybės modeliai

Įmonės, priimdamos sprendimus socialinės gerovės labui, naudojami įvairiais ĮSA modeliais, kurie atskleidžia įvairiapusį požiūrį į įmonės socialinę atsakomybę. Šie modeliai atspindi istorinę įmonių raidą, parodo, kaip palaipsniui formavosi įmonių socialinio atsako į suinteresuotųjų grupių lūkesčius strategijos (Pučėtaitė, 2009).

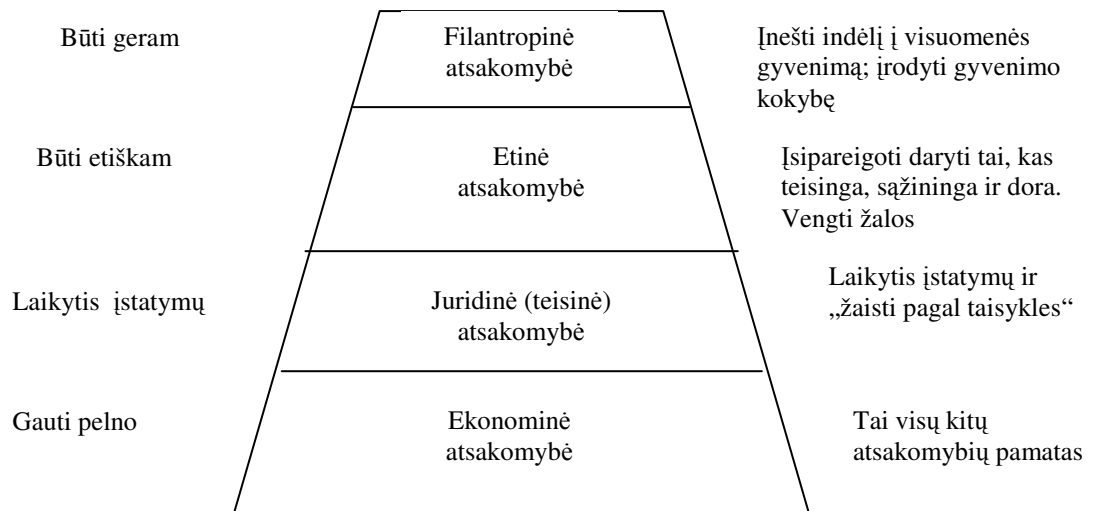
Vieną iš labiausiai paplitusių socialinės atsakomybės modelių pateikia R.Daft – įmonės atsakomybės modelį sudaro keturios tarpusavyje glaudžiai susijusios atsakomybės rūšys (Vyšniauskienė, Kundrotas, 1999):

- Ekonominė įmonės atsakomybė. Pagrindiniais ir svarbiausias laikomi ekonominiai įmonės interesai. Didėjant įmonės atsakomybei, gaunamas pelnas taip pat turi tendenciją augti, nes moralus vadovo elgesys su pavaldiniais, sąžiningas vadovavimas ir moralės normų laikymasis veikia darbuotojų darbo našumą, jie yra skatinami sekti tokiu pavyzdžiu;
- Įstatyminė (juridinė) įmonės atsakomybė. Įstatymas yra tinkamo ir netinkamo elgesio kodifikacija. Iš įmonės tikimasi, kad ji vykdys užbrėžtus ekonominius tikslus, nenusižengdama įstatymams;
- Moralinė įmonės atsakomybė. Moralinę įmonės atsakomybę galima apibūdinti kaip Įmonės įsipareigojimą daryti tai, kas yra teisinga, sąžininga ir dora, vengti žalos;
- Laisvo pasirinkimo atsakomybė. Savanoriški įmonės veiksmai siekiant padėti bendruomenei, įnešant indėlį į visuomenės gerovę.

Pagal R.Daft modelį pagrindiniais ir svarbiausiais laikomi ekonominiai įmonės interesai. Be ekonominės įmonės veiklos nebūtų ir socialinės atsakomybės.

Panašų socialinės atsakomybės modelį pateikia ir A.Carroll, kuri išskiria keturias glaudžiai tarpusavy susijusias socialinės atsakomybės rūšis (žr. 2 pav.): ekonominę, juridinę, etinę ir filantropinę (Carroll, 1991).

2 paveiksle pavaizduota ĮSA piramidė yra laikoma svarbiausiu ir vedamuoju ĮSA modeliu. Dimensijų išdėstymą pakopomis galima traktuoti kaip kelią, kuriuo turi eiti įmonė, norėdama pasiekti aukščiausią ĮSA lygmenį. Šią piramidę galima taip pat interpretuoti istoriniame kontekste kaip ĮSA vystimąsi.



**2 pav.** Įmonės socialinės atsakomybės modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Visser W., 2005, A.B.Carroll, 1991

Pagal šį modelį ekonominė atsakomybė yra visų atsakomybių pagrindas. Svarbiausi yra ekonominiai interesai. Juridinė įmonės atsakomybė reiškia, kad įmonė privalo nenusižengti įstatymams, siekiant savo ekonominių tikslų. Etinė įmonės atsakomybė apima veiklą, kurios paprastai nereguliuoja įstatymai ir kuri nebūtinai tenkina įmonės ekonominius interesus. Tai įsipareigojimas daryti tai, kas teisinga, sąžininga, dora, vengti žalos. Filantropinė (laisvo pasirinkimo) įmonės atsakomybė apima pagalbą visuomenei, aukojimą labdarai, vaikų, senelių namų rėmimą ir pan. Dabartiniu ĮSA strategijų raidos metu filantropinė atsakomybė jau neatspindi esmės: ji nėra socialinės atsakomybės reiškinys, nes galima dalinti labdarą, remti sportą ir t.t., bet tuo pat metu mokėti „atlyginimus vokeliuose“, duoti kyšius vengiant baudų, toleruoti nemokamus viršvalandžius ar psichologinį diskomfortą darbo vietose ir t.t. Taigi, reikia atsižvelgti, ar įmonės deklaruojama socialinė atsakomybė apima socialiai atsakingos veiklos vykdymo elementus (Vasiljevienė, Vasiljevas, 2008).

K.Davis sukurtą įmonės socialinės atsakomybės modelį sudaro penki teiginiai, iliustruojantys, kodėl ir kaip įmonė turėtų laikytis įsipareigojimo ginti ir gerinti įmonės ir visuomenės gerovę (Vyšniauskienė, Kundrotas, 1999) :

Pirmasis teiginys - Socialinė atsakomybė kyla iš socialinės galios;

Antrasis teiginys – verslas turi veikti kaip atvira sistema, paremta visuomenės ir įmonės bendradarbiavimu;

Trečiasis teiginys – Socialinės veiklos, produkto/paslaugos sąnaudos turi būti apskaičiuotos prieš priimant visuomenei svarbų sprendimą;

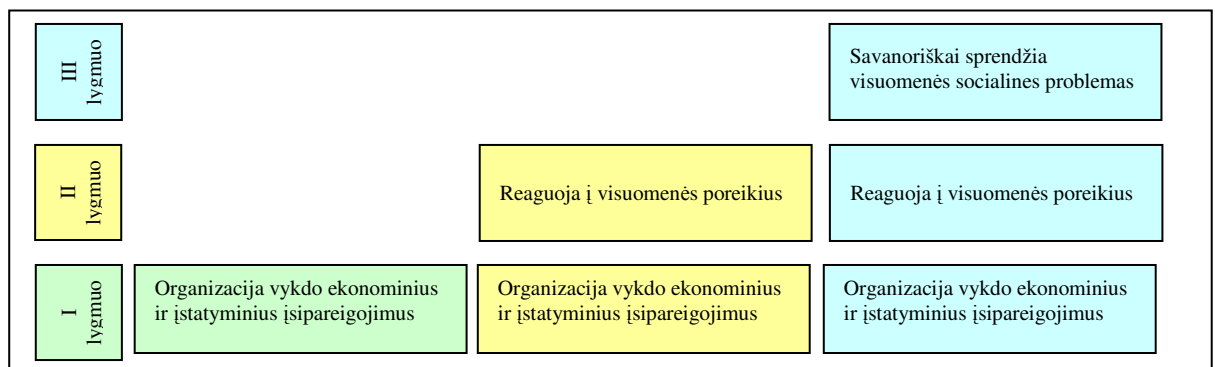
Ketvirtasis teiginys – Socialinės problemos sprendimo kaštus padengia vartotojai;

Penktasis teiginys – Verslo įstaigos, kaip bendruomenės nariai, turi prisiimti atsakomybę už tam tikras socialines problemas, išskylančias už veiklos ribų (Haynes, 1999; *Social Responsibility and Organizational Ethics. Encyclopedia ...*; Vyšniauskienė, Kundrotas, 1999).

A.Wood (1991) siūlomas įmonių socialinės atsakomybės modelis (sudarytas remiantis kitų mokslininkų tyrinėjimais), padalintas į tris aspektus: įmonės socialinės atsakomybės principus (įstatyminiai, organizaciniai (visuomeniniai) ir asmeniniai), veiklos atsakomybę (aplinkos apsauga, suinteresuotos grupės ir valdymas) ir įmonės elgesio rezultatus (socialinis poveikis, poveikis aplinkai ir gamtai bei socialinė politika) (Backes, Marinho, Selig, 2009).

D.L.Swanson (1995) sukurtą A.Wood (1991) socialinės atsakomybės modelį pakoregavo, išskirdama keturias grupes: socialinės atsakomybės makropincipai (įstatyminiai (instituciniai) ir organizaciniai (visuomeniniai)), socialinės atsakomybės mikroprincipai (sprendimų priėmimas ir asmeninės vertybės), įmonės kultūra (sprendimų priėmimas, asmeninės vertybės, socialinė politika) ir socialinis poveikis.

Apibendrintas įmonės socialinės atsakomybės modelių palyginimas, kur ĮSA skirstoma į tris lygmenis, kurių kiekvieną apibūdina atitinkamos socialiai atsakingo elgesio sudedamosios dalys, pateiktas 3 paveiksle.



**3 pav.** Įmonės socialinės atsakomybės lygmenys

Šaltinis: Pruskus V., 2002, Ivancevich J.M., Donnelly J.H., Gibson J., 1989

Apibendrinant pateiktus socialinės atsakomybės modelius ir išskirtus lygius, galima teigti, kad juridinę bei ekonominę atsakomybę reiktų priskirti pirmajam lygmeniui, etinę – antrajam, o filantropinę atsakomybę atitiktų trečiąjį lygmenį. Tik tos įmonės, kurios atitinka visus tris trečiojo lygmens kriterijus, gali būti vertinamos kaip pilnai palaikančios socialinės atsakomybės idėjas.

### 1.3.3. Suinteresuotos grupės ir socialinė atsakomybė

Svarbu pažymėti suinteresuotųjų šalių įtaką ĮSA koncepcijoje, kadangi ši teorija atmeta idėją apie vienintelio tikslo maksimizavimo siekį, kuriant valdymo strategiją. Šioje teorijoje, V.Jučiaus

(2008) teigimu, suinteresuotųjų šalių valdymas – tai nuolatinis kompleksinių santykių ir kompleksinių tikslų derinimo ir integravimo procesas.

Siekiant sukurti darnaus verslo modelį ir jį pritaikyti įmonėje, reikia identifikuoti pagrindinius suinteresuotuosius. Pagal interesų grupių teorijos pradininką E.R.Freeman, interesų grupės yra tokios grupės ar asmenys, kurie gali daryti įtaką įmonei ar yra patys veikiami įmonės veiksmų ir tikslų siekimo. Amerikiečių mokslininkai E.R.Freeman ir D.L.Reed pasiūlė du „suinteresuotų asmenų“ apibrėžimus plačiąja prasme ir siaurąja prasme (Pruskus, 2002):

„*Suinteresuotas asmuo*“ *plačiąja prasme* – tai bet kuri identifikuojama grupė ar asmuo, kuris gali turėti įtakos įmonės iškeltų tikslų įgyvendinimui. Šia prasme „suinteresuotais asmenimis“ gali būti bendrų interesų suvienytos visuomeninės grupės, vyriausybės organizacijos profsąjungos, konkurentai, sąjungos, o taip pat darbuotojai ir tarnautojai, pirkėjų grupės, akcininkai ir kt.

„*Suinteresuotas asmuo*“ *siaurąja prasme* - bet kuri identifikuojama grupė ar asmuo, nuo kurio priklauso įmonės išlikimas. Šia prasme „suinteresuoti asmenys“ - darbuotojai ir tarnautojai, pirkėjų grupės, kai kurie tiekėjai, pagrindinės valstybinės organizacijos, kai kurie finansiniai organai ir kt.

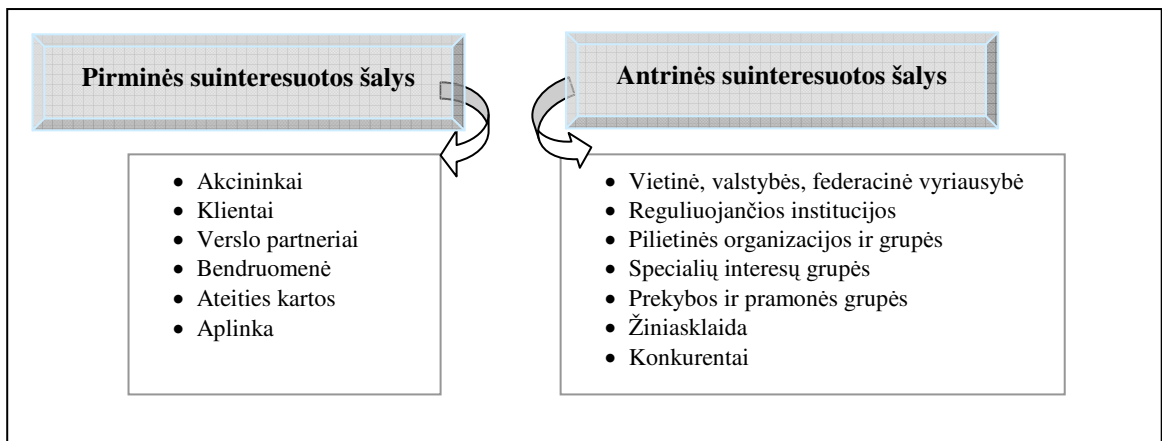
L.E.Boone ir D.L.Kurtz (1992), remdamiesi R.E.Freeman, pateikia detalizuotą įmonės suinteresuotųjų grupių sąrašą:

- Vyriausybė;
- Bendruomenė;
- Kreditoriai;
- Investuotojai;
- Akcininkai;
- Darbuotojai.

Šios grupės išskiriamos kaip prioritetingos. Būtent jas suprasti ir paveikti įmonė turi dėti daugiausiai pastangų. Šios šešios suinteresuotos grupės daro įtaką įmonės sprendimams kaip socialiai atsakingai įmonei, teisiškai ir savanoriškai įsipareigoti būti joms atsakinga ir savo veiksmus vykdyti, remiantis jų poreikiais. L.R.Daft, (2006) bei K.M.Bartol, ir D.C.Martin suinteresuotąsias grupes, tiekėjus ar vietines bendruomenes, taip pat įvardija kaip vienas svarbesnių. Šalia jų R.E.Freeman pateikia ir kitas mažesnės svarbos suinteresuotąsias grupes, tokias kaip tiekėjai, profesinės sąjungos, nevyriausybines organizacijas, būsimi darbuotojai, būsimi vartotojai; prekybininkai, konkurentai.

Tradiciškai suinteresuotosios grupės skirstomos į vidines (darbuotojai, funkciniai padaliniai, profesinės sąjungos) ir išorines (konkurentai, reguliuojančiosios organizacijos, tarpininkai) arba į pirmines (akcininkai, investuotojai, vartotojai, tiekėjai, gamtosaugos aktyvistai, valstybinės organizacijos, vietinės bendruomenės) ir antrines (nevyriausybines organizacijas, verslo asociacijos, žiniasklaida, konkurentai) (Juščius, 2009).

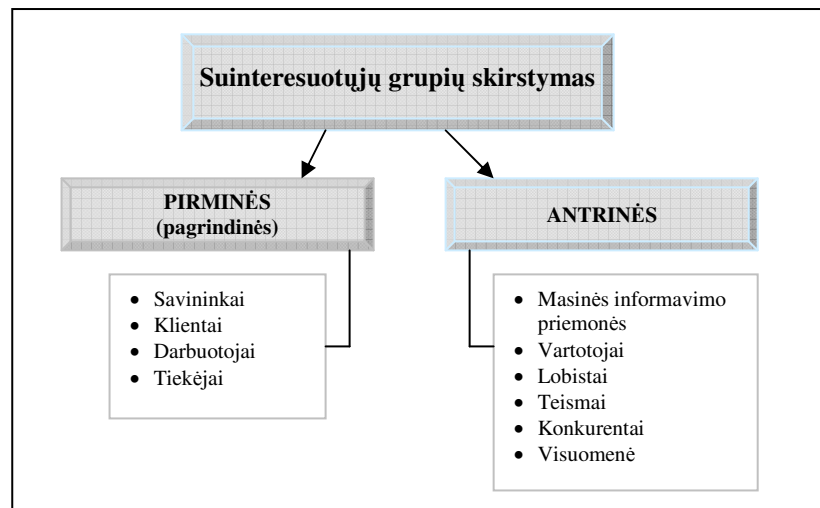
A.B.Carroll ir A.K.Buchholtz (2003) pateikia tokį suinteresuotųjų grupių skirstymą (Corporate social responsibility...):



**4 pav.** Suinteresuotųjų grupių skirstymas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Corporate social responsibility // Reference for business. Encyclopedia of Business, 2nd ed. <http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html>

V.Pruskus (2002) pateikia suinteresuotųjų skirstymą pagal A.Weiss'ą:



**5 pav.** Suinteresuotųjų skirstymas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Pruskumi V., 2002

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

5 lentelė

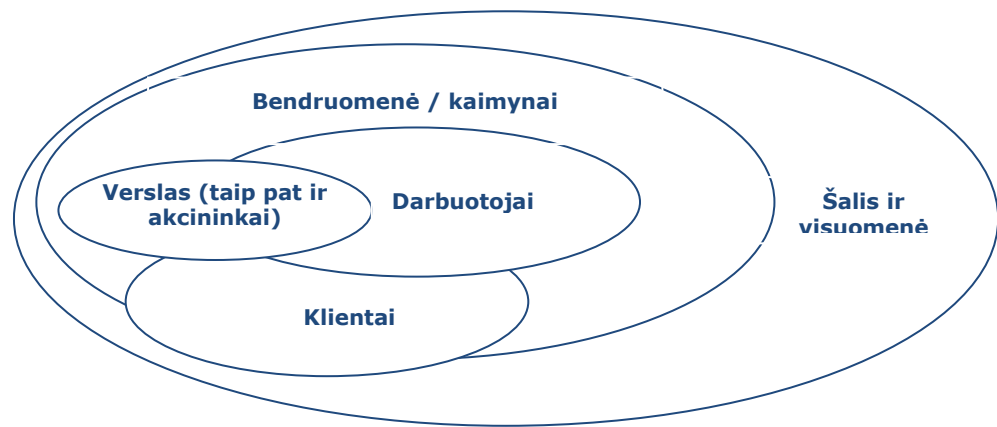
**Įmonės veikla suinteresuotos grupės**

Suinteresuotos grupės	Lūkesčiai
1. Vartotojai	Produkcijos kokybė ir vertingumas, minimali vartojimo rizika, aptarnavimas
2. Visuomenė	Užimtumas, aplinkos apsauga, labdaringa veikla
3. Mažumos	Lygios teisės ir aptarnavimo galimybės, diskriminacijos nebuvimas
4. Partneriai ir tiekėjai	Ilgalaikis bendradarbiavimas, reguliarus ir savalaikis atsiskaitymas
5. Kreditoriai	Palūkanos, kreditų grąžinimo garantijos
6. Akcininkai	Dividendai, kapitalo prieaugis, patikimos investicijos
7. Darbuotojai	Užimtumo garantija, piniginis apmokėjimas už darbą, pasitenkinimas darbu
8. Vadybininkai	Piniginis užmokestis, prestižas, valdžia, karjeros galimybės
9. Valdžios institucijos	Mokesčiai, veiklos teisėtumas, norminių teisės aktų laikymasis

Šaltinis: Ginevičius R., Sūdžius V., 2008

Verslas ir įmonės veikla apima skirtingus ryšius. Įmonė, vykdydama veiklą, veikia kitas grupes (žr. 6 pav.) ir pati yra veikiamą šių grupių ir institucijų.





6 pav. Verslas ir jo suinteresuotosios grupės

Šaltinis: Įvadas ir pagrindinė informacija apie įmonių socialinę atsakomybę  
<http://www.socialsme.org/files/LT/63004F.doc>

Didžiausią tiesioginę įtaką verslas daro savo **darbuotojams**. Darbuotojai praleidžia didelę savo gyvenimo dalį įmonėje ir su įmone. Todėl tai, ką įmonė daro arba nedaro, yra vienas iš svarbiausių veiksnių individualaus darbuotojo gyvenime. Kita vertus, verslas labai priklauso nuo savo darbuotojų. Visgi, kuo didesnis darbuotojų skaičius įmonėje, tuo mažesnė tiesioginė kiekvieno atskiro darbuotojo įtaka. Nepaisant to, kiekvienas verslininkas žino, kad darbuotojų pasirėngimas ir sugebėjimas konstruktyviai dirbti verslą gali skatinti pasiekti geresnių rezultatų arba jį sužlugdyti. Kuo daugiau idėjų dalijimosi, draugiškumo ir bendradarbiavimo, tuo labiau verslas remiasi gerais santykiais su savo darbuotojais.

Santykiai su **klientais** taip pat yra tiesioginiai. Šie santykiai dažniausiai reguliuojami rinkos. Labai sunku įmonėms ignoruoti vartotojų poreikius ir vertybes. Tik jeigu prekės ir paslaugos atitinka vartotojų poreikius, jeigu jie mano, kad įmonė atsižvelgia į jų poreikius, verslas, tikėtina, bus sėkmingas. Kadangi individualūs vartotojai nėra linkę analizuoti kiekvienos prekės charakteristikų, atsižvelgiant į jos sveikumą ir saugumą, be to dažniausiai neatsižvelgia į sąlygas, kuriomis prekės yra kuriamos ir gaminamos, įmonė pasikliauja tik savo reputacija tarp vartotojų. Kaip rodo daug viešų skandalų, susijusių su konfliktais dėl blogų darbo sąlygų (įmonėje arba tarp jos tiekėjų), nesaugių produktų arba užteršto maisto, reputacija gali būti labai lengvai sugadinta, o ją susigrąžinti ir atstatyti pasitikėjimą reikia labai daug pastangų. Vartotojai tampa vis labiau informuoti apie šiuos veiksmus ir konkurencinėje ekonomikoje jie gali pasirinkti pirkti remiantis savo pačių interesais ir vertybėmis. Padidėjęs viešumas ir socialinės atsakomybės koncepcijos žinomumas, taip pat aktyvus pačių įmonių socialiai atsakingos veiklos viešinimas padidina vartotojų informuotumo lygį, kartu padidina ir lūkesčius dėl verslo bendruomenės kaip visumos. Tai tam tikra verslo galimybė visoms įmonėms, kurios gali ir nori išskirti save iš konkurentų, rodydamos pavyzdinį atsakingo verslo vykdymą.

Santykiai su **bendruomene** ir **visuomene** nėra tiesioginiai, tačiau yra ne mažiau svarbūs. Sklandūs tarpusavio santykiai su vietine bendruomene kaip visuma ir ypač su vietiniais autoritetais

(vietinė valdžia) priklauso nuo tarpusavio geros valios ir gero verslo partnerio reputacijos. Dažniausiai verslas, esantis provincijoje, priklauso nuo vietinės darbo rinkos galimybių samdant naujus darbuotojus. Jo, kaip patrauklaus darbdavio, reputacija lemia galimybę pritraukti talentus ir išlaikyti juos tame regione. Tai taip pat svarbu visai bendruomenei. Svarba neteršti artimiausios bendruomenės yra akivaizdi.

Analizuojant **visuomenę** kaip visumą, abipusė įtaka yra dar mažiau tiesioginė. Nors bendras šalies ir visuomenės modelis yra daugiau ar mažiau vienodas visiems verslams, teigiama ar neigiama individualaus verslo įtaka visuomenei kaip visumai yra apribota ir gali būti juntama tik tam tikru lygmeniu. Tai sukelia „laisvojo naudotojo“ elgseną. Šiuo požiūriu verslo bendruomenė kaip visuma ir specifinės verslo asociacijos yra stipriai motyvuotos veikti savo narių elgseną, vengiant judėjimo spirale efekto žemyn ir išlaikant žaidimo lauko lygį. Pilietinė visuomenė (nevyriausybines organizacijos, vartotojų teisių gynimo grupės, spauda ir kita žiniasklaida) yra atsakinga už socialinės elgsenos paviešinimą, apdovanojimus ir individualių verslų antisocialinės elgsenos kritiką. Taip elgdamosi ji sukuria teisingas ir vienodas sąlygas visiems verslams (Įvadas ir pagrindinė informacija...).

Daugelis tyrėjų dėmesį sutelkia į pirminių suinteresuotųjų grupių vaidmenį ir įtakos įmonėms analizę. Jau pats pirminių suinteresuotųjų grupių išskyrimas reiškia, kad jos yra gyvybiškai svarbios įmonės egzistavimui ir į jų vertybines nuostatas bei lūkesčius turi būti atsižvelgta pirmiausia. Dėl to svarbu nustatyti ir įvertinti, kokios problemos yra reikšmingos išskirtoms suinteresuotosioms grupėms ir kaip jos gali paveikti ĮSA. Nors skirtingų suinteresuotųjų grupių požiūriai į pageidaujamą verslo praktiką yra gana skirtingi, vis dėlto nemaža jų dalis turi bendrą vardiklį ir gali būti suderinti (Maignan, Ferrell, 2004).

L.R.Daft (2006) teigimu, įmonė turi identifikuoti kiekvienos grupės poreikius ir, remiantis A.B.Carroll ĮSA piramidės modeliu, pritaikyti savo veiksmus, pasirinkdama, koku atveju kurioje dimensijoje turi veikti. Šis teiginys atrodytų logiškas, kadangi skirtingos grupės reikalauja skirtingos įmonės atsakomybės viena prieš kitą.

Taigi, kiekvienos įmonės veikla daro įtaką visuomenei, bet, visų pirma, su ja susijusioms interesų grupėms, kurių vienos yra artimesnės, o kitos junta netiesioginį poveikį. Kiekviena suinteresuotųjų grupė turi savų interesų. Atsakinga laikoma įmonė, atsižvelgianti į visų suinteresuotųjų interesus (Vyšniauskienė, Kundrotas, 1999). ĮSA koncepcija turi būti vystoma ir propaguojama atsižvelgiant į verslo organizacijos ir į kitų suinteresuotųjų grupių interesus. Taigi verslo organizacijos, formuodamos savo socialinės atsakomybės programas, privalo peržiūrėti jau egzistuojančias socialinės atsakomybės iniciatyvas ir tobulinti bei koreguoti jas, atsižvelgdamos į pagrindines svarbiausių suinteresuotųjų grupių problemas.

#### **1.3.4. Socialinės atsakomybės dimensijos**

Socialinė atsakomybė apima skirtingas dimensijas. Šios dimensijos atspindi tai, kas paprastai apibūdinama terminu „įmonių socialinė atsakomybė“ (Įvadas ir pagrindinė informacija apie ...).

V.Pruskaus (2002) teigimu, įmonės socialinę atsakomybę nusako 3 jos dimensijos:

- Socialinis įsipareigojimas (*obligation*) - remiamasi amerikiečių ekonomisto Nobelio premijos laureato M.Freedman požiūriu, kad įmonės visuomenėje veikia tik dėl vienintelio tikslo – gaminti prekes ir paslaugas ir didinti pelną

- Socialinė reakcija (*reaction*) - visuomenė turi teisę reikalauti ir gauti iš įmonės daugiau nei produkciją ar paslaugas. Įmonė turi būti atsakinga ir už visuomenės, globalinių, ekologinių problemų sprendimą. Labdara bei parama, kita filantropiška įmonės veikla taip pat laikoma socialiai atsakinga veikla. Socialinė atsakomybė kaip socialinė reakcija yra tik savanoriška, iš altruistinių paskatų kilusi įmonės veikla, pasireiškianti didesne socialine atsakomybe, nei to reikalauja įstatymai

- Socialinė atjauta (*responsiveness*) - apima tiek socialinį įsipareigojimą, tiek ir socialinę reakciją. Socialiai jautri įmonė ne tik paklūsta įstatymams, ne tik reaguoja į visuomenės problemas, numato ateities poreikius, bendrauja su vyriausybe, siekdama teisingų įstatymų, bet ir aktyviai ieško socialinių problemų sprendimo.

Žaliojoje knygoje, skirtoje skatinti Europos įmonių socialinę atsakomybę (Green paper, 2001) ĮSA dimensijos yra suskirstytos į dvi grupes – vidines dimensijas ir išorines.

Įmonių socialinės atsakomybės *vidinėms dimensijoms* priskiriama:

- *Žmogiškųjų išteklių valdymas*, kuris apima kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimą, galimybių mokytis visą gyvenimą darbuotojams suteikimą, balanso tarp laiko darbui, šeimai ir laisvalaikiui užtikrinimą, teisingą darbo užmokestį ir karjeros galimybes, nepriklausančias nuo lyties ar amžiaus.
- *Sveikata ir saugumas darbo vietoje* tapo labai svarbiu kriterijumi vertinant įmonių ĮSA veiklą.
- *Prisitaikymas prie pokyčių*, reiškia, kad darbuotojams turi būti suteikiama pagalba vykstant įmonės restruktūrizacijos, susijungimo, skaidymo ir pan. procesams.
- *Įtakos aplinkai ir natūralių išteklių valdymas*. Aplinkos taršos mažinimas ir išteklių naudojimas turi būti organizuojamas taip, kad padėtų didinti pelningumą ir konkurencingumą, užtikrinant sėkmę verslui ir nepadarant žalos aplinkai.

Įmonių socialinės atsakomybės *išorinėms dimensijoms* priskiriama:

- *Vietinės bendruomenės*. Įmonės vietos bendruomenėms pasitarnauja kurdamas naujas darbo vietas, mokėdamos darbuotojams atlyginimus, o prie bendruomenės gerovės kėlimo prisideda mokėdamos mokesčius. Įmonės tiesiogiai priklauso nuo bendruomenių, kurios

dirba sveikatingumo, stabilumo, bendros gerovės labui, todėl abipusiai ryšiai ir nauda turi būti tinkamai subalansuoti.

- *Verslo partneriai, tiekėjai ir vartotojai.* ĮSA siekiamas turi įtakos įmonės partneriai, tiekėjai, vartotojai. Vartotojams, kaip vienai pagrindinei suinteresuotųjų grupių, turi būti suteikta aukščiausia kokybė, saugumas ir patikimumas.
- *Žmonių teisės.* Spaudimas įmonėje taikyti ĮSA principus žmogaus teisių gynimo srityje gali būti jaučiamas iš visuomeninių ar nevyriausybinų organizacijų, vartotojų ar kitų suinteresuotų grupių.
- *Bendrieji aplinkosaugos klausimai (Aplinkos apsauga globaliu mastu).* Didžiąjai daliai įmonių/organizacijų veikiant globaliu mastu, jų verslo poveikis retai kada apsiriboja vienos šalies teritorija. Taigi socialinės atsakomybės principai neturi būti taikomi vienoje šalyje ar Europoje, bet turi būti įgyvendinami globaliai, tarptautiniu mastu (Green paper, 2001).

Atsižvelgiant į įvardintas dimensijas įmonės turėtų nustatyti savo veiklos socialines pasekmes bei poveikį aplinkai ir tinkamai jas įvertinti. Tai, savo ruožtu, leistų patobulinti socialinę ir aplinkos valdymo veiklas.

### **1.3.5. Socialinės atsakomybės ir vadybos sistemos integravimas**

Plėtojantis demokratijai, viešumui, informacijos prieinamumui, vis didesnė visuomenės dalis tampa neabejinga socialiniams verslo aspektams. Įvairios suinteresuotosios šalys – vartotojai, klientai, darbuotojai, profesinės sąjungos, bendruomenės, nevyriausybines organizacijos, fondai, paramos teikėjai, investuotojai – daugiau ir daugiau domisi įmonių (organizacijų) veikla bei ją įvairiais būdais įtakoja. Įmonės, iš savo pusės, taip pat ieško būdų kaip patenkinti visuomenės bei suinteresuotųjų šalių lūkesčius socialinio atsakingumo srityje (Mikšys, 2010). Įmonės ir organizacijos vis daugiau tampa priklausomos viena nuo kitos ir užsienio partnerių verslo, socialinėse, ekonominėse bei aplinkosaugos srityse.

Šiose srityse egzistuoja daug įvairių standartų (padedančių vienodai suprasti, suderinti daugelį kriterijų ir tapti konkurencijos priemone (Bertašius, 2007) ir gairių, kurias pasitelkusios įmonės gali įdiegti ir pademonstruoti socialinio atsakingumo principus vienoje ar keliose anksčiau paminėtų ar žemiau išvardintų sričių. Galima išskirti šias pagrindines socialinio atsakingumo sritis: a) žmogaus teisės, darbdavystės praktika, b) aplinkos apsauga, d) etiškas verslas, e) santykis su vartotojais, f) bendruomenės įtraukimas. Papildomai šioms sritims, dar priskirtinas įmonės valdymas, nuo kurio priklauso sprendimų socialinio atsakingumo klausimais priėmimas ir jų vykdymas (Mikšys, 2010).

Socialinės atsakomybės ir (ar) aplinkos vadybos sistemų standartai – tai išsamūs konkrečios srities savanoriškai diegiami reikalavimai, kurių įgyvendinimas gali būti patikrinamas. Vieningo

ĮSA standarto šiuo metu nėra, tačiau kai kurie šiuo metu taikomi standartai ir sistemos yra skirtos įvairiems ĮSA principams diegti įmonėse (Įmonės socialinės atsakomybės standartų diegimas...).

Vienas iš tokių standartų – SA 8000, apimantis keletą anksčiau minėtų socialinio atsakingumo sričių: žmogaus teisių, darbdavystės praktikos, etiško verslo bei atitinkamus įmonės valdymo aspektus (Mikšys, 2010). Bendru atveju galima įvardinti šiuos su ĮSA susijusius standartus: socialinio atskaitingumo standartas SA 8000, Socialinės atsakomybės gairių standartas ISO 26000, Aplinkos apsaugos vadybos standartas (tarptautinių standartų serijos dalis) ISO 14001, Aplinkosaugos valdymo ir audito sistema EMAS bei tarptautinis standartas, keliantis reikalavimus darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemoms OHSAS 18001 (Plačiau apie juos informacija pateikiama 13-14 prieduose).

Lietuvoje pastaraisiais metais didžiausio populiarumo sulaukė tarptautiniai standartai ISO 9001 ir ISO 14001, kurie reikalauja esminių įmonės požiūrių į vadybą pokyčių (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010).

Siekiant įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas, svarbiausias dėmesys turėtų būti skiriamas vidinių įmonės sistemų integravimui (Karpavičius, Cvilikas, Gatautis, 2007). Įmonėje egzistuojanti kokybės vadybos sistema dabartiniu laikotarpiu atitinka ISO 9001 standarto reikalavimus, tačiau daugumoje atvejų, įmonė įdiegusi vieną standartą, svarsto galimybes dėl kitų standartų diegimo (Aplinkosaugos vadybos, darbuotojų saugos ir sveikatos darbe vadybos sistemos diegimo ir kt.).

Kiti autoriai vadybos sistemų integravimą pateikia kaip būdą siekti veiklos tobulumo. Integruota vadybos sistema yra terminas, žymintis valdymo sistemą, kuri gali įvykdyti reikalavimus daugelio standartų ir kitus specifinius įmonės tikslus. Įmonė turi būti integruota sistema, kurioje atsakingi asmenys harmonizuoja ryšius tarp dalinių elementų ir integruoja atskirus tikslus į visumą. (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010, Sokovic, 2004). D.Bagdonienės ir E.Paulavičienės (2010) teigimu, įmonėje diegiama integruota vadybos sistema (apimanti kokybės vadybos, aplinkos apsaugos vadybos, socialinės atsakomybės vadybos, darbuotojų saugos ir sveikatos darbe bei kitas vadybos sistemas), atitinkančios tarptautinių standartų reikalavimus, įvardijama, kaip viena iš alternatyvių priemonių, padedančių lengviau integruoti socialinę atsakomybę ir vadybos sistemą. (žr. 15 priedą).

Integruota įmonės socialinės atsakomybės valdymo sistema gali būti priemone siekiant valdyti socialinės atsakomybės klausimus.

Geriausias sprendimas – apjungti skirtingų standartų sistemas į bendrą veikiančią sistemą. Tokiu būdu valdymo sistema palengvina sisteminių klausimų sprendimą. Sukūrus ir įgyvendinus integruotą vadybos sistemą, įmonė yra valdoma, kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema, kurioje, kiekvienas procesas valdomas, kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema ir valdomas P – D – T – V ciklo metodu (Planuok – Daryk – Tikrink – Veik principu).

Įmonė, suvokdama savo socialinę atsakomybę ir savo noru prisiimdama papildomus įsipareigojimus tobulinti verslo praktiką, diegti modernias žmogiškųjų išteklių vadybos technologijas, savo praktikoje naudoja gamtos išteklius tausojančias technologijas, žmogaus sveikatai nekenksmingas medžiagas bei gamybos procesus, kurdami savo verslo strateginius planus numato galimas neigiamas pasekmes gamtinei bei socialinei aplinkai, harmonizuoja darbo santykius bei aktyviai dalyvauja socialiniame dialoge, planuodama savo veiklą, atsižvelgia į suinteresuotų dalyvių išreikštas pozicijas bei visuomenės lūkesčius, užtikrindama skaidrų valdymą ir plėtodama etiškus santykius su partneriais, laiduoja bendrą teigiamą verslo klimatą šalyje (Įmonių socialinė atsakomybė, IRS...).

Įmonės, įsidiegusios socialinės atsakomybės standartą (SA 8000 bei kitus su ĮSA susijusius standartus, pvz., OHSAS 18001, ISO 26000 ir kt.), ne tik sustiprina savo įvaizdį visuomenėje, bet svarbiausiai turi didelės įtakos darbuotojų lojalumui ir motyvacijai, kas savo ruožtu lemia aukštesnę darbo kokybę, pozityvius pokyčius įmonėse ir efektyvesnį valdymą. J.Ruževičius (2007) konstatuoja, jog socialinės atsakomybės sistemos įgyvendinimas sąlygoja įmonės vidinės naudos atsiradimą, nes išorės klientai vis labiau vertina, kokiomis sąlygomis dirba jų perkamų produktų tiekėjų darbuotojai. Socialiai atsakingi įsipareigojimai, pareiškimai bei socialinės atsakomybės sistemos ir jų įgyvendinimas padeda pritraukti naujų darbuotojų, skatina jų produktyvumą ir lojalumą. Socialinės atsakomybės sistemos sertifikavimas ne tik padeda įgyti konkurencinį pranašumą, bet ir yra priemonė atskleisti įmonės stipriąsias ir tobulintinas sritis, parengti veiksmingas veiklos tobulinimo priemones (plačiau apie naudą 14 priede).

### **1.3.6. Įmonių socialinę atsakomybę įtakoiantys veiksniai**

ĮSA strateginiu požiūriu yra šiuolaikinių įmonių varomoji jėga, kadangi ĮSA programos susijusios su efektyviu pokyčių valdymu įmonėse (McElroy, Orozco, Simard, 2008). Įmonėse veikianti ĮSA sistema dažniausiai pasireiškia valdymo politikos įvairove, vietos bendruomenės įtraukimu ir verslo bendruomenės aktyviu dalyvavimu darnaus vystymosi procesuose, todėl ĮSA atitikimas strateginiams įmonės tikslams ir bendruomenės įtraukimas yra ĮSA sėkmės faktorius. Toks verslo bendruomenės ir aplinkos sąveikos modelis rodo, kad ĮSA sąveikauja su trijų sisteminių lygių, t.y. makro, mezo ir mikro, veiksniais (Bernatonytė D., Vilkė R., Keizerienė E., 2009).

*Makro* veiksniai susiję su (Condon, 2004; Karatas-Özkan, Nicolopoulou, Özbilgin, 2008; Jenkins, 2008):

- globalizacijos įtaka įmonių socialinei atsakomybei, vertinant, kaip globalizacija įtakoja ĮSA ir pokyčių valdymo planus įmonėse ir kokie pagrindiniai veiksniai sąlygoja tarptautinio bendradarbiavimo plėtrą;
- nacionaliniu ir supranacionaliniu lygmeniu, rodančiu, kaip nacionalinės (vyriausybės teisinis reguliavimas ir reglamentavimas) ir supranacionalinės (t.y. ES) programos skatina ĮSA;
- prekybos susivienijimų, darbo organizacijų, kitų išorinių suinteresuotųjų asmenų įtaka ĮSA diegimui įmonėse.

*Mezo* veiksniais priskiriami:

- vietinės bendruomenės įtraukimas, bendradarbiavimas, vystymasis ir investicijos;
- verslo partneriai, tiekėjai ir vartotojai.

*Mikro* veiksniai apima:

- darbuotojų poreikių ir lūkesčių įmonėje išaiškinimą bei galimybes juos patenkinti įgyvendinant ĮSA;
- kognityvinių, pažintinių bei vertybinių orientacijų įtaką įmonės veiklai bei jų vystymą įgyvendinant ĮSA.

Apibendrinant trijų sisteminių lygių požiūrį į ĮSA galima teigti, kad ĮSA nauda pasireiškia suinteresuotųjų asmenų dialogo skatinimu, verslo įtraukimo į socialinį dialogą skatinimu bendruomenės lygmenyje, lyčių lygybe, darbo vietos gerbūviu bei platesnių suinteresuotųjų asmenų bendradarbiavimo tinklų kūrimu bendruomenėje.

Kituose šaltiniuose dažniausiai išskiriami ir analizuojami dviejų lygių, t.y. mikro ir makro, ĮSA įtakojantys veiksniai, susiję su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis. Europos įmonių socialinės atsakomybės Žaliojoje knygoje (Green paper, 2001) vidiniams veiksniais priskiriami: a) žmogiškųjų išteklių valdymas; b) sveikata ir saugumas darbe; c) prisitaikymas prie pokyčių; d) gamtos saugos įtakos ir natūralių išteklių valdymas. Išoriniais veiksniais laikomi: a) vietinė bendruomenė; b) verslo partneriai, tiekėjai ir vartotojai; c) žmogaus teisės; d) globalinės aplinkosaugos problemos. Toks ĮSA įtakojančių veiksnių skirstymas rodo, kad mezo lygmuo, t.y. vietinė bendruomenė, verslo partneriai ir vartotojai priskiriami prie makro veiksnių.

Galima teigti, kad pagrindiniai makro veiksniai, įtakojantys ĮSA, pirmiausia susiję su supranacionalinio ir nacionalinio lygmens teisinio reguliavimo ir reglamentavimo priemonėmis bei skatinimu diegti ĮSA. Visų pirma tai apima subsidijas naujų darbo vietų steigimui, mokesčines lengvatas socialinėms įmonėms, galimybes vykdant viešuosius pirkimus taikyti ekologinius, socialinius ir kitus kriterijus tiekėjų parinkimui, žaliųjų pirkimų programą, galimybę darbuotojui ir darbdaviui lanksčiau nei numatyta įstatymuose reguliuoti tarpusavio santykius kolektyvinėmis sutartimis ir kt. Analizuojant makro veiksnius, atkreiptinas dėmesys į pastaruoju metu vis dažniau naudojamas neteisines ir nefiskalines ĮSA skatinimo priemones, priskirtinas prie ĮSA įtakojančių

makro veiksmų: socialiai atsakingų įmonių apdovanojimai ir nominacijos, Baltosios Bangos iniciatyva, gerų praktikų viešinimas ir kt. (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009).

Bendrieji ĮSA įtakojantys mikro veiksniai glaudžiai siejasi pirmiausia su žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais bei jų valdymu. Tačiau dabartinė situacija rodo, kad labai svarbus mikro veiksnys yra kognityvinių, pažintinių bei vertybinių ĮSA orientacijų bei ĮSA naudos įmonės veiklos rezultatams suvokimas. ĮSA principus ar priemones įgyvendinančios įmonės naudoja ĮSA ir rinkodaros tikslams (Mandl, Dorr, 2007), kas taip pat priskirtina prie mikro veiksmų ((Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009).

Išanalizavus mikro ir makro veiksmus, įtakojančius ĮSA, matyti, kad ĮSA koncepcijoje mikro lygmeniu svarbią vietą užima įmonės gebėjimas prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Ekonominės krizės laikotarpiu įmonių veiklos scenarijai ženkliai keičiasi, neaplenkdami nei didžiųjų multinacionalinių korporacijų, nei smulkaus ir vidutinio verslo. Šios problemos aktualumas pastaruosiu metu išryškino du visiškai skirtingus požiūrius, kaip įmonės turėtų elgtis krizės metu (Mačernis, 2009). Pirmojo požiūrio šalininkai teigia, kad krizės metu, verslas turėtų koncentruotis ir gaminti tik tai, kas turi didžiausią paklausą bei duoda didžiausią pelną; tuo tarpu antrojo požiūrio atstovai tvirtina, kad užklupus krizei, svarbu diversifikuoti gaminamų produktų asortimentą ir taip stengtis išsilaikyti. Tačiau vienas svarbiausių principų, pasak K.Kriščiūno ir J.Grėblikaitės (2007) yra tinkamai ir operatyviai prisitaikyti prie esamos situacijos.

### **1.3.7. Įmonių socialinės atsakomybės ir makroekonominių verslo aplinkos veiksmų sąveika**

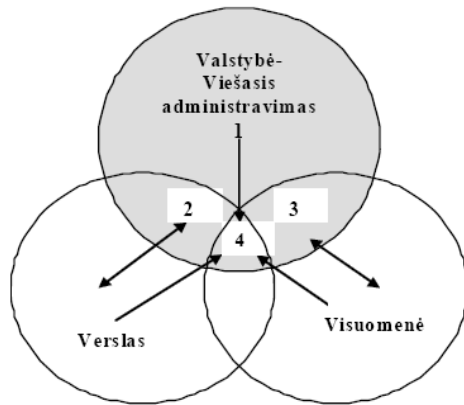
Nors šiuo metu ĮSA populiarumas pasaulyje dar labiau auga, vis dar sunku rasti atsakymą į klausimą, ar ĮSA realizavimas visada turi teigiamą įtaką ĮSA įdiegusios įmonės finansiniams rodikliams bei visuomenės raidos rezultatams. Šiuo metu, kai per visą pasaulį nuvilnijo ekonomikos krizė, labai svarbu rasti pagrįstą atsakymą, ar ĮSA ir kitų savanoriškų iniciatyvų diegimas nėra tik bereikalingas įmonių ir mokesčių mokėtojų lėšų švaistymas, kai, sumažėjus vartojimui ir susitraukus ekonomikai, stinga lėšų apyvartinėms lėšoms, darbo užmokesčiui ir investicijoms į naujas technologijas.

Yra atlikta keletas studijų, kurių rezultatai parodė (K.Aupperle, A.Carroll, J.Hatfield, 1985; McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988; J.D.Margolis, J.P.Walsh, 2003; K.Tafel-Viia, R.Alas, 2009), kad ĮSA ne visada teigiamai veikia įmonės vertę net ekonominio pakilimo laikotarpiu, kad egzistuoja kompleksas svarbių makro ir mikro veiksmų, nuo kurių priklauso ĮSA poveikis įmonės vertei bei šalies ekonomikai ir visai visuomenei (Kovaliov, Šubonytė, Simonavičienė, 2010).

ĮSA plėtrą veikia makroekonominė aplinka, susidedanti iš visų ekonomikos sektorių bei jų tarpusavio sąveikos. Pagrindinius ekonomikos sektorius galima išskaidyti į tris pagrindinius



komponentus: valstybės sektorių, privatų sektorių ir visuomeninį sektorių, kurio esminę dalį sudaro namų ūkiai arba vartotojai. Todėl valstybės vaidmuo, siekiant užtikrinti ĮSA plėtrą, yra labai svarbus ir pasireiškia per 4 pagrindinius socialinės atsakomybės lygmenis: a) socialinė viešojo sektoriaus ir valstybės politikos atsakomybė; b) socialinė atsakomybė valstybės ir verslo santykiuose; c) socialinė atsakomybė valstybės ir visuomenės santykiuose; d) santykių tarp valstybės, verslo ir visuomenės socialinė atsakomybė (Kovaliov, Šubonytė ir Simanavičienė, 2010). Valstybės vaidmuo pavaizduotas 7 paveiksle.



- 1 Socialinė viešojo sektoriaus ir valstybės politikos atsakomybė;
2. Socialinė atsakomybė valstybės ir verslo santykiuose;
3. Socialinė atsakomybė valstybės ir visuomenės santykiuose;
4. Santykių tarp valstybės, verslo ir visuomenės socialinė atsakomybė

**7 pav.** Valstybės politikos įtakos ĮSA plėtrai vertinimo modelis  
Šaltinis: Kovaliov R., Šubonytė J. ir Simanavičienė Ž., 2010

ĮSA skatinimo politika, visų pirma, turi būti nukreipta į įmonių ir suinteresuotųjų santykius, siekiant užtikrinti kiekvieno socialinio dalyvio atitinkamą elgesį, užtikrinanti bendrus suinteresuotųjų pusių interesus, o ne vien įmonės interesus. Besiremdami suinteresuotų grupių (socialinio kontrakto) teorija, kai kurie autoriai (Lozano, Middtun) siūlo diegti naują valstybės valdymo modelį, paremtą santykių tarp atskirų visuomenės grupių gerinimu (Kovaliov, Šubonytė ir Simanavičienė, 2010).

Šio modelio, pateikto 7 paveiksle esmė yra supratimas, kad egzistuoja dvišalės interesų sritys tarp kiekvieno sektoriaus, tačiau šalia egzistuoja ir bendra interesų sfera, kur susikerta visų trijų sektorių interesai. Todėl kuo daugiau bus pasiekta užtikrinant bendradarbiavimą ir sinergetinį efektą šiose interesų susikirtimo srityse, tuo sėkmingiau bus įgyvendintos visos socialinės iniciatyvos, užtikrinančios gerovę visai visuomenei. A.Middtun (2005) teigia, kad turi būti kuriamas naujas santykių visuomenei modelis, paremtas griežtesne socialine ir aplinkosaugine politika. Šis naujas visuomeninių santykių modelis remiasi decentralizuotomis iniciatyvomis, masinėmis informavimo priemonėmis ir savireguliacija bei reikalauja mažai valstybės intervencijos į rinkas ir reguliavimo. Apžvelgus ekonomikos raidos tendencijas, galima teigti, kad demografinis ir materialinis ekonomikos augimas turi galiausiai stabilizuotis, o kultūrinis, psichologinis ir dvasinis augimas, R.Kovaliov (2009) teigimu, neturi fizinių ribų. Dar XIX amžiuje Dž.St.Mills akcentavo, kad techninė pažanga, patenkinusi individualius žmonijos materialinius poreikius, toliau bus nukreipta į

švietimo, estetinius ir kitus socialinius tikslus, t.y. į kokybinę plėtrą. W.Rostow (1960) teigė, kad penktojoje visuomenės vystymosi stadijoje didelė dalis valstybės išlaidų bus skiriama socialinėms reikmėms, visuomeninėms gėrybėms, masiniam vartojimui bei saugumui garantuoti pasaulyje (Kovaliov, Šubonytė ir Simanavičienė, 2010). W.Rostow Augimo teorija numato penkis etapus, kuriuos pereina ekonomika vystydama nuo orientuotos į žemės ūkį iki visiškai išvystytos ekonomikos, orientuotos į paslaugas. Paskutinėje ekonomikos išsivystymo stadijoje nedarbo bei ekonominės stagnacijos galima išvengti, tik didinant visuomeninių gėrybių gamybą, teikiant socialinę apsaugą, finansuojant švietimą, meną, kultūrą ir kitus poreikius atitinkančias paslaugas.

Taigi ekonomikos humanizavimas, etikos ir ekonomikos kriterijus atitinkanti tvarka turėtų tapti viena iš svarbiausių ekonomikos plėtros gairių. Tačiau bet kuriuo atveju vyriausybės politika vaidina svarbų vaidmenį, siekiant sudaryti palankią makroaplinką ĮSA bei kitų laisvanoriškų iniciatyvų plėtrai.

Išanalizavus mokslinę literatūrą ĮSA tematika, nustatyta, kad ĮSA matuojama ir institucionalizuojama pagal keturis pagrindinius parametrus (Čiegis, 2009; Darbo ir socialinių tyrimų institutas... 2006): rinkos, darbo vietos, visuomenės / bendruomenės ir aplinkosaugos.

Remiantis šiais parametrais yra formuojamos ĮSA strategijos, konkretizuojant ir adaptuojant jų vadybą konkrečiomis sąlygomis (tiek šalies, tiek veiklos rūšies ar pramonės šakos kontekste). Tikslų nustatymui ir vykdymui reikalingi rodikliai, atspindintys ĮSA įgyvendinimo rezultatus, pateikti 16 priede. ĮSA, kaip ir darnaus vystymosi, rodikliai apima tris pagrindines dimensijas: ekonominę, aplinkosauginę ir socialinę. Pastarieji ĮSA rodikliai yra dar labiau smulkinami - ekonominio atsakingumo rodiklių grupei priskiriant konkurencingumo, produkto ir paslaugų bei vartotojų santykių ir darbo plėtros rodiklius; atsakingumo supančiai aplinkai rodiklių grupei - produkto gyvavimo trukmės, taršos mažinimo, gamtinių išteklių ir kt. rodiklius; o socialinio atsakingumo rodiklių grupė apima darbuotojų gerovę ir kompetenciją, profesines ligas ir saugumą, santykius su vietinėmis bendruomenėmis ir kaimynais, verslo partneriais ir tiekėjais bei kt. (žr.16 priedą).

Kiekvienos įmonės ĮSA rodiklius veikia ne tik jau aprašyti įmonės išteklių, jų savybės bei kiti vidiniai konkurencingumo veiksniai, bet ir makroekonominė verslo aplinka. Socialiai atsakingas verslas savo ruožtu užtikrina ne tik darnų verslo, bet ir visos šalies vystymąsi. Ši priklausomybė gali būti pavaizduota paveiksle, pateiktu 17 priede, atskleidžiančiu ĮSA plėtros veiksnius ir ĮSA įtaką darniam šalies vystymuisi. ĮSA plėtrą atspindintys rodikliai, kurie apima aplinkosauginės, socialinės ir ekonominės atsakomybės rodiklius mikro lygmenyje tiesiogiai susiję su šalies vystymosi ekonominiais, socialiniais ir aplinkosauginiais rodikliais arba juos formuoja. Taigi šis paveikslas parodo, kad socialiai atsakinga įmonių veikla lemia visos šalies darnų ekonomikos vystymąsi. Tuo tarpu darnus šalies ekonomikos vystymasis savo ruožtu sudaro palankią makro aplinką ĮSA

tolimesnei plėtrai, nes ekonomikos augimas, užimtumo didėjimas, skurdo ir socialinės atskirties mažėjimas ir kt. teigiamai veikia ĮSA plėtrą bei leidžia užtikrinti, kad ĮSA plėtra turėtų teigiamą įtaką įmonės vertės augimui.

#### **1.4. Įmonių socialinės atsakomybės diskusiniai klausimai**

Ginčai apie verslo vaidmenį visuomenėje sukėlė daugybę argumentų „už“ ir „prieš“ socialiai atsakingą įmonių elgseną. JAV ekonomistas, 1976-ųjų metų Nobelio premijos ekonomikos srityje laureatas, M.Friedman įrodinėjo, jog vienintelė verslui tenkanti socialinė atsakomybė, yra pelno didinimas. Visa kita, jo nuomone, gali privesti prie socializmo. Nepalyginama laisvos rinkos jėga susideda iš jos sugebėjimo efektyviai paskirstyti išteklius ir todėl įmonių vadovai, kurie stengiasi kilniai apsaugoti įmonių gerovę, renkasi klaidingą strategiją, nes tiesiog pamiršta savo svarbiausią funkciją rinkoje - konkuruoti ir laimėti (Darbo ir socialinių tyrimų institutas... 2006).

XX amžiaus pabaigos pokyčiai parodė, jog vien pelno siekimas negali užtikrinti ilgalaikės visuomenės raidos, o taip pat ir verslo raidos. ĮSA yra neišvengiama šiandienos būtinybė. Pastaruoju metu nagrinėjama, kokią atsakomybės interpretaciją („plačiąją“ ar „siaurąją“) pasirinkti. Netgi ĮSA kritikai labiau pasisako už siauresnę sampratą. Pvz., ekonomistas M.Friedman pritaria, jog pelno siekimas nepateisina apgavysčių, o be to, pačios korporacijos yra įpareigosotos laikytis visuomenės moralės normų. M.Friedman ir kiti konservatyvūs ekonomistai dažnai išreiškia susirūpinimą dėl moralės (pvz., jis teigia matantis vadovus, piktnaudžiaujančius savo atsakomybėmis, mokančius dosnius priedus ir kompensacijas). Galiausiai, ĮSA kritikai noriai pažymi, jog laisvos rinkos yra efektyvios tik esant tokiai pat efektyviai aplinkos kontrolei.

Kita vertus, netgi ir patys uoliausi ĮSA gynėjai pripažįsta, jog įmonės turi specialius ir gana sudėtingus įsipareigojimus prieš savo investuotojus. Jie taip pat sutinka, jog įmonių vadovai nėra renkami demokratiškai būdu ir kad įmonės negali visiškai užtikrinti vyriausybės socialinės gerovės įsipareigojimų (Darbo ir socialinių tyrimų institutas..., 2006).

Mičigano universitete atliktos empirinės studijos parodė, jog ĮSA teigiama įtaka įmonės veiklai yra pastebima devynis kartus dažniau negu neigiama. Šie rezultatai rodo, jog ilgame periode ĮSA atsiperka (Darbo ir socialinių tyrimų institutas..., 2006, Adomaitytė – Subačinė, 2007).

**Įmonių socialinės atsakomybės privalumai.** Literatūroje galima rasti pakankamai argumentų „už“, pagrindžiančių, kodėl verta į įmonės veiklą integruoti socialinės atsakomybės principus.

1. *Sukuriamos palankios verslui ilgalaikės perspektyvos.* Socialiniai įmonių veiksmai gerina vietinių bendruomenių gyvenimą ir mažina valstybės reguliavimo būtinumą. Socialiai sėkmingoje visuomenėje ir verslui yra geresnės sąlygos. Be to, nors trumpalaikės išlaidos, susijusios su

socialine veikla, gali būti didelės, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jos gali didinti pelną, nes vietinės bendruomenės, vartotojų ir tiekėjų aktyvumo klostosi patrauklus įmonės įvaizdis.

2. *Visuomenės poreikių ir lūkesčių pasikeitimas.* Su verslu susiję socialiniai lūkesčiai pradėjo keistis XX a. šeštajame dešimtmetyje. Siekiant sumažinti skirtumą tarp naujų visuomenės lūkesčių ir realaus įmonių atsako, imta verslą vis labiau įtraukti į socialinių problemų sprendimą, ir šis įsitraukimas pasirodė ne tik laukiamas, bet ir būtinas. Poveikis yra didesnis, kada daugiau diskutuojama apie globalizacijos naudą ir trūkumus bei verslo vaidmenį šiame procese. Tapo aišku, kad daugelio socialinių problemų be verslo pagalbos išspręsti negalima.

3. *Išteklių turėjimas ir jų skyrimas sprendžiant socialines problemas.* Verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais, todėl dalį jų reikėtų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti, nes realiai socialinė aplinka bei gamta sudaro tų išteklių pagrindą. Neturi būti abejonių, jog verslui yra tikslinga investuoti į savo galios šaltinius (pvz., gyventojų sveikata, jų profesinis pasirengimas, motyvacija kokybiškai dirbti ir pan.).

4. *Moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą.* Įmonė yra visuomenės narys, todėl savo veiklą ir elgesį turėtų grįžti egzistuojančiomis moralės normomis. Įmonės, kaip ir individualūs asmenys, turi veikti socialiai atsakingai ir šia veikla stiprinti visuomenės moralumo pagrindus. Kadangi įstatymais negalima apibrėžti visų gyvenimo atvejų, įmonė turi elgtis atsakingai, kad visuomenėje būtų įtvirtinti padorumo ir teisingumo principai.

5. *Žmogiškųjų išteklių ir intelektualio kapitalo stiprinimas.* ĮSA yra svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai stiprinti bei siekiant pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus.

6. *Reputacijos ir saugumo užtikrinimas.* Reputacija remiasi šiais neapčiuopiamais dalykais: pasitikėjimu, kokybe, nuoseklumu, santykiams ir jų skaidrumu bei apibrėžtais dalykais: investavimu į žmogiškąjį kapitalą ir aplinka. (Darbo ir socialinių tyrimų institutas..., 2006).

R.Česnyienės ir M.Neverkevič (2009) manymu, ĮSA nauda yra vertinama kaip daugialypė ir yra aktuali visoms suinteresuotųjų grupėms, nes padeda mažinti išlaidas, taupiau naudojant išteklius; padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus; padeda gerinti įmonės įvaizdį visuomenėje; leidžia kurti naujus produktus; lengviau atveria naujas rinkas; mažina teisinę riziką ir draudimo išlaidas; padeda užtikrinti geresnę gyvenimo kokybę.

V. Juščius (2007b) išskiria šiuos ĮSA privalumus:

- užtikrina grįžtamąjį ryšį tarp įmonės ir aplinkos;
- su suinteresuotomis grupėmis aptariant kylančius prieštaravimus, skatina ieškoti problemų sprendimo kelių;
- ilgam padidina įmonės darnaus vystymosi galimybes.

V.Vogulytės ir V.Gudonienės (2007) teigimu, viešai pateikiama informacija apie įmonės socialinę atsakomybę padeda užsitarnauti didesnę pasitikėjimą, suformuoti ir patrauklaus ir patikimo

darbdavio įvaizdį. Socialiai atsakinga įmonė gali tikėtis, kad joje norės dirbti geriausi darbuotojai, kad jai pavyks ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti personalą. Socialinės atsakomybės padeda įmonėms gerinti ir santykius su valdžios atstovais bei sudaro palankesnę terpę derėtis dėl leidimų, licencijų, spręsti kitus verslo klausimus.

A.Vasiljevas ir N.Genevičiūtė (2004) išskiria keturis argumentus, įrodančius, kodėl įmonės turėtų taikyti socialinės atsakomybės principus:

- Socialines problemas sukelia įmonės, todėl jos ir turi būti atsakingos už šių problemų sprendimą ir stengtis užkirsti kelią naujoms problemoms;
- Įmonės turi daugiau išteklių ir galių, kuriuos turėtų išnaudoti socialinės gerovės palaikymui;
- Įmonės savo veikloje aprėpia daug socialinių aspektų (žmonių įdarbinimas, produktų kūrimas ir pan.), kurie verčia įmonę elgtis atsakingai;
- Įmonės turi patenkinti ne tik savo, bet ir visų jos veikla suinteresuotų grupių lūkesčius.

Vakarų verslo bendruomenėje jau niekas neabejoja, kad socialiai atsakingas verslas tai visų pirma yra pažangus verslas, galintis ne tik užtikrinti įmonės tęstinumą ilgalaikėje perspektyvoje, bet ir duoti greitos apčiuopiamos naudos sumažinant energijos ir atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas. I.Kleinaitė (2007), remdamasi D. Hitchcock ir M. Willard (2007) teigia, kad ĮSA nauda yra įvairiapusė, nes padeda sumažinti energijos ir atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas; padeda diferencijuoti verslą; padeda pasiruošti pokyčiams griežtėjant įstatymams; padeda kurti inovacinius produktus ir procesus; gali padėti atverti naujas rinkas; padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus; padeda pagerinti įvaizdį akcininkų ir visuomenės akyse; padeda sumažinti teisinę riziką ir draudimo išlaidas; prisideda prie geresnės gyvenimo kokybės kūrimo.

Atsakingo verslo praktikos taikymas gali padėti įmonei sukurti konkurencinių pranašumų, atverti novatoriškų galimybių bei elementariai padėti sumažinti veiklos kaštus. Kartais teigiama, jog dirbti atsakingai daug kainuoja ir gali neigiamai paveikti įmonės pelningumo rodiklius, tačiau socialinės atsakomybės principų įdiegimas nebūtinai įmonei atsieina brangiau, atvirkščiai, profesionalus atsakingo verslo praktikos pritaikymas gali pagerinti įmonės pelningumo rodiklius (Kleinaitė, 2007).

Galima pateikti ir šias ĮSA naudas (Įvadas ir pagrindinė informacija apie įmonių socialinę atsakomybę..., European Commission, 2003): didesnis vartotojų pasitenkinimas; geresnė reputacija; padidėję pardavimai ir įmonės augimas; didesnis pasitenkinimas darbu ir pagerėję darbuotojų įgūdžiai; geresni santykiai su valdžios institucijomis ir su bendruomenės nariais; didesnė darbuotojų motyvacija, lemianti didesnę produktyvumą; vartotojų lojalumas, atsirandantis palaikant glaudžius ryšius ir aukštą paslaugų kokybę; prekės ženklo vertė ir pelningumas; atsidavęs personalas ir didesnis lojalumas; darbuotojai kaip įmonės įvaizdžio ambasadoriai; mažesnis darbuotojų kaitos

lygis; stipresnė partnerystė su partneriais, geresnis abipusis supratimas; didesnė darbuotojų motyvacija, dalijimasis vertybėmis; geresnė reputacija tarp išorinių suinteresuotųjų grupių: vartotojų, valdžios institucijų; skatinama savanorystė taip pat padeda motyvuoti ir išlaikyti įmonės aukštos kvalifikacijos personalą; savo profilio išryškinimas, palyginti su konkurentais; geresnis vietinis mokymo ir darbo plėtojimas.

ĮSA nėra viešosios politikos pakaitalas, bet ji gali padėti siekiant ne vieno viešosios politikos tikslo, pvz. (Europos bendrijų komisija, 2006):

- Labiau integruotos darbo rinkos ir didesnis socialinės integracijos laipsnis, kadangi įmonės aktyviai renkasi darbuotojus iš socialiai remtinų grupių;
- Investicijos į įgūdžių formavimą, visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, įsidarbinimo galimybes, kurios yra būtinos norint užtikrinti konkurencingumą pasaulinėje žinių ekonomikoje ir spręsti senėjančios visuomenės Europoje problemą;
- Visuomenės sveikatos gerinimas, kurį lemia savanoriška įmonių veikla tokiose srityse kaip maisto ir netoksinių chemikalų pardavimas bei ženklimas;
- Didesnis naujovių, visų pirma padedančių spręsti visuomenines problemas, diegimo laipsnis – tai užtikrinti padėtų aktyvesnis bendradarbiavimas su išorės suinteresuotosiomis pusėmis ir išradimams palankesnė darbinė aplinka;
- Tikslingesnis gamtos išteklių naudojimas ir taršos mažinimas visų pirma dėl investicijų į ekologines naujoves ir savanoriškų aplinkos valdymo sistemų bei ženklavimo;
- Geresnis verslo ir verslumo įvaizdis visuomenėje, padedantis formuoti teigiamą požiūrį į verslumą;
- Žmogaus teisių, aplinkosaugos ir pagrindinių darbo standartų, ypač besivystančiose šalyse, užtikrinimas;
- Skurdo mažinimas ir pažanga siekiant tūkstantmečio plėtros tikslų.

Įmonė, vykdydama socialiai atsakingą verslą, ne tik tausoja aplinką, visuomenę, gerina darbuotojų darbo sąlygas ir pan. Tarp jau minėtų ĮSA teikiamų privalumų yra kompanijos prestižo gerinimas, prekinio ženklo stiprinimas, nes vartotojai tokią įmonę vertina palankiau, mieliau renkasi jos produktus, skatina kitus daryti tą patį, labiau tiki jos vykdoma veikla, galbūt net tampa atlaidesni. Todėl užsiimdama socialiai atsakinga veikla įmonė akivaizdžiai didina savo intelektualiojo kapitalo dalį, nes tai susiję su palankiau vertinamu prekės ženklu, įvaizdžiu ir visais kitais morališkai suvokiamais privalumais (Įmonių socialinė atsakomybė ...).

Kadangi pastebima intelektualaus produkto reikšmės didėjimo tendencija, galima daryti išvadą, jog ĮSA tiesiogiai kuria pridėtinę vertę. 18 priede pateiktoje lentelėje atskleista socialinės atsakomybės nauda ir kaštai atskirų suinteresuotųjų grupių (išskiriant direktorius, akcininkus, vadybininkus, darbuotojus, pirkėjus, tiekėjus, bendruomenę, vyriausybę, aplinką) atžvilgiu. Kaip

matyti, iš 18 priede pateiktos lentelės, vienokią ar kitokią naudą iš socialinės atsakomybės veiklos gauna visos suinteresuotų asmenų grupės. ĮSA stiprina įmonės reputaciją, didina konkurencingumą, gerėja finansiniai rodikliai, skatinamos investicijos. Be to, socialiai atsakinga verslo veikla skatina technologijų tobulinimą (gamtosauga, saugumas, taupumas), procesų tobulinimą, mažiau kenksmingų produktų pasiūlą, visuomenės informavimą apie kenksmingas medžiagas, pagalbą neįgaliesiems, o kartu gerina darbo rinkos padėtį. Įmonės, vykdydamos socialiai atsakingą veiklą, gali prisidėti prie bendruomenės problemų sprendimo. Darbuotojams užtikrinamos žmogaus teisės, lygios galimybės, sudaromos sąlygos mokytis ir kelti kvalifikaciją.

**Įmonių socialinės atsakomybės trūkumai.** Be autorių, įvardijančių ĮSA iniciatyvų teikiamą naudą, yra ir kitaip galvojančių mokslininkų, kurie akcentuoja, kad šalia teigiamų egzistuoja ir neigiami šios iniciatyvos įgyvendinimo aspektai. T.y. ne visi verslo ideologai, o tuo labiau verslininkai sutinka su ĮSA idėjomis. ĮSA sulaukia ir kritikos. Liberalūs ekonomistai kritikuoja ĮSA ideologiją kaip prieštaraujančią pagrindiniam verslo principui – didinti pelną, o ne gelbėti planetą (Vogulytė, Gudonienė, 2007, Bagdonienė, Paulavičienė, 2010). Literatūroje dažnai minimas Nobelio premijos laureatas M.Friedman, kuris 1970m. teigė, kad ĮSA programos – tik „išteklių švaistymas“, kad verslas turėtų rūpintis pelno didinimu. Kitų autorių (Coelho, Clure, Spry, 2002) nuomone, socialinės programos yra naudingos tik samdomiems įmonių vadovams, siekiantiems karjeros ar kitų asmeninių tikslų.

V. Pruskus (2002) išskiria šiuos pagrindinius veiksnius, stabdančius socialinės atsakomybės plėtrą:

1. *Pelno didinimo principo paneigimas.* Dalies pelno lėšų skyrimas socialinėms reikmėms mažina pelno didinimo principo veiksmingumą. Įmonė elgiasi socialiai atsakingai kreipdama dėmesį tik į ekonominius interesus, o palikdama socialines problemas spręsti valstybinėms įstaigoms ir tarnyboms, labdaros ir visuomeninėms organizacijoms.

2. *Įsitraukimo į socialinę sritį išlaidos.* Lėšos, skiriamos socialinėms reikmėms tenkinti, įmonei reiškia papildomas išlaidas. Šios išlaidos perkeliamos ant vartotojo pečių padidintų kainų už teikiamas paslaugas ir prekes pavidalu.

3. *Nepakankamas atsiskaitomybės prieš visuomenę lygis.* Kadangi visuomenė nerenka bendrovių valdytojų, todėl ir jie nėra tiesiogiai atsakingi plačiajai visuomenei (vadinasi, negalima iš jų reikalauti ir atsakomybės).

4. *Gebėjimo spręsti socialines problemas stygius.* Bet kurios įmonės personalas yra gerai pasirengęs veikti ekonomikos, rinkos ir technologijų sferoje. Tačiau jis neturi patirties, leidžiančios užsiimti socialinių problemų sprendimu. Visuomenės tobulinimu turėtų užsiimti specialistai, dirbantys atitinkamose valstybės institucijose ir labdaros organizacijose.

D.M.Vyšniauskienė ir V.Kundrotas (1999) išsako tokius argumentus „prieš“ įmonės socialinę atsakomybę:

- įmonė turi siekti pelno, — o vyriausybė spręsti socialines problemas;
- socialinė įmonės veikla negali būti pamatuota;
- įmonė atsakinga už pelno maksimizavimą;
- socialinės atsakomybės sąnaudos yra per didelės ir pernelyg didina kainas;
- įmonei trūksta įgūdžių, sprendžiant visuomenės socialines problemas;
- įmonė neturi pakankamo ryšio su visuomene, todėl negali spręsti jos problemų;
- visuomenė nepakankamai remia įmonę, vykdančią socialinės atsakomybės programas.

Autoriai, pasisakantys „prieš“ ĮSA iniciatyvų diegimą, dažnai nurodo, jog jų įgyvendinimas didina įmonės sąnaudas, iškreipia pirminę verslo logiką – pelno siekimą, perduoda verslui per daug įsipareigojimų ir pan. Tačiau jie pamiršta, kad ĮSA teikiama nauda ne visada yra pastebima trumpuoju laikotarpiu ir ĮSA – tai investicija, kuri gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą ilguoju laikotarpiu.

Įvertinus visus argumentus, galima išskirti šiuos pagrindinius aspektus, kurie motyvuoja įmones diegti ĮSA (Darbo ir socialinių tyrimų institutas..., 2006):

- galimybė geriau patenkinti savo vartotojų (klientų, pacientų, t.t.) poreikius,
- suformuoti gerą vardą, savo firminio ženklo - patikimos įmonės reputaciją, kurių dėka būtų galima:
  - pakelti lojalumo lygį, sustiprinti ryšius su vietine bendruomene ir valdžia;
  - padidinti savo prekės ar paslaugos pardavimų apimtį;
  - padidinti darbuotojų motyvaciją ir darbo efektyvumą, ir taip:
    - auginti žmogiškuosius išteklius;
    - sumažinti kaštus;
    - didinti konkurencingumą.

Įmonės, vykdydamos socialiai atsakingą veiklą, pateisina visuomenės lūkesčius, įgyja didesnę konkurencinį pranašumą ir gali užtikrinti didesnę pelningumą.

Atsakomybės klausimai dabar yra tokie aktualūs, kad jų ignoravimas įmonei gali brangiai kainuoti. Žvelgiant į ateitį, ekologinės problemos kelia didžiulę grėsmę, ir strategiškai mąstančios įmonės jau įtraukia klimato kaitos, įvairių išteklių trūkumo, užterštumo problemas planuojant savo veiklą ateičiai. Galimomis grėsmėmis, ignoruojant atsakomybės klausimus D.Hitchcock ir M.Willard (2007) įvardija atsakomybę už taršą, žaliavų ir energijos tiekimo problemas, įvaizdžio ir reputacijos problemas, teisinės problemas, produktų boikotą, rinkų praradimą.

Socialinės atsakomybės ignoravimas gali lemti (Įvadas ir pagrindinė informacija apie įmonių socialinę atsakomybę...):



- didelę personalo kaitą;
- praktinės patirties (*know-how*) žinių praradimą ir didėjančius trikdžius gamybos procese, sukeliančius mažesnę produktyvumą;
- atvirus pirkėjų boikotus, atsirandančius didėjant vartotojų informuotumo apie įmonių elgseną, susijusią su tarša, prekių kokybe ir darbo sąlygomis, lygiui;
- konfliktų su darbuotojais sąnaudas;
- konfliktų su visuomenės grupėmis sąnaudas;
- teisinę ir moralinę atsakomybę už aplinkos teršimą, kuris sukelia tam tikras papildomas sąnaudas ir lemia reputacijos praradimą;
- teisinės problemas;
- rinkų praradimą ir t.t.

Taigi, galima daryti išvadą, kad socialiai atsakingas elgesys įmonėms tampa ekonomiškai naudingas, nes socialiai atsakingas verslas suteikia įmonėms didelį konkurencinį pranašumą, užtikrinantį gerą įmonės reputaciją, o ekonominės veiklos socialinis priimtumas tampa esmine ilgalaikio įmonės stabilumo ir sėkmės sąlyga.

## 2. TYRIMO LOGIKA IR METODOLOGIJA

Teorinėje darbo dalyje nustatyta, jog įmonių socialinės atsakomybės reiškinys Lietuvoje yra pakankamai naujas. Viena vertus, atliekant socialinės atsakomybės reiškinio teorinio pagrindimo analizę buvo pastebėta mokslinių publikacijų šia tema stoka. Kita vertus, šiuo metu Lietuvoje yra nemažai tiek praktinių ĮSA taikymo pavyzdžių, tiek veiksnių, skatinančių šią įmonių iniciatyvą.

Dėl ĮSA reiškinio naujumo Lietuvos įmonių praktikoje buvo svarbu išanalizuoti esamą situaciją. Taigi, šios dalies analizės objektą galima įvardyti kaip ĮSA reiškinį Lietuvoje, Lietuvos įmonėse, vandentvarkos sektoriuje. Visų pirma, buvo siekiama rasti atsakymus į klausimus, kuriuos kelia pati įmonė, besidominti atsakingo verslo modeliu. Į ĮSA buvo žvelgiama iš įmonės, veikiančios Lietuvoje, pozicijos. Pradedant tyrimą, buvo suformuluotas pagrindinis tyrimo klausimas, siekiant išsiaiškinti, kokie atlikti tyrimai, įvertinantys ĮSA situaciją Lietuvoje ir kokie jų rezultatai.

Analizuojant ĮSA situaciją Lietuvoje buvo pasirinktas kokybinis žvalgomasis tyrimas, kurio metu buvo naudojama antriniuose šaltiniuose pateikiama informacija: tyrimų ĮSA tema ataskaitos organizacijų, kuruojančių ĮSA veiklą, viešos veiklos ataskaitos bei įvairūs straipsniai ir informaciniai leidiniai ĮSA tema.

Surinkus informaciją bei atsakius į aukščiau pateiktą klausimą, buvo susidaryta nuomonė apie bendrą ĮSA padėtį Lietuvoje ir tai davė pagrindą tolimesnei reiškinio analizei vandentvarkos sektoriuje.

Tyrimo logika paremta tuo, jog buvo pereita nuo tyrimų apie įmonių socialinės atsakomybės situaciją Lietuvoje apžvalgos aptarimo iki kelių vandentvarkos įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo veikloje analizės.

Prieš pradedant analizuoti ĮSA pasirinktose vandentvarkos įmonėse pirmiausia buvo išanalizuoti ĮSA ypatumai vandentvarkos sektoriuje, apžvelgiant socialinės atsakomybės aspektus Jungtinės Karalystės (JK) vandens tiekėjų asociacijos Water UK, vienijančios 23 vandens tiekimo įmones, veikloje, bei apžvelgiant Water UK darnaus vystymosi ataskaitą ir jos aprėpiamas sritis.

Siekiant ištirti Lietuvos vandentvarkos įmonių socialinės atsakomybės atskleidimo informacijos lygį, buvo atliktas viešai atskleidžiamos informacijos ĮSA aspektu tyrimas pasirinktose bendrovėse, kurio metu buvo naudotasi 3 tyrimo šaltiniais: *metiniu pranešimu, aiškinamuoju raštu ir internetinėje svetainėje pateikiama informacija*. Šie šaltiniai buvo pasirinkti, nes remiantis įstatymų nuostatomis, įmonės turi pateikti privalomas finansines ataskaitas (balansą, pelno (nuostolių) ataskaitą, nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitą, grynujų pinigų srautų ataskaitą ir aiškinamąjį raštą) ir metinį pranešimą. Informacija aiškinamajame rašte yra atskleidžiama atsižvelgiant į Verslo apskaitos standartų reikalavimus, kurie yra skirti įmonės finansiniai padėčiai apibūdinti, paaiškinant kitose finansinėse ataskaitose pateiktus skaitmenis. Metiniame pranešime, kuris yra privalomas

dokumentas didelėms bendrovėms, bei internetinėje svetainėje įmonės gali atskleisti daugiau socialinės, aplinkosauginės ir kitos informacijos apie savo veiklą.

Siekiant užtikrinti palyginamumą ir padaryti logiškas išvadas, tyrime buvo analizuoti trijų vandens tiekimo bendrovių (UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“, UAB „Dzūkijos vandenys“) metiniai pranešimai bei internetinės svetainės.

Tiriant įmonių socialinės atsakomybės atskleidimo lygį finansinėse ataskaitose, metiniuose pranešimuose ir internetinėse svetainėse buvo naudojama Content analizė, kaip vienas dažniausiai taikomų metodų tiriant įmonių socialinę atsakomybę ir jos atskleidimo mastą (Murthy, 2008; Lanis, Waller, 2009, Dagilinė, Bruneckienė, 2010, Dagilinė, 2010). Content analizė apibūdinama, kaip formalizuotas dokumentų tyrimo būdas, kuris numato jų turinio vertinimą remiantis požymių, kurie svarbūs tyrėjui ir kuriuos galima apibendrinti, skaičiavimu. Mato vienetai, naudojami Content analizėje gali būti įvairūs: žodžiai, frazės, linijos, puslapiai, sakiniai. Content analizėje pasirinktu mato vienetu buvo užbaigti sakiniai apie įmonių socialinę atsakomybę.

Pirmiausia buvo išanalizuota vienos įmonės (UAB „Šiaulių vandenys“) viešai atskleidžiama informacija ĮSA aspektu *metiniame pranešime, aiškinamajame rašte ir internetinėje svetainėje*. Atlikus tyrimą ir nustatius, kad privalomose ataskaitose buvo atskleidžiama tik esminė informacija apie įmonės finansinę veiklą ir kitus esminius veiksnius, darančius įtaką finansinei padėčiai, o su ĮSA susijusių aspektų buvo labai nedaug, toliau buvo išanalizuota, kaip keitėsi UAB „Šiaulių vandenys“ pateikiama informacija ĮSA požiūriu metiniuose pranešimuose per 2008-2010m. laikotarpį.

Įvertinus UAB „Šiaulių vandenys“ tyrimo metu gautus rezultatus, UAB „Aukštaitijos vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ viešai atskleidžiamos informacijos ĮSA aspektu ieškota tik 2010m. *metiniuose pranešimuose ir įmonių internetinėse svetainėse* (aiškinamasis raštas nebuvo analizuotas).

Atlikus Content analizę ir išanalizavus pasirinktų vandens tiekimo įmonių internetinėse svetainėse, metiniuose pranešimuose atskleidžiamą informaciją ĮSA aspektu, buvo padaryta prielaida, kad viešai yra skelbiama ne visa informacija apie įmonių socialinės atsakomybės veiklas. Todėl buvo pasirinkta interviu pagalba įvertinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas ir gautą informaciją palyginti su viešai atskleidžiama informacija.

Siekiant įvertinti socialinės atsakomybės iniciatyvas vandentvarkos sektoriuje buvo pasirinktas nestruktūrizuotas interviu – t.y. duomenų rinkimas tiesiogiai bendraujant (kalbantis) tyrėjui ir respondentui su analizei pasirinktų vandens tiekimo įmonių - UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ – vadovais. Interviu metu buvo aiškinamasi ĮSA principų taikymas vandentvarkos sektoriaus įmonėse. Interviu buvo nestruktūrizuotas (pusiau standartizuotas), tačiau aptariamai klausimų blokai buvo stabilūs:

1. Įmonės vadovo samprata apie įmonės socialinę atsakomybę bei galimos priežastys, kodėl įmonė nepriklauso JT Pasaulinio susitarimo tinklui.
2. ĮSA iniciatyvos įmonės veikloje aplinkosaugos, žmogiškųjų išteklių, visuomeninės veiklos ir rinkos (produkto/paslaugos) aspektais.

Analizei pasirinktų įmonių vadovams iš anksto (prieš interviu) buvo išsiųsti klausimai, kuriais bus domimasi apie socialinės atsakomybės vadybą jų vadovaujamose įmonėse (preliminarūs klausimai pateikti 19 priede) interviu metu. Pokalbio metu, turint tik numatytą bendrą apklausos planą, klausimai buvo formuluoti pagal situaciją (interviu sutraukta medžiaga pateikta 20 - 22 prieduose).

Siekiant nustatyti viešai skelbiamos socialiai atsakingos veiklos mastą, susisteminta interviu metu gauta informacija buvo palyginta su įmonių viešai skelbiama internetinėse svetainėse bei metiniuose pranešimuose informacija.

Remiantis pasirinktais tyrimo metodais gauta informacija, trečioje darbo dalyje atskleista įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo raiška Lietuvoje bei įmonės socialinės atsakomybės vadyba vandentvarkos įmonėse UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ pavyzdžiu.

### **3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VADYBA VANDENTVARKOS ĮMONĖSE**

#### **3.1. Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo raiška Lietuvoje**

Vis labiau augantis ĮSA populiarumas pasaulyje, gilėjantis jos reikšmės ir įtakos visuomenės raidai suvokimas paskatino daugelio šalių verslo subjektus orientuoti savo veiklą į socialiai atsakingo valdymo, vartojimo, investavimo ir kitus principus. Įsitvirtinus suvokimui, jog įmonės nėra izoliuotos nuo visuomenės, pažangiose šalyse verslo sektorius, kaip visuomenės raidos procesų dalis, vadovaujasi minėta ĮSA idėja, kuri gerina įmonės įvaizdį, padeda valdyti riziką ir didina įmonės konkurencingumą.

Didėjantis Baltijos šalių vaidmuo pasaulyje sąlygoja ne tik būtinybę didinti valstybių pastangas darniai plėtojant verslą, bet ir aktyvinti verslo sektoriaus įtraukimą į visuomenės raidos procesus, nes tai itin svarbu įmonėms, dalyvaujančioms Europos Sąjungos rinkoje, išsiskiriančioje galiojančiais aukštais ĮSA reikalavimais (Melnikas, 2007).

Socialiai atsakingas verslas tampa būtinu šiuolaikinės visuomenės atributu. Šiuo metu vis daugiau įmonių Lietuvoje supranta verslo socialinės atsakomybės naudą sau ir visuomenei, o konkurencinis pranašumas atveria tarptautines rinkas.

Lietuvoje, kaip ir visose ES valstybėse, susidomėjimas verslo socialine atsakomybe pastebimai didėja. Ir jis nėra savaimingas, bet aiškiai inspiruotas ir palaikomas Europos Bendrijos Komisijos, Jungtinių Tautų vystimosi programos, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Lietuvos profesinių sąjungų konfederacijos. Tai rodo minėtų institucijų dokumentai ir aktyvūs veiksmai, skatinantys socialiai atsakingą verslą - 2005m. pabaigoje LR Socialinės apsaugos ir darbo ministrės patvirtintos įmonių socialinę atsakomybę 2006-2008 metais skatinančios priemonės, kuriose suformuluotas valstybės prioritetas ĮSA srityje – skatinti įmonių socialinės atsakomybės plėtrą, įgalinančią aplinką, bendradarbiaujant su ekonomинiais, socialiniais ir tarptautiniais partneriais (Juščius, 2009).

Socialiai atsakingo verslo idėjos aktualumas Lietuvos verslininkams yra kaip veiksnys, didinantis jų įmonių konkurencingumą Europos Sąjungos rinkoje, gerinantis santykius su vartotojais, partneriais, investuotojais, užtikrinantis verslo ilgalaikiškumą bei stabilumą ir prisidedantis prie regiono bei Lietuvos darnaus vystimosi (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009).

Tarptautiniu mastu socialinės atsakomybės praktiką Lietuvoje ir visose ES šalyse skatina daugelis JTO agentūrų, ES organizacijų, pvz.: nuo 1999m. Jungtinių Tautų iniciatyva *Pasaulinis susitarimas (Global Compact)*, kuris remiasi Visuotine žmogaus teisių deklaracija, Tarptautinės darbo organizacijos deklaracija dėl pagrindinių principų ir teisių darbe, Rio de Žaneiro deklaracija dėl aplinkosaugos ir plėtros, jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją, taip pat tarptautinė

nevyriausybinių organizacijų *Globali ataskaitų iniciatyva (Global Reporting Initiative)*, kurios tikslas – skleisti ĮSA principų įgyvendinimo veiksmingumo ataskaitų rengimo metodiką.

Lietuvoje ĮSA principų įgyvendinimas įmonėse ir organizacijose suaktyvėjo šaliai įstojus į ES, nors pirmosios užuomazgos matyti dar 1990m., Lietuvai atgavus nepriklausomybę, kai įmonės intensyviai veržėsi į Vakarų rinkas, kad perimtų gerąją Vakarų šalių įmonių patirtį. Be to, dar tik rengiantis stojimui į ES, 2003m. patvirtintoje *Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje* buvo užsibrėžtas tikslas „tobulinti darbo santykius reglamentuojančius teisės aktus, didinti verslo socialinę atsakomybę, skatinti civilizuotus darbdavio ir darbuotojo santykius, socialinę partnerystę ir kolektyvinių darbo santykių plėtotę“, siekiant skatinti įmones investuoti į ĮSA plėtrą, kad būtų padidinta socialinė darbuotojų gerovė, lojalumas, prisidėtų prie visuomenės sveikatos gerinimo, aplinkosaugos standartų laikymosi, BVP augimo, žmonių teisių užtikrinimo (Žin., 2003, Nr.89-4029). Šis dokumentas pakeitė ankstesnę 1996m. aplinkos apsaugos strategiją ir įtvirtino naują darnaus vystymosi nuostatą, siekiant aplinkosaugos, ekonominių, socialinių ir visuomeninių tikslų, sudarant galimybes, kad būtų užtikrinta visuotinės dabartinės ir ateities kartų gerovė. LR Vyriausybės 2004-2008m. programos dalyje „Darbas, šeima, socialinė apsauga“ taip pat buvo įtvirtinta nuostata, kad Vyriausybė turėtų didinti socialinę įmonių atsakomybę, kuri paminėta ir 14 Vyriausybės 2006-2008m. programoje, skatinančioje tobulinti darbo santykius reglamentuojančius teisės aktus, diegti įmonių socialinės atsakomybės principus veikloje, užtikrinti darbdavio ir darbuotojo santykius, socialinę partnerystę ir kolektyvinių darbo santykių plėtotę (Žin., 2006, Nr. 2-28).

2010m. sausio 12d. LR Vyriausybė patvirtino Nacionalinę įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013m. programą ir jos įgyvendinimo 2009-2011m. priemonių planą, kuriuo siekiama plėsti socialinį sąmoningumą versle, sukurti palankią aplinką ĮSA plėtrai Lietuvoje, skatinti įmones diegti socialinės atsakomybės principus savo veikloje, siekiant konkurencingumo, saugios ir švarios aplinkos, stiprios socialinės sanglaudos, skaidrios ir etiškos verslo praktikos. Šia programa Lietuvos Respublikos Vyriausybė pripažįsta, kad socialiai atsakingas verslas atitinka visuomenės gerovės lūkesčius ir yra naudingas visuomenės socialiniam ir ekonominiam vystymuisi. (Žin., 2010 Nr.8-38).

A.Astromskienės ir R.Adomaitienės (2009) teigimu, ĮSA iniciatyvų sklaidos Lietuvoje pradžia laikytini 2004m. kai privataus verslo lyderėms kilo idėja įsteigti Nacionalinį atsakingo verslo įmonių tinklą. Jo steigėjomis 2005m. tapo 11 Lietuvos privataus verslo bendrovių ir verslo asociacijų: asociacija „Investors‘ Forum“, asociacija „NETA“, bendrovės Constructus, Berlin-Chemie Menari Group, Commercial Union Lietuva Gyvybės Draudimas, Danisco Sugar, Ernst&Young, Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai LAWIN, Libros Holdingas, Lietuva

Statoil bei Mažeikių nafta bei Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje (Astromskienė, Adamonienė, 2009; [www.socmin.lt](http://www.socmin.lt)).

Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas, kurio misija - skatinti socialiai atsakingą verslą Lietuvoje, veikia kaip sudėtinė Pasaulinio susitarimo tinklo dalis. Jungtinių tautų vystymosi programos ĮSA partnerysčių konsultantės A.Wiman teigimu, šiuo metu iš viso Lietuvoje yra užregistruoti 78 Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo nariai. Šių narių skaičius nuo 2005m., kuomet buvo įsteigtas Nacionalinio atsakingo verslo tinklas, išaugo net 7 kartus. Tarp narių yra verslo įmonių (tiek nacionalinių, tiek tarptautinių) iš finansų, draudimo, telekomunikacijų, tekstilės, chemijos ir kitų pramonės sričių, konsultacijų ir kitų sektorių, verslo ir profesinių asociacijų, prekybos susivienijimų, akademinų institucijų, NVO ir tarptautinių organizacijų. Iš 78 narių daugumą sudaro verslo atstovai (61, t.y. 78 proc.).

Tarp Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo narių monopolinių įmonių grupei galima priskirti tik 3 įmones – t.y. AB „LESTO“, AB „ORLEN Lietuva“ ir AB „Kauno energija“. Kaip matyti, tinklui nepriklauso nė viena vandentvarkos sektoriaus įmonių.

Apibendrinant socialinės atsakomybės iniciatyvas Lietuvoje, ĮSA raida suskirstyta į keletą etapų (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

### Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo raida Lietuvoje

I etapas	<i>Teisinės bazės sukūrimas</i>	
	2003m.	LR Nacionalinė darnaus vystymosi strategija
II etapas	<i>ĮSA idėjų sklaida</i>	
	2004-2005m.	Pranešimai konferencijose
	2005m.	Nacionaliniai atsakingo verslo įmonių tinklo sukūrimas
III etapas	<i>ĮSA iniciatyvų sklaida</i>	
	2005-2007m.	Konferencijos, tematiniai seminarai, ĮSA patirties sklaida
	Nuo 2007m.	Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai
		Narystė Pasaulinio susitarimo tinkle
IV etapas	<i>ĮSA įgyvendinimo programų kūrimas</i>	
	2009-2013m.	Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013m. programa ir jos įgyvendinimo 2009-2011m. priemonių planas

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Astromskiene A.; Adamoniene R. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos // *Ekonomika ir vadyba* // 2009, Nr. 14, p. 217-222

ĮSA iniciatyvų sklaidos aktualumą bei populiarumą įrodo 2006m. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kartu su Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje bei LR Aplinkos ir Ūkio ministerijomis inicijuotas Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo įsteigimas. Kiekvienais metais šalyje vyksta nacionalinis socialiai atsakingo verslo apdovanojimas. Šis apdovanojimas – tai kasmetinė valstybės institucijų iniciatyva Lietuvoje, kuria siekiama didinti žinomumą apie įmonių socialinės atsakomybės naudą verslui, valstybei ir kiekvienam individui bei skatinti šalies įmones diegti socialinės atsakomybės principus savo veikloje. Nacionalinį atsakingo verslo apdovanojimą

inicijuoja LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kartu su Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje. 2011m. ją finansuoja Europos socialinis fondas. Iniciatyvą palaiko Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas. (Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas...).

Kiekviena apdovanojimo nominacija skirstoma į 3 kategorijas - atskirai apdovanojamas mažasis ir vidutinis verslas, didelės šalies įmonės ir Lietuvoje veikiančios užsienio kapitalo įmonės. Labiausiai pasižymėjusioms įmonėms skiriamas pagrindinis – socialiai atsakingos įmonės apdovanojimas.

Nacionaliniam atsakingo verslo apdovanojimui 2010m. paraiškas buvo pateikusios net 53 įmonės. (Atsakingiausias įmones apdovanos..., 2011) Tai didžiausias įmonių, išreiškusių pageidavimą dalyvauti apdovanojime, skaičius nuo šios iniciatyvos pradžios 2007m. (Į nacionalinį verslo apdovanojimą..., 2011). Nacionaliniu atsakingo verslo apdovanojimu 2010m. trijose nominacijose (Metų darbovietė, Bendruomeniškiausia metų įmonė bei Metų aplinkosaugos įmonė) apdovanotos tos įmonės, kurių veikla demonstruoja lyderystę ir išsipareigojimą veikti skaidriai, sąžiningai elgtis su darbuotojais, visuomene ir valstybe, vertinti verslo veiklos poveikį aplinkai ir mažinti tokio poveikio neigiamas pasekmes. 2010-ųjų apdovanojimuose ypatingas dėmesys buvo skiriamas aplinkosaugos temai: buvo kreipiamas dėmesys į įmonėse diegiamas inovacijas, naudojamą atsinaujinančiąsias energijos šaltinius, kitus įmonių strateginius sprendimus, kuriais siekiama prisidėti prie aplinkosaugos bei darnaus vystymosi. Metų aplinkosaugos įmonės nominacijai paraišką tarp 27 įmonių pateikė ir UAB „Šiaulių vandenys“.

Metų aplinkosaugos įmone didelių įmonių kategorijoje tapo AB „Teo LT“ (už aplinkai naudingas investicijas, vadovų išitraukimą ir nuoseklų aplinkosauginių vertybių puoselėjimą visoje Lietuvoje), vidutinių ir mažų įmonių kategorijoje – UAB „PakMarkas“ (už iniciatyvą ieškant novatoriškų atliekų perdirbimo sprendimų ir brandų požiūrį į verslo poveikį aplinkai), užsienio įmonių kategorijoje – UAB „Švyturys-Utenos alus“ (už puikius energetinių resursų taupymo ir taršos mažinimo rezultatus bei įmonės darbuotojų ir klientų įtraukimą į aplinkosaugines iniciatyvas), o metų debiutas šioje kategorijoje atiteko Uždarajai dizaino ir leidybos AB „KOPA“ (už strateginius aplinkosaugos sprendimus versle) (Vilniaus universitete apdovanotos...).

Už socialiai atsakingo verslo ideologijų plėtojimą 2010m. Socialiai atsakingos įmonės vardas atiteko: Lietuvos didelių įmonių kategorijoje – kaip ir 2009m., AB Teo LT (už visapusišką ir strateginę socialinės atsakomybės veiklą bei atsakingo verslo vertybių puoselėjimą verslo bendruomenėje ir visuomenėje), užsienio įmonių kategorijoje – AB „Swedbank“ (už brandžią verslo-visuomenės-aplinkos ir valstybės interesus atliepiančią korporacinę politiką ir praktiką) ir smulkių ir vidutinių verslo įmonių kategorijoje – UAB „ERP“ (už iniciatyvą „Projektas 12“ – apjungusią verslą, darbuotojus, aplinkosaugą ir bendruomenę) (Vilniaus universitete apdovanotos...).

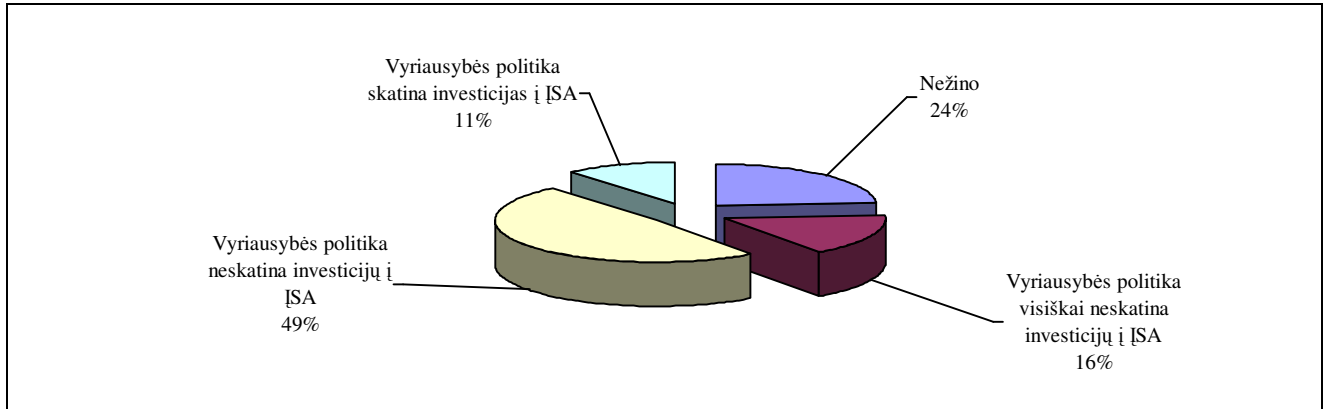


Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo vertinimo komisijos narės L.Jakulevičienės teigimu (Vilniaus universitete apdovanotos...), 2010 metų apdovanojimas išsiskyrė ne tik dalyvaujančių įmonių gausa, bet ir gerųjų praktikų gausa. Kiekvienais metais organizuojami apdovanojimai susilaukia vis didesnio įmonių dėmesio, - tai byloja apie socialinės atsakomybės principų didėjantį populiarumą verslo atstovų tarpe bei supratimą apie tai, kad verslas, kaip ir kiekvienas visuomenės narys, privalo būti atsakingas prieš gamtą, savo bendruomenę ir visuomenę. Lietuvos verslo susidomėjimas socialine ir aplinkosaugine atsakomybe ir didėjantis suvokimas, jog siekiant pelno svarbu ne tik nedaryti žalos aplinkai, bendruomenei, bet ir prisidėti prie aplinkos tausojimo, visuomenės raidos bei ekonomikos augimo byloja apie jo virsmą toliaregišku, neatsiliekančiu nuo naujojo amžiaus globalių iššūkių.

Nagrinėjant socialinės atsakomybės įgyvendinimo būklę Lietuvos įmonėse, buvo išskirti svarbiausi atliktų tyrimų rezultatai. Skirtingo pobūdžio, skirtingais metais atlikti tyrimai savo duomenimis papildo vienas kitą, todėl jų apžvalga leido visapusiškai įvertinti ĮSA situaciją Lietuvoje. R.Kirkasienės ir Ž.Karazijienės (2009) teigimu, *ĮSA Lietuvoje bazinis tyrimas 2007* parodė, kad pilietinė visuomenė (kuri teoriškai turėtų būti pagrindinė ĮSA varomoji jėga) vis dar yra silpna ir priklausoma nuo įvairių specialių projektų ir bendrovių skiriamo finansavimo. ĮSA Lietuvoje bazinio tyrimo duomenys parodė, kad Vyriausybė dar nėra galutinai apsisprendusi, kaip reikėtų elgtis ĮSA atžvilgiu. Taip pat pažymėtina, kad ĮSA įgyvendinimas Lietuvoje yra atsidūręs tokioje situacijoje, kuomet visuomenė nėra pakankamai organizuota ginti savo interesų, o valstybė – neapsisprendusi. Tokia situacija nėra neigiamas dalykas ta prasme, kad rinkos subjektams leidžiama veikti pagal jų pačių interesus. Tačiau yra ir neigiama pusė – rinka yra linkusi nepalankiai įvertinti socialines išlaidas ir suteikia prioritetą trumpalaikiai finansinei, o ne ilgalaikiai socialinei naudai. Tuo tarpu ĮSA teorija numato, kad įmonės savanoriškai imasi socialiai atsakingų veiksmų (Barcevičius, Mžavanadzė, Čiupailaitė, 2007).

Taikomajame moksliniame tyrime „*Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai įtaka verslui ir visuomenei*“ (2007m.), kurio pagrindinis tikslas buvo įvertinti, kaip socialinių iniciatyvų įgyvendinimas padeda įvairioms suinteresuotoms šalims bendromis pastangomis derinti ir įgyvendinti ekonominius, socialinius, aplinkosaugos ir kitus tikslus, didžioji dalis vadovų, paklausti, kur panaudotų turimas papildomas įmonės lėšas, nurodė, kad skirtų jas darbuotojams: 52 proc. skatintų darbuotojų tobulinimąsi, 30 proc. jiems teiktų papildomas sveikatos apsaugos paslaugas. 43 proc. nurodė, kad investuotų į naują įmonės turtą ir 42 proc. atnaujintų turimą įmonės turtą. Tokios perspektyvos džiugina ir yra neįsivaizduojamos prieš dešimtmetį kai prioritetai buvo skiriami investicijoms į ilgalaikį materialųjį įmonės turtą. Tyrimas rodo, kad dabar nematerialiosios investicijos pradeda dominuoti ir tai yra tinkama terpė socialinio pobūdžio iniciatyvoms.

*Pasaulio banko vykdytoje apklausoje „Ką įmonės mano apie ĮSA“ (Estijos, Latvijos ir Lietuvos įmonių nuomonių ir praktikos palyginimas), analizavusioje ĮSA situaciją Lietuvoje tik pradėjus diegti šio verslo modelio principus, dauguma Lietuvos įmonių atstovų, paklausus apie Vyriausybės politikos poveikį investicijoms į ĮSA, nurodė, kad Lietuvos Vyriausybės politika neskatina įmonių investuoti į socialiai atsakingą verslą (žr. 8 paveikslą) (Pasaulio bankas, 2005).*



**8 pav.** Vyriausybės politikos poveikis investicijoms į ĮSA Lietuvoje  
Šaltinis: Pasaulio bankas, 2005

Pasaulio banko tyrimo metu įmonių atstovų buvo teirujamasi, kokios priemonės galėtų paskatinti ĮSA praktikos įgyvendinimą. Respondentai nurodė, kad finansiniu požiūriu tai galėtų būti mokesčių lengvatos (78 proc.) ir įgaliojimų vietiniams valdžios organams suteikimas atleisti nuo mokesčių (39 proc.). Taip pat svarbiu elementu buvo įvardinta – darbo įstatymų reformos (29 proc.), įmonės pripažinimas (21 proc.).

Apibendrinant *Bendros socialinės atsakomybės tendencijų tarp smulkių ir vidutinių įmonių Baltijos šalyse tyrimą* (2007), kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti ĮSA idėjų paplitimą tarp smulkių ir vidutinių įmonių bei paskatinti jas vykdyti socialiai atsakingą verslą, galima teigti, kad tarp verslo atstovų egzistuoja požiūris į ĮSA kaip į tam tikrus įmonių partiriamus nuostolius, todėl, įmonių vadovų nuomone, reikalingi lankstūs teisės aktai ir finansinės iniciatyvos, kad „apsimokėtų“ taikyti ĮSA principus įmonės veikloje. Šis tyrimas, nagrinėjęs smulkaus ir vidutinio verslo įmonių atstovų supratimą apie ĮSA (neišskiriant skirtingų veiklų įmonėms), parodė, kad smulkių ir vidutinių įmonių atstovai supranta verslo vaidmenį visuomenėje, tačiau dauguma jų nevykdo socialiai atsakingos veiklos dėl menko informuotumo, intensyvaus reguliavimo ir išteklių trūkumo (Gineitienė, Žigelytė, 2010).

Siekiant išsiaiškinti *socialinės atsakomybės iniciatyvų diegimo kliūtis smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse* buvo atliktas tyrimas (Česnienė, Neverkecič, 2009), parodęs, kad vyravusi nuostata, jog ĮSA yra filantropinė veikla, pamažu nyksta, ją keičia adekvatus šio reiškinio suvokimas. Nurodydami veiksnius, skatinančius elgtis socialiai atsakingai, įmonių atstovai (vadovai) akcentavo dėl to padidėjusį darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą darbu, geresnio įmonės įvaizdžio kūrimą bei

verslo konkurencinio pranašumo didinimą, išaugusius vartotojų reikalavimus. Mažiausią įvertinimą gavęs veiksnys – didesnis patrauklumas investuotojams. Tarp pagrindinių kliūčių įgyvendinant ĮSA įmonėse akcentuotos šios: nesugebėjimas suvokti ĮSA kaip potencialiai didinančios įmonės vertę ir skatinančios ilgalaikius pelnus svarbos; nenuoseklus požiūris į ĮSA; ilgalaikės vizijos ir strateginio požiūrio nebuvimas. Šio tyrimo metu respondentai pažymėjo, jog labiausiai ĮSA iniciatyvų diegimą galėtų paskatinti valstybės palaikymas ir iniciatyvų rėmimas (45 %), mokymai (19 %), gerosios praktikos pavyzdžių sklaida (19 %).

Siekiant įvertinti LR teisinę bazę per ĮSA prizmę ir identifikuoti teisės aktus ir su jų taikymu susijusius veiksnius, kurie skatina arba trukdo teisinių priemonių pagalba Lietuvos įmonėms taikyti ĮSA principus savo veikloje, buvo atlikta *LR teisinės bazės dėl įmonių socialinę atsakomybę skatinančių ir trukdančių veiksnių analizė* (Advokatų kontora Baranauskas, Senickis, Stukas ir partneriai/APEX LEGAL, 2007). Šio tyrimo metu buvo nustatyta, kad ĮSA plėtrą stabdo koordinuotos, aiškios ilgalaikės ĮSA politikos, kuri sudarytų sąlygas išanalizuoti teisės aktų pakeitimų efektyvumą, trūkumas. Panašūs tyrimo rezultatai matyti ir kitame ĮSA tyrime „*Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai 2006/7*“ (Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, LR trišalė taryba, 2006), rodantys, kad vienas pagrindinių veiksnių, ribojančių ĮSA plėtrą Lietuvos įmonėse, yra įstatyminė bazė, susijusi su kintančia Vyriausybės politika ir reikiamo reguliavimo stoka. Svarbūs veiksniai yra išteklių trūkumas ir negarantuota sėkmė. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos verslininkai savo vaidmenį visuomenėje supranta kaip pelno siekimą, mokesčių mokėjimą, teisinių reikalavimų laikymąsi ir darbo vietų saugumo užtikrinimą, tačiau pripažįsta, kad pelno siekimas privalo būti subalansuotas su socialinėmis suinteresuotų pusių reikmėmis.

2007 - 2008m. atlikto tyrimo *apie etikos ir tuo pačiu ĮSA vadybos instrumentus* (kodeksą/vertybes, mokymą, auditą, „karštąją“ liniją, komitetą/pareigūną), *integralumą užtikrinančius procesus* (tikslų žinojimą, vadovavimąsi vertybėmis kasdieniniame darbe, įtraukimo kultūrą, pažangias personalo vadybos praktikas) rezultatai (Pučėtaitė, 2009), apklausus 452 respondentus, iš kurių 304 priklausė organizacijoms, kurios, remiantis viešai prieinama informacija, turėjo etikos kodeksą arba buvo pasirašiusios Pasaulinį susitarimą (kuris yra pagrindinis normatyvinis dokumentas, kurio pagrindu vykdoma ĮSA sampratos bei praktikos plėtra Lietuvoje), atskleidžia, jog etikos, taip pat ir ĮSA vadybos instrumentų taikymo tendencijos yra silpnos. Tai rodo, jog dauguma įmonių neturi ĮSA strategijos, padedančios integruoti pažangias praktikas į sistemą, kuri ilgalaikėje perspektyvoje didintų jų veiklos efektyvumą. Kita vertus, rezultatų analizė ĮSA integralumą užtikrinančių praktikų aspektu parodė, jog šioje srityje tendencijos optimistiškesnės. Apibendrinant galima teigti, jog neatsižvelgiant į įmonių motyvus, dėl kurių jos prisijungė prie Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo iniciatyvos ar sukūrė etikos kodeksą, jų veikla

iš dalies yra grindžiama integralumo vertybe, kurios palaikymui trūksta ĮSA vadybos instrumentų. Tai reiškia, jog tyrime dalyvavusiose įmonėse nėra ĮSA strategijos, todėl labai tikėtina, jog į įmonių suinteresuotųjų interesus nebuvo atsižvelgta arba atsižvelgta tik iš dalies.

Parengtas ir vykdomas projektas „*Subalansuotumas ir socialinė atsakomybė per mokymąsi smulkiose ir vidutinėse įmonėse*“ (2008-2010m.) (Projekto rezultatai ir medžiaga...), kurio pagrindinis tikslas – plėtoti inovatyvią metodologiją, orientuotą į ĮSA vystymą mažose ir vidutinėse Europos įmonėse. Projektu, kurį rengė tarptautinė mokymo ir konsultacijų Vokietijos organizacija ISOB (Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH) bendradarbiaudama su partneriais Lenkijoje, Bulgarijoje, Ispanijoje, Lietuvoje, Rumunijoje, Latvijoje, Kipre ir Portugalijoje, siekiama padėti smulkioms ir vidutinėms įmonėms sistemiškai plėtoti socialinės atsakomybės veiklas. Pateiktose projekto išvadose apie socialinės atsakomybės iniciatyvas ekonominės krizės kontekste smulkiose ir vidutinėse įmonėse parodė, kad Lietuvoje gana aktyviai įgyvendinamos socialinės atsakomybės priemonės, susijusios su darbuotojų gerove, jų mokymu ir tobulėjimu. Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių vadovų nuomone, diegiant socialinės atsakomybės nuostatas įmonių veikloje, pirmiausia reikia atsižvelgti į darbuotojų ir klientų lūkesčius, o ne į visuomenės ar aplinkosaugos reikalavimus (nors pastarieji taip pat labai svarbūs). Būtent klientai ir darbuotojai yra „arčiau“ įmonių veiklos, daro žymią įtaką efektyviam įmonių veiklos organizavimui, užtikrindami darbuotojams mokymosi galimybes, atlyginimą už atliktą darbą ir tinkamas darbo sąlygas. Pagrindinės ĮSA principų įgyvendinimo problemos Lietuvos mažose ir vidutinėse įmonėse ekonomikos nuosmukio laikotarpiu yra mažėjantis įmonių pelnas ir užimama rinkos dalis, didėjantys mokesčiai, gerokai sumažėjusios investicijos į įmonių veiklos plėtrą (Z.Gineitienė, L.Žiogelytė, 2010).

Kitas 2009m. atliktas mokslinis *ekonominės krizės poveikio Lietuvos socialinės atsakomybės principų diegimui smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veikloje tyrimas* (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009), parodęs, kad daugelis įmonių daug dėmesio skiria išlikimui ir nuostolių mažinimui, o ne socialinės atsakomybės nuostatų veikloje įtvirtinimui. Be to, ekonominio nuosmukio metu smulkaus ir vidutinio verslo įmonės mažiau atsižvelgia į darbuotojų interesus, ypač nekvalifikuotų darbininkų darbo vietų išsaugojimą. Vertinant įmonių elgseną krizės metu, daugiausia apklaustųjų pažymėjo, kad visų pirma darbuotojams paaiškins, kokioje situacijoje dabar yra įmonė (darbuotojų gerovės užtikrinimas).

L.Šimanskienės ir J.Paužuolienės (2010) atliktu *ĮSA tyrimu Lietuvos socialiai atsakingose organizacijose* nustatyta, kad ĮSA nauda yra įvairiapusė: padeda gerinti įmonės įvaizdį, pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, sumažinti energijos vartojimo ir atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas, prisideda prie gyvenimo kokybės gerinimo ir kt. Respondentų teigimu, didžiausios klaidos įgyvendinat ĮSA yra paviršutiniškas požiūris į ĮSA, strateginio plano nebuvimas, ĮSA „nuleidimas iš

viršaus“, dalyvaujant ne visiems darbuotojams, ilgalaikės vizijos nebuvimas. Remiantis šio tyrimo duomenimis, įmonės, įgyvendindamos ĮSA, dažniausiai nesilaiko visų socialinės atsakomybės standarte numatytų principų, bet vis dėlto to siekia, nes supranta, kad sąmoningas ĮSA principų įtraukimas į įmonės veiklą gali padėti sutvirtinti įmonės vadovų santykius su darbuotojais, užtikrinti jų lojalumą ir skatinti gerai atlikti savo darbą.

Valstybės politika, palanki teisinė bazė, Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai, narystė Nacionaliniame atsakingo verslo įmonių tinkle, tarptautinių projektų darnaus vystymo bei įmonių socialinės atsakomybės kontekste vykdymas, gerosios patirties per seminarus ir konferencijas populiarinimas – tai priemonės, skatinančios ĮSA iniciatyvų sklaidą Lietuvoje. Daugelis Lietuvos įmonių, nors ir nedeklaruoja ĮSA nuostatų laikymosi, tačiau atskirose veiklos srityse jų laikosi, skatindamos darbuotojus kelti kvalifikaciją, organizuodamos darbuotojų (šeimų) laisvalaikį, propaguodamos sveikos gyvensenos aspektus, gerindamos psichologinį klimatą darbe, laikydamosis aplinkos apsaugos reikalavimų bei skaidraus verslo principų. Tai iš esmės atitinka Europos verslo tobulumo modelio svarbiausius kriterijus, kurie plačiai naudojami Europos šalių viešojo sektoriaus įmonėse ir verslo organizacijose (Astromskienės, Adamonienės, 2009).

Nemažai didžiųjų Lietuvos įmonių reguliariai skelbia savo socialinės atsakomybės ataskaitas, netgi turi darbuotojų, besirūpinančių socialine atsakomybe. Tačiau yra laikomasi nuomonės, kad kol kas socialinė atsakomybė Lietuvoje labiau mados reikalas, nei puoselėjama vertybė. Dauguma Lietuvos įmonių tik imituoja socialinę atsakomybę viešai skelbdamosis, o ne įgyvendina ilgalaikes socialinės atsakomybės strategijas.

Nemažai Lietuvos įmonių socialinę atsakomybę suvokia būtent kaip pardavimo skatinimo instrumentą, na, gal dar madingą atributą, kuri privalu turėti (Lietuvoje mažėja socialiai atsakingo verslo..., 2010). Agentūros “Nomoshiti.jp” direktoriaus P.Rymeikio teigimu, socialinės akcijos Lietuvoje organizuojamos chaotiškai, nesilaikant ilgalaikės strategijos. Mažesnės ir netgi vidutinės kompanijos apie socialinę atsakomybę dažniausiai iš viso nesusimąsto. EKT (UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai) atlikta smulkiųjų ir vidutinių įmonių apklausa parodė, kad net 43,6 proc. tokių įmonių apskritai nežino, kas tai yra. Nors UAB “Baltijos komunikacijos partneriai” direktoriaus A.Katausko manymu, socialinės atsakomybės esmė – ne galimybė papildomai uždirbti, o proga neprarasti, žvelgiant į artimesnę ir tolimą perspektyvą (Lietuvoje mažėja socialiai atsakingo verslo..., 2010).

Kita vertus – verslas – visuomenės atspindys. P.Rymeikio teigimu, nėra jokio tikslo būti socialiai atsakingam visuomenėje, kuri nėra pilietiška. Remiantis “Spinter” atlikto tyrimo rezultatais, tik 6 proc. vartotojų renkantis produktą svarbūs įmonės socialinės atsakomybės aspektai, 20 proc. apklaustųjų apskritai nesidomi, ar produkcijos gamintojai yra socialiai atsakingi (Lietuvoje mažėja socialiai atsakingo verslo, 2010). Tokia situacija neskatina įmonių diegti ĮSA vadybos savo

veikloje. Pagrindinės kliūtys tam yra įvardijami dideli kaštai, neigiama įtaka pelningumui, menki apčiuopiami rezultatai, reikiamo reguliavimo nebuvimas.

Pagrindinis skirtumas tarp ĮSA plėtros užsienio šalyse ir Lietuvoje yra vartotojų/visuomenės spaudimas. Lietuvoje toks spaudimas kol kas jaučiamas labai silpnai, vietinės įmonės imasi šios iniciatyvos labiau dėl užsienio partnerių spaudimo ir ši sistema veikia daugiau įmonės viduje. Lietuvoje dauguma įmonių socialinę atsakomybę supranta kaip labdarą ar filantropiją, tačiau lygiavertės partnerystės kol kas dar nėra (Adomaitytė – Subačinė, 2007). Kaip nurodyta *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinio tyrimo 2007* ataskaitoje, ĮSA vis dar dažnai suvokiama kaip žaidimas kur „vienas laimi, kitas pralaimi“, tarsi teigiant, kad pelnas ir ĮSA negali būti suderinami. ĮSA nauda įmonėms pateikiama labai bendrais bruožais (pvz., pagerėjęs įmonės įvaizdis), nepateikiant jokių kitų konkretesnių naudos įvertinimų. Be to, ĮSA dažnai yra minima neigiamame kontekste, kas lengvai gali virsti tiesmukišku moralizavimu. Taip pat yra neaiškumų dėl sąsajos tarp ĮSA ir įmonių filantropinės/ remiamosios veiklos. Kai kurios įmonės supranta tai kaip vienintelį ir pakankamą socialiai atsakingo elgesio rodiklį. Remdamiesi tokiais faktais dalis suinteresuotųjų šalių mano, kad ĮSA taikymas yra tik „mokėjimas pasirodyti iš geros pusės“, sugalvotas pačių įmonių, kad nereikėtų imtis jokių rimtesnių veiksmų (Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje...). Dažnai į įmones, kurios skelbiasi esančios socialiai atsakingomis, žiūrima įtariai, galvojant, kad jos taip elgiasi vien tik iš reklaminių sumetimų. Suinteresuotosios šalys nurodo atvejus, kuomet žiniasklaidos kampanijose, reklamose ir net užsakytuose straipsniuose (kuriose konkrečiai nenurodoma, kuri įmonė rėmė straipsnio pasirodymą) stengiamasi parodyti įmonę palankioje šviesoje, nors ji negarsėja kaip veikianti socialiai atsakingai. Visa tai rodo, kad supratimas apie ĮSA yra gan miglotas. Nors įmonės viešųjų ryšių tikslais gali įvardinti kai kurias savo veiklas kaip socialiai atsakingas, tai dar nereiškia, kad jos iš tiesų elgiasi socialiai atsakingai.

Taigi, suvokimas, kaip socialinė atsakomybė gali būti naudinga pačiam verslui, Lietuvoje dar turi pereiti kelis raidos etapus. Daugelis ekspertų pabrėžia, kad socialinė atsakomybė yra ne prabanga, o būtinybė, ypač tapusi aktuali per krizę – įmonės, kurios tai supras, greičiau išbrisis iš krizės atsinaujinusios, o tos, kurios bandys kapanotis senais metodais, neturi ateities (Jakulevičienė, 2009). Žinant socialinės atsakomybės esmę – tobulinti verslo procesus taip, kad jie būtų suderinami su darbuotojų ir bendruomenės interesais bei aplinkosauga, - akivaizdu, kad tobulų įmonių nėra. Socialinės atsakomybės veiksmai – tai nuolatinis verslo tobulėjimo procesas.

Lietuvoje socialiai atsakingas verslas įgauna vis didesnę pagreitį, šio verslo prioritetus remia Lietuvos Vyriausybė, įvairios ministerijos, tai įrodydamos šios institucijos remia Lietuvos socialiai atsakingo verslo apdovanojimus. Bet Lietuvoje įmonės socialiai atsakingą verslą, kaip jau buvo minėta, tapatina su labdara, nors pagrindinis socialiai atsakingų įmonių tikslas yra laikytis teisinių,

ekonominių ir aplinkosauginių įstatymų ir glaudžiai bendradarbiauti su visuomenės nariais. Galima teigti, nors Vyriausybė remia socialiai atsakingo verslo idėjas, bet šio verslo ideologijos plėtojasi lėtai.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonė, suvokdama savo socialinę atsakomybę, turėtų savo noru prisiimti papildomus įsipareigojimus tobulinti verslo praktiką, diegti modernias žmogiškųjų išteklių vadybos technologijas, savo veikloje naudoti gamtos išteklius tausojančias technologijas, žmogaus sveikatai nekenksmingas medžiagas bei gamybos procesus, kurdamos savo verslo strateginius planus numatyti galimas neigiamas pasekmes gamtinei bei socialinei aplinkai, harmonizuoti darbo santykius bei aktyviai dalyvauti socialiniame dialoge, planuojant savo veiklą, atsižvelgti į suinteresuotų dalyvių išreikštas pozicijas bei visuomenės lūkesčius, užtikrinti skaidrų valdymą ir plėsti etiškus santykius su partneriais, laiduojant bendrą teigiamą verslo klimata šalyje.

Dabartiniu metu susiklosčiusi sunki ekonominė padėtis bei 2008m. įvykę seimo rinkimai labai stipriai įtakojo ĮSA situaciją Lietuvoje. Naujos vyriausybės pirmieji politiniai veiksmai sukėlė didelę sumaištį visuomenėje bei verslo sektoriuje. Paskubomis, neapgalvotai priimti įstatymai, bei kuriama antikrizinė politika, vertė ir verčia daugelį įmonių priimti nepopuliarius ir visai su ĮSA principais nesiderinčius sprendimus. Pasikeitę mokesčių tarifai bei ekonominė krizė privertė daugelį įmonių vadovų mažinti darbuotojų atlyginimus, atleisti dalį darbuotojų ar visiškai nutraukti įmonės veiklą.

Pagrindinė priežastis, skatinanti Lietuvoje socialinės atsakomybės vystymąsi yra noras būti lygiaverčiais verslo partneriais su užsienio įmonėmis, kurioms socialinė atsakomybė yra neatskiriama sėkmingo verslo dalis. Tačiau reikia pabrėžti, kad Lietuvoje šiuo metu vis dar nėra koordinuotos ir tikslingos ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo skatinimo politikos.

Šioje darbo dalyje atlikta tyrimų analizė ĮSA klausimais Lietuvoje parodė, kad dabartinė įstatyminė bazė ĮSA programų įgyvendinimui yra didžiausias trikdys. Svarbu paminėti, kad tyrimai atliekami įvairiose skirtingų ekonominių veiklų įmonėse, tačiau kokios problemos svarbiausios atskirų sektorių įmonių veikloje įgyvendinant ĮSA principus neišskiriamos, o pateikiamos bendros išvados apie atskirus ĮSA klausimų aspektus, susijusios su darbuotojais, klientais, aplinkosauga, visuomene ir t.t. Taigi atliktų pagrindinių ĮSA principų įgyvendinimo Lietuvoje tyrimų rezultatai atspindi ne itin palankią ĮSA principų diegimo ir suvokimo Lietuvos įmonėse būklę.

## **3.2. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų vandentvarkos sektoriuje vertinimas**

### **3.2.1. Įmonių socialinės atsakomybės ypatumai vandentvarkos sektoriuje**

Įmonių socialinė atsakomybė turi skirtingas reikšmes skirtingiems sektoriams (Water UK first CSR report, 2003) Vandens sektorius yra glaudžiai susijęs su aplinka ir iš esmės įtakoja vartotojų gyvenimo kokybę. Vanduo yra nepanašus į jokių kitą gaminį. Vanduo - viena iš trijų žmogaus išgyvenimui būtinų poreikių greta maisto ir pastogės. Jis tiesiogiai veikia daugelio kitų visuomenės aspektų, tokių kaip sveikata ir gerovė, ekonominis vystymasis, poilsis. Todėl vandens tiekimo įmonėms yra labai svarbu atsakingai valdyti vandens išgavimo, gerinimo bei tiekimo ir nuotekų tvarkymo procesus, siekiant nedaryti žalos aplinkai ir žmonių sveikatai. Taigi, atsakingas vandens tiekimas bei pozityvus įvaizdis visuomenėje turėtų būti kiekvienos vandens tiekimo įmonės tikslas, kuriam pasiekti būtina socialiai atsakingos (darnios) veiklos strategija. Pavyzdžiui, pagrindinis Jungtinės Karalystės (JK) vandens tiekėjų asociacijos Water UK šūkis yra “Dirbame darnios ateities labui”, iš ko akivaizdžiai matyti, jog darnusis vystymasis ir socialinė atsakomybė yra strateginės reikšmės klausimai JK vandens tiekėjams. Pagrindiniai JK vandens pramonės tikslai yra:

- efektyvus vandens tiekimas ir nuotekų valymas;
- visuomenės sveikatos saugojimas;
- aukštos kokybės, patikimos, teisingai įkainotos paslaugos;
- prisidėjimas prie klimato kaitos mažinimo ir pasiruošimo padariniams šalinti;
- veiklos neigiamo poveikio aplinkai mažinimas;
- bendruomenių pasitikėjimo užtikrinimas.

Šie tikslai yra keliami ir Lietuvos vandens tiekimo įmonėse, kurių tiksluose atsispindi paslaugų kokybės užtikrinimas, minimalios žalos aplinkai darymas, teikiamų paslaugų kainos atitikimo vartotojų lūkesčiams ir mokumui užtikrinimas ir kt.

ISA vienija du dalykus - siekį pagerinti verslo efektyvumą, prisidedant prie kovos su socialine neteisybe. Būtina pakeisti požiūrį, kad ekonominiai, socialiniai ir aplinkosaugos tikslai būtinai turi konfliktuoti, susikirsti. St.Timms teigimu, stipri visuomenė ir stipri ekonomika yra dvi to paties medalio pusės. Jo manymu (Water UK first CSR report, 2003), atsakingos įmonės:

- pripažįsta, kad vykdydamos savo veiklą daro poveikį visuomenei ir aplinkai;
- vykdo savo veiklą atsižvelgdamos į ekonominį, socialinį, aplinkos ir žmogaus teisėms daromą savo veiklos poveikį pasauliniu mastu;
- siekia naudoti bendradarbiaujant su kitomis grupėmis ir organizacijomis.

ISA yra būtina ir svarbi vandentvarkos, kaip ir kitų sektorių, įmonėms, nes ji gali atnešti realią naudą verslui mažinant riziką ir gerinant įmonės reputaciją. Todėl svarbu ISA įtraukti į įmonės



veiklos planavimo proceso centrą.

Šios savybės yra labai svarbios nustatant ĮSA pobūdį vandens tiekimo įmonėms. Kadangi vanduo įvairiausiais būdais įtakoja žmones, bendruomenę ir visuomenę, todėl yra ypač svarbu vandens tiekimo įmonėms imtis atsakomybės savo pagrindinės veiklos (vandens išgavimo, gerinimo, tiekimo, nuotekų surinkimo, valymo) daromam poveikiui aplinkai. Tai, kad vieša prieiga prie švaraus geriamojo vandens yra neatimama ir teisiškai saugoma žmogaus teisė (Water UK first CSR report, 2003), reiškia, kad vandens tiekimo įmonėms tenka didesnė atsakomybė ir yra sunkiau dirbti nei daugumai kitų konkurencingų įmonių bendraujant su klientais ir patenkinant jų lūkesčius, ypač kai vyrauja suvokimas, kad vanduo yra nemokamas. T.y., atsižvelgiant į veiklos specifiką ir teikiamų vandens paslaugų būtinumą, vandens tiekėjai turi ypač atsakingai užtikrinti saugų vandens tiekimo vartotojams procesą ir labiau nei dauguma kitų verslo sektorių, kelti sau aukštesnius nei įprasta veiklos kokybės reikalavimus. Vandens tiekėjai privalo dirbti atsakingai, organizuoti ir valdyti savo veiklą mažinant daromą žalą aplinkai, saugant vandens išteklius.

Iki šiol valstybės įmonės Lietuvoje nebuvo ištraukusios į ĮSA skatinimo veiklą, tačiau dabar jos domisi šios koncepcijos taikymu. Labai dažnai daugelio socialinių ir aplinkosauginių verslo aspektų įgyvendinimo valstybės įmonėse (ar tose įmonėse, kuriose didžiąją ar visą akcijų paketą valdo savivaldybės) reikalaujama pagal įstatymus ir reglamentus (pavyzdžiui, paslaugų kainos yra reguliuojamos ir turi būti socialiai priimtinos, reikia laikytis vandens kokybės ir valymo standartų ir pan.). Todėl kyla klausimas, kur tokiose įmonėse pradėti „ieškoti“ ĮSA. Be to, kai kurie sektoriai, kaip vandens tiekimas ir nuotekų tvarkymas, iš ES fondų gavo didelę finansinę paramą modernizacijai ir per pastaruosius kelerius metus padarė ženklų pažangą.

Kaip teigiama Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinio tyrimo ataskaitoje (2007), geros praktikos buityje priemonių taikymas nekainuoja daug ir todėl jos yra įgyvendinamos arba bent jau gali būti įgyvendinamos. Tačiau bet kokia su ĮSA susijusi veikla, reikalaujanti didelių investicijų, yra varžoma vyriausybės prioritetų.

Visai kitokia ĮSA dinamika stebima tuo atveju, kai komunalines paslaugas, kaip vandens tiekimas, transporto paslaugų teikimas, teikia privačios įmonės. Manoma, kad privatus kapitalas yra kur kas veiksmingesnis teikiant šias paslaugas, nors D.Hall ir E.Lobina (2004) teigia, kad privataus kapitalo įvedimas į šiuos sektorius sukuria galimybę, kad bet kuriuo momentu gali įvykti privačių ir viešųjų interesų konfliktas. Kartu tikimasi, jog ĮSA veiks kaip pramonės šakos savireguliacijos forma kartu su sutartimis ir nepriklausomu reguliavimu (Hall, Lobina, 2004). Tai reiškia, kad ĮSA atsakomybės klausimą turi spręsti reguliavimo institucija (savivaldybė) ir privatus verslas. Nesvarbu, kokia įmonės nuosavybės forma, maksimalus viešumas ir glaudus ryšys su vartotojais yra pagrindiniai aspektai, užtikrinantys prasmingą ĮSA veiklą komunalinių paslaugų sektoriuje, tame tarpe ir vandentvarkos įmonėse.

Vandens pramonė yra vienas labiausiai reguliuojamų sektorių. Norminiai dokumentai, reglamentuojantys vandens pramonės veiklą yra nustatę aukštos kokybės standartus klientų aptarnavimui, aplinkosaugos vadybai ir vandens naudojimo efektyvumui, geriamojo vandens tiekimo kokybės vartotojams rodiklius, nuotekų išvalymo rodiklius, socialiai atsakingą kainų nustatymą reguliuoja Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija ir kt.

Vandens tiekimo įmonės turi galimybę ne tik bendrai apibrėžti ĮSA vandens pramonėje, bet ir tapti lyderėmis nustatant standartus kitiems sektoriams (Water UK first CSR report, 2003). Pažvelgus į Didžiosios Britanijos vandens tiekimo įmonių pasiekimus, matyti, kad vandens tiekimo pramonei pavyko pasinaudoti šia galimybe. Šioje šalyje vandentvarkos įmonės turi gerą reputaciją aplinkos apsaugos valdymo, sveikatos apsaugos ir saugios darbo vietos kūrimo, bendravimo su savo darbo jėga srityse. Tačiau vandens tiekimo įmonėms reikalavimai dėl veiklos specifiškumo yra griežtesni nei bet kuriai kitai veiklai, todėl vandentvarkos įmonės dalyvauja sprendžiant ir kitus klausimus, tokius kaip skurdo ir socialinė atskirtis, biologinės įvairovės apsauga.

Išnagrinėjus pirmąjį Water UK darnaus vystymosi ataskaitą (Water UK first CSR report, 2003), nustatyta, kad ji aprėpė šias sritis:

**Darbuotojus, darbuotojų vertinimą.** Tikslas – laiminga ir motyvuota darbo jėga. Aspektai: darbo sąlygos, asmeninis tobulėjimas, sveikatos apsauga, atlygis už darbą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, lygios galimybės įdarbinant. Rezultatų siekiama kuriant darbuotojų motyvavimo ir mokymo schemas, įtraukiant juos į bendruomeninius įmonės projektus, iš anksto pranešant apie priimtinus įmonės valdymo sprendimus, garantuojant išmokas sveikatos reikmėms, išeitines pensijas ir pan.

**Tiekimo grandinę.** Tikslas – etiškas elgesys su tiekėjais ir gera reputacija. Veiksmai: vandens surinkimo, apdirbimo ir tiekimo įrangos auditas, aplinkosauginis ir ĮSA švietimas, tiekimo procesų priežiūros kriterijų nustatymas, atsakinga tiekėjų atranka, elgesio kodekso arba veiklos gairių viešas paskelbimas (indikuojant, ko tikimasi iš tiekėjų). Pastarosios priemonės neretai paskatina bendradarbiaujančius tiekėjus pradėti taikyti ĮSA politiką savo įmonėse.

**Visuomenės priėmimą prie žemės.** Tikslas – sudaryti vartotojams galimybę naudotis vandens tiekėjui priklausančia žeme, pritraukiant jų dėmesį ir pelnant pasitikėjimą. Aspektai: aplinkos apsauga (neteršiama, valoma teritorija), medžių ir gėlynų sodinimas, kavinių, restoranų atidarymas, koncertų, sporto varžybų organizavimas. Tai daroma siekiant pritraukti ir kartu šviesti vartotojus apie švarios ir sveikos gyvensenos svarbą ir vandens tiekimo verslo darną su gamta bei visuomene.

**Bendradarbiavimą su bendruomenėmis.** Tikslas – įmonės reputacija, vartotojų lojalumas, abipusis supratimas, padidintas darbuotojų moralinis įsipareigojimas bendruomenei, kurioje veikia įmonė bei galimybė įdarbinti lojalius darbuotojus. Aspektai: paramos ir labdaros projektai, švietimo akcijos, leidimas naudotis įmonei priklausančia žeme laisvalaikio praleidimui ir pan.

**Socialinį įtraukimą.** Tikslas – sudaryti sąlygas socialiai pažeidžiamiems vartotojams (socialiniai, ekonominiai, protiniai, fiziniai trūkumai) gauti geros kokybės produktą ir paslaugas. Taip pat paremti socialiai pažeidžiamas grupes švietimo, nusikalstamumo mažinimo ir ekonominio atsigavimo tikslais, kad sustiprinti visos bendruomenės vienybę.

**Švietimą.** Tikslas – šviesti bendruomenę apie vandens naudojimo ir vandens kokybės svarbą bei vandens tiekimo įmonių vaidmenį šiame procese. Apsišvietusi visuomenė yra socialinio įtraukimo, vartotojų vienybės ir ekonominės gerovės būtinybė. Veiksmai: mokymo programos mokyklose, dalomoji medžiaga. Didžiosios vandens tiekėjų įmonės steigia savus mokymo centrus, šviečia apie vandens vartojimo įpročius namuose ir biuruose, organizuoja atvirų durų dienas, demonstruoja vandens surinkimo ir apdorojimo įrenginius.

**Bioįvairovę.** Tikslas – išsaugoti bioįvairovę vandens tiekėjo įmonei priklausančiuose žemės ir vandens resursuose. Aspektai – turizmas, rekreacija, gamtos moksliniai tyrimai. Veiksmai: valstybinės svarbos teritorijų saugojimas, bendruomenės poreikiams naudojamų teritorijų puoselėjimas, kasmetinių ataskaitų kompetentingoms institucijoms rengimas.

**Dialogą su suinteresuotomis grupėmis.** Tikslas – atvira komunikacija ir bendradarbiavimas skatinant abipusį supratimą vandens sektoriuje, taip pat bendrų sprendimų paieška. Veiksmai: bendros darbo grupės, specializuoti klausimynai vartotojams ir tiekėjams, susitikimai su bendruomenėmis, ryšių su savivalda palaikymas, naujienlaiškiai vartotojams, viešų veiklos ataskaitų rengimas ir pan. Vartotojų ir darbuotojų pasitenkinimo apklausos rezultatai yra vieni pagrindinių dialogo sėkmės rodiklių.

Apibendrinant galima teigti, kad vandens tiekėjai nedirba vakuume, o bendradarbiaudami su daugeliu suinteresuotų grupių daro atitinkamą įtaką ne vien vartotojams, bet ir darbuotojams, investuotojams, tiekėjams, vietinėms bendruomenėms, valstybės institucijoms, nevyriausybinėms organizacijoms, netgi universitetams (akademinei visuomenei) bei žiniasklaidai.

Vertinant vandentvarkos įmonių veiklą ĮSA aspektu, Water UK 2011m. yra išleidusi ĮSA ataskaitą pagal konkrečius rodiklius. Šioje ataskaitoje lyginami 2008/9 ir 2009/10 metų JK vandens tiekėjų rezultatai pagal 36 rodiklius (23 priedas), įmonių veiklą vertinant kaip *progresyvią*, *regresyvią* arba *be pakitimų* (Water UK, 2011). Išanalizavus Water UK pateiktus rodiklius, buvo atrinkti rodikliai, kurie galėtų būti naudojami Lietuvos vandens tiekėjų veiklos vertinimui (žr. 7 lentelę).

**Vandens tiekėjų socialiai atsakingos veiklos vertinimo rodikliai**

<b>Eil. nr.</b>	<b>Rodiklis</b>
1	Geriamojo vandens kiekism atitinkantis kokybės reikalavimus (proc.)
2	Vandens tiekimo sutrikimai (vnt.)
3	Nuotekų tinklų gedimai (vnt.)
4	Bendras energijos suvartojimas įmonėje (GWh)
5	Pagaminama atsinaujinanti energija (GWh)
6	Asmens sunaudojamas vandens kiekis (litrai/asm/para.)
7	Tiekiamo vandens netektys (iki vartotojo) (m <sup>3</sup> /diena)
8	Vandens netektys 100 km vandentiekio (m <sup>3</sup> /diena)
9	Cheminių medžiagų naudojimas tiekiant vandenį (t/m <sup>3</sup> )
10	Cheminių medžiagų naudojimas valant vandenį (t/m <sup>3</sup> )
11	Vandens sunaudojimas įmonėje (m <sup>3</sup> / 1000 darbuotojų/ metus)
12	Nuotekų dumblo antrinis panaudojimas (proc.)
13	Kitų atliekų perdirbimas (proc.)
14	Įdiegtos aplinkosaugos vadybos sistemos (vnt.)
15	Baudų už vandens kokybės ir aplinkosaugos reikalavimų pažeidimus (vnt.)
16	Darbuotojų incidentų skaičius (vnt./1000 darbuotojų)
17	Nedarbingų dienų dėl ligos skaičius (dienos/darbuotojui)
18	Darbuotojų kaita (proc.)
19	Darbuotojų neatvykimas į darbą (dienos/darbuotojui)
20	Investicijos į bendruomeninius projektus (Lt/metus)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Water UK (2011) Sustainability indicators 2009/10 <http://www.water.org.uk/home/news/press-releases/sustainability-indicators-09-10/sustainability-2010-final.pdf>

Kaip buvo nurodyta 3.1 darbo dalyje, Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklui nepriklauso nei viena vandentvarkos sektoriaus įmonių, tačiau tai nereiškia, kad vandens tiekimo įmonės nevykdo socialiai atsakingos veiklos.

Siekiant išsiaiškinti, ar Lietuvos vandens tiekimo įmonės yra socialiai atsakingos, t.y., kokią socialiai atsakingą veiklą vykdo, išnagrinėtos trys panašaus dydžio pasirinktos vandentvarkos sektoriaus bendrovės – UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“, UAB „Dzūkijos vandenys“.

Analizuotų vandens tiekimo įmonių veiklą apibūdinantys rodikliai pateikti 8 lentelėje.

**Pagrindiniai UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ veiklos rodikliai**

Rodiklis	Mato vnt.	UAB "Šiaulių vandenys"		UAB "Aukštaitijos vandenys"		UAB "Dzūkijos vandenys"	
		2009m.	2010m.	2009m.	2010m.	2009m.	2010m.
Pardavimai	tūkst. Lt	19860	21299	22604	27941,9	11783	11520
Grynasis pelnas (nuostoliai)	tūkst. Lt	-2963	709	-1041,6	342,1	128	-374
Parduoto vandens apimtys	tūkst. m <sup>3</sup>	3632	3526	5165	4870	2315	2333
Sutvarkytų nuotekų apimtys	tūkst. m <sup>3</sup>	3675	3587	5214	5016	2243	2261
Vandens nuostoliai (proc. nuo išgauto vandens)	%	26%	29%	16%	20%	24%	27%
Infiltracija į nuotekų tinklus	%	49%	57%	36%	43%	20%	36%
Darbuotojų skaičius	žm.	302	286	271	265	148	145
Vandentiekio tinklų ilgis	km	490	535	634,8	637,4	173,8	180,6
Nuotekų tinklų ilgis	km	500	537	665,1	665,7	162,9	167,1

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ duomenimis.

Analizei pasirinktos įmonės nuo 2009m., vadovaujantis Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos vandens tiekimo įmonių suskirstymu atsižvelgiant į teikiamas paslaugų apimtis, yra priskiriamos kartu su UAB „Jonavos vandenys“, UAB „Sūduvos vandenys“, UAB „Utenos vandenys“, VĮ „Visagino energija“ II-ajai vandens tiekimo įmonių grupei, parduodančiai nuo 1501 iki 7 500 tūkst.m<sup>3</sup> vandens per metus. Iš viso Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija vandens tiekimo įmones yra suskirsčiusi pagal pardavimo apimtis į 5 grupes.

### 3.2.2. Viešos informacijos įmonių socialinės atsakomybės aspektu tyrimas

Informacijos atskleidimas visuomenei yra labai svarbus valstybės valdomų monopolijų atveju dėl vartotojų pasitenkinimo ir pasitikėjimo, skaidrumo, stabilumo ir aiškumo bei sąžiningos kainų nustatymo politikos.

Pirmiausia, siekiant nustatyti viešai atskleidžiamos informacijos apie įmonių socialinę atsakomybę pateikimą, vieša informacija buvo pasirinkta vertinti pagal keturias sritis: žmogiškieji išteklių, visuomeninė veikla, produktai/paslaugos bei aplinkosauga. ĮSA informacijos lygio tyrimui buvo panaudoti trys tyrimo šaltiniai: metinis pranešimas, aiškinamasis raštas ir internetinėje svetainėje pateikiama informacija. Remiantis mokslinės literatūros analize, metinis pranešimas yra vienas dažniausiai naudojamų dokumentų įmonių socialinės atsakomybės tyrimuose šaltinis. Be to,

metinis pranešimas yra privalomas dokumentas didelėms įmonėms (metinį pranešimą privalo rengti įmonės, kurių pardavimo pajamos per ataskaitinius finansinius metus didesnės nei 10 mln. litų, ar/ir turtas didesnis nei 6 mln. litų, ir/ar vidutinis metinis darbuotojų skaičius didesnis nei 15 žmonių). O aiškinamasis raštas yra viena iš privalomų finansinių ataskaitų sudedamųjų dalių, taigi pastarąjį dokumentą privalo rengti visos bendrovės, tokiu būdu detalai paaiškindamos kitose finansinėse ataskaitose pateiktus skaitmenis. Vertinant ĮSA pasirinktose bendrovėse buvo atsižvelgta į naudojamus ĮSA priemones įmonėse: etikos kodeksus, vadybos, kokybės vadybos bei aplinkosaugos standartus, ataskaitas ir kt.

Pirmiausia buvo pasirinkta išanalizuoti vienos įmonės (UAB „Šiaulių vandenys“) viešai atskleidžiamą informaciją ĮSA aspektu. Atlikus Content analizę (kaip vienas dažniausiai taikomų metodų tiriant įmonių socialinę atsakomybę ir jos atskleidimą) ir išanalizavus 2010m. metiniame pranešime, aiškinamajame rašte bei įmonės internetinėje svetainėje pateiktą informaciją, gauti rezultatai apie savanoriškai atskleidžiamą informaciją ĮSA aspektu pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

### UAB „Šiaulių vandenys“ 2010m. tyrimo rezultatai

Tyrimo šaltinis	Socialinės atsakomybės sritys (sakiniai)			
	Aplinkosauga	Žmogiškieji ištekliai	Visuomeninė veikla	Produktai/paslaugos
Metinis pranešimas	141	14	46	31
Aiškinamasis raštas	46	2	1	*
Interneto svetainėje pateikiama informacija	146	88	44	48

\* informacija pateikta lentelėse, skaitmeninė  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Aiškinamajame rašte buvo pateikta informacija apie žmogiškuosius išteklius: darbuotojų skaičius metų pradžiai ir pabaigai, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sąnaudos, taip pat dviejų segmentų (vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų) pardavimų, sąnaudos ir rezultatai, trumpai paminėti vykdomi vandentvarkos projektai.

Metiniame pranešime daugiausia informacijos pateikta apie aplinkosauginę veiklą, vartotojų skaičių, pardavimo apimtis, veiklos rezultatus. Metiniame pranešime informacija apie žmogiškuosius išteklius daugiausia buvo skaitmeninė. Pažymėtina tai, kad pranešime gausu informacijos apie vykdomus vandentvarkos projektus, teikiamų vandens paslaugų kokybę. Taip pat rasta informacijos apie bendravimą su visuomene (organizuojamos parodos, atvirų durų dienos, konkursai, ekskursijos, kuriami filmai ir t.t.).

Internetinėje svetainėje yra patalpinta informacija apie įmonės žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektą – „UAB „Šiaulių vandenys“ dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimas ir gebėjimų, būtinų prisitaikyti prie rinkos pokyčių, stiprinimas“, Šiaulių aplinkosaugos projektą, Dumblo apdorojimo

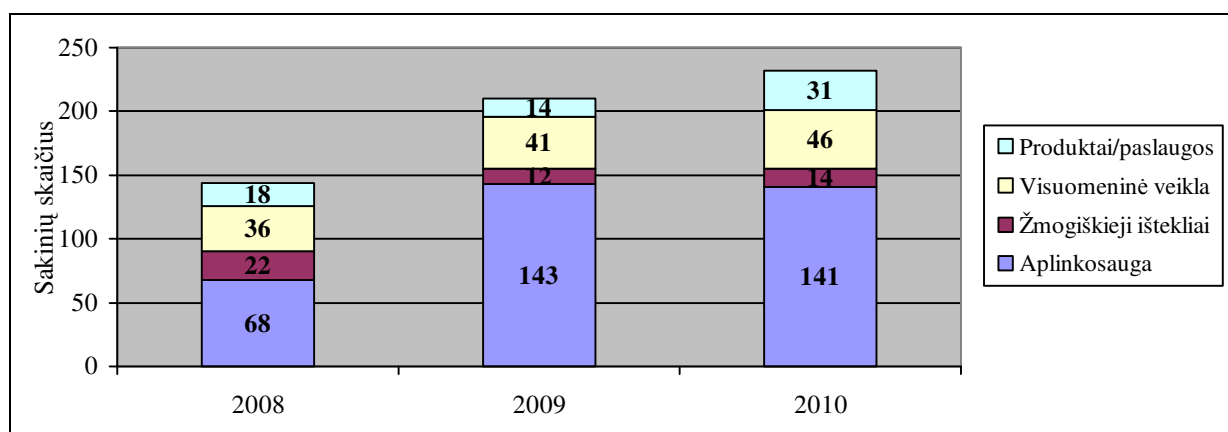
įrenginių projektą, vandentvarkos projektus Šiaulių m. ir Ginkūnuose („Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtra Šiauliuose“ ir „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros renovavimas ir plėtra Ginkūnuose“) bei „Aukštrakių nuotekų valymo įrenginių valymo proceso pertvarkymas“ ir kt. projektus. Aprašytų projektų gausa sąlygojo didesnį suskaičiuotų sakinių skaičių aplinkosaugos ir žmoniškųjų išteklių aspektais. Informacija apie paslaugas visuomenei, tokias kaip rėmimas, parama nebuvo pateikta internetinėje svetainėje. Nemažai informacijos buvo galima rasti apie teikiamų vandens paslaugų kokybę. Taip pat pateikiami kokybės ir aplinkosaugos politikos tikslai, veiklos rodikliai, informacija apie klientų aptarnavimo standartą, vaikų kūrybą, organizuojamus konkursus (mokinių nuotraukų konkursas „Besikeičiančio vandens paveikslas“, vaikų piešinių akcija „Prisijunk - ir gyvenk patogiai!“, vandens tiekėjo simbolio - personažo konkursas „Vandens tiekėjo simbolis“ ir kt.), įmonės dalyvavimą įvairiuose organizuojamuose konkursuose, gautas nominacijas ir kt.

Išanalizavus UAB „Šiaulių vandenys“ skelbiamą informaciją, darytina išvada, kad nors įmonė ir neteikia socialinių pažangos ataskaitų ir joje nėra taikomas SA 8000 standartas, vis dėlto galima teigti, kad bendrovė fragmentiškai taiko ĮSA politikos nuostatas, tačiau šios informacijos atskleidimas nėra struktūrizuotas, išsamus ar vientisas.

Atlikus Content analizę UAB „Šiaulių vandenys“ 2010m. metiniame pranešime, aiškinamajame rašte bei įmonės internetinėje svetainėje, gauti rezultatai apie viešai atskleidžiamą informaciją ĮSA aspektu parodė, kad daugiausia informacijos galima rasti metiniame pranešime ir internete. Tai galima paaiškinti tuo, kad privalomose ataskaitose yra atskleidžiama tik esminė informacija apie įmonės finansinę veiklą ir kitus esminius veiksnius, darančius įtaką finansinei padėčiai. Informacija aiškinamajame rašte yra atskleidžiama atsižvelgiant į Verslo apskaitos standartų reikalavimus, kurie yra skirti įmonės finansinei būklei apibūdinti. Metiniame pranešime bei internetiniame puslapyje įmonė laisvai gali atskleisti daugiau socialinės informacijos apie savo veiklą.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, toliau buvo išanalizuota, kaip keitėsi UAB „Šiaulių vandenys“ pateikiama informacija ĮSA požiūriu metiniuose pranešimuose per 2008-2010m. laikotarpį bei kaip viešai atskleidžiama informacija ĮSA aspektu UAB „Aukštaitijos vandenys“ bei UAB „Dzūkijos vandenys“ 2010m. metiniuose pranešimuose bei internetinėse svetainėse.

Lyginant 2008–2010 m. metinius pranešimus nustatyta, kad 2010m. UAB „Šiaulių vandenys“ daugiau pateikė informacijos apie socialinę atsakomybę (žr. 9 pav.). Daugiausia informacijos buvo pateikiama apie sritis, susijusias su aplinkosauga, visuomenine veikla bei produkto saugumu ir kokybe. Tai rodo, kad UAB „Šiaulių vandenys“ siekia patenkinti vartotojų poreikius, teigiant, kad teikia kokybiškas ir saugias vandens paslaugas. Informacijos gausėjimą aplinkosaugos aspektu analizuojamu laikotarpiu sąlygojo įgyvendinami investiciniai aplinkosauginiai projektai ir jų naudos visuomenei, vartotojams bei aplinkai akcentavimas.



**9 pav.** Sakinių, kuriuose buvo išvelgta ĮSA, skaičius UAB „Šiaulių vandenys“ 2008-2010m. metiniuose pranešimuose

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Žmogiškųjų išteklių tema informacijos metiniame pranešime daugiausia buvo pateikiama 2008m. Tokią situaciją sąlygojo tai, kad būtent tais metais buvo baigtas įgyvendinti dvejus metus (2006-2008m.) trukęs UAB „Šiaulių vandenys“ įgyvendino mokymų projektas „UAB „Šiaulių vandenys“ dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimas ir gebėjimų, būtinų prisitaikyti prie rinkos pokyčių, stiprinimas“.

Analogiškas tyrimas atliktas (Content analizės pagalba) išanalizuojant UAB „Aukštaitijos vandenys“ bei UAB „Dzūkijos vandenys“ 2010m. metiniuose pranešimuose bei įmonių internetinėse svetainėse pateikiamą informaciją, gauti rezultatai apie savanoriškai atskleidžiamą informaciją ĮSA aspektu kartu su UAB „Šiaulių vandenys“ analizės metu gautais rezultatais pateikti 10 lentelėje. UAB „Dzūkijos vandenys“ ir UAB „Aukštaitijos vandenys“, įvertinus UAB „Šiaulių vandenys“ tyrimo metu gautus duomenis, aiškinamasis raštas nebuvo analizuotas.

10 lentelė

**UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ 2010m. tyrimo rezultatai**

Įmonė	Tyrimo šaltinis	Socialinės atsakomybės sritys (sakiniai)			
		Aplinkosauga	Žmogiškieji ištekliai	Visuomeninė veikla	Produktai / paslaugos
UAB „Šiaulių vandenys“	Metinis pranešimas	141	14	46	31
	Interneto svetainėje pateikiama informacija	146	88	44	48
UAB „Aukštaitijos vandenys“	Metinis pranešimas	44	1	11	6
	Interneto svetainėje pateikiama informacija	66	2	6	16
UAB „Dzūkijos vandenys“	Metinis pranešimas	85	21	24	14
	Interneto svetainėje pateikiama informacija	55	2	8	20

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus



Atlikti konkrečių bendrovių tyrimo rezultatai parodė, kad metiniuose pranešimuose daugiausia yra pateikiama informacija apie aplinkosauginę ir visuomeninę veiklą bei teikiamas paslaugas, jų kokybę, pardavimo apimtis. Duomenys apie dalyvavimą projektuose, teikiamų vandens paslaugų kokybę bei įdiegtas kokybės vadybos ir aplinkosaugos sistemas yra pateikiami įmonės internetinėse svetainėse. Gauti tyrimų rezultatai parodė, kad įmonės yra linkusios atskleisti daugiau socialinės informacijos, siekdamos tapti patrauklesnėmis savo vartotojams ir abonentams, tačiau ĮSA atskleidimo turinys, apimtis ir pateikimo šaltiniai yra nevieningi ir nestruktūrizuoti.

Lyginant tyrimo rezultatus, nustatyta, kad UAB „Šiaulių vandenys“ tiek internetiniame puslapyje, tiek metiniame pranešime galima daugiau išvėlyti skelbiamų įmonės socialiai atsakingos veiklos aspektų. Ypatingai didelis atotrūkis, lyginant su kitomis vandens tiekimo įmonėmis matyti aplinkosauginėje veikloje. Tai paaiškinama tuo, kad tiek UAB „Aukštaitijos vandenys“, tiek „UAB „Dzūkijos vandenys“ metiniuose pranešimuose ir bendrovių internetinėse svetainėse yra daugiau pateikiami kiekybiniai ataskaitinių metų rodikliai (ypatingai pristatant aplinkosauginius projektus) – nutiestų ar planuojamų tiesių vandentiekio ar nuotekų tinklų ilgis, tuo tarpu UAB „Šiaulių vandenys“ šalia pateikiamų tiesiamų ar planuojamų pakloti vamzdinių kiekio akcentuoja ir naudą vartotojui, gamtai, aplinkai bei teikiamų paslaugų kokybę. UAB „Aukštaitijos vandenys“ internetinėje svetainėje dalis (didžioji dalis, ypač pristatant aplinkosauginius projektus) pateikiamų duomenų nėra atnaujinti – pateikiama 2008m. informacija, tačiau šalia to, įmonės internetiniame puslapyje kiekvieną savaitę yra atnaujinama informacija, susijusi su per ataskaitinę savaitę vartotojams patiektu požeminio vandens kiekiu, Panevėžio miesto nuotekų valykloje išvalytų nuotekų, sudarytų abonentinių sutarčių, gautų nusiskundimų ir t.t. Vertinant informacijos atskleidimą žmogiškųjų išteklių aspektu, nustatyta, kad UAB „Aukštaitijos vandenys“ žmogiškiesiems ištekliams neskyrė daug dėmesio nei internetinėje svetainėje, nei įmonės metiniame pranešime. UAB „Dzūkijos vandenys“, kaip ir UAB „Aukštaitijos vandenys“, internetinėje svetainėje minimaliai pateikė duomenų žmoniškųjų išteklių aspektu, tuo tarpu metiniame pranešime žmogiškiesiems ištekliams buvo skirta daugiau dėmesio, todėl buvo rasta daugiau informacijos nagrinėjamu aspektu. UAB „Šiaulių vandenys“ gausų duomenų kiekį, ypač internetinėje svetainėje, žmogiškųjų išteklių aspektu sąlygojo įvykdytas 2006 - 2008m. vykdytas mokymų projektas.

Tyrimo rezultatai pateikti dvejopai: įmonių socialinės atsakomybės atskleidimo analizė pagal įmones bei UAB „Šiaulių vandenys“ socialinės atsakomybės atskleidimo lygio pokyčiai 2008 – 2010 m.

Lyginant 2008–2010 m. metinius pranešimus nustatyta, kad 2010m. UAB „Šiaulių vandenys“ daugiau pateikė informacijos apie socialinę atsakomybę (žr. 9 pav.).

Daugiausia informacijos yra pateikiama apie sritis, susijusias su aplinkosauga bei produkto saugumu ir kokybe. Tai rodo, kad tirtos bendrovės siekia patenkinti vartotojų poreikius, teigdamos, kad teikia kokybiškas vandens paslaugas. Bendrovių metiniuose pranešimuose, internetinėse svetainėse galima rasti duomenų apie visuomeninę, projektinę veiklą. Pavyzdžiui, UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ internetinėse svetainėse galima rasti pakankamai informacijos apie vykdomus projektus, organizuojamas akcijas (pvz., neprisijungusiems prie miesto centralizuotų tinklų nemokamai suteikiama akcijos metu galimybė pasitikrinti geriamojo vandens kokybę ir pan.).

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad metinių pranešimų dydis (UAB „Šiaulių vandenys“ - 33 lapai, UAB „Dzūkijos vandenys“ - 36 lapai, UAB „Aukštaitijos vandenys“ - 18 lapų) ir atskleidžiamos socialinės informacijos dydis jose ir internetinėse svetainėse netgi tos pačios Lietuvos pramonės šakos įmonėse labai skirtingas. Visos tirtos bendrovės pateikė informaciją apie aplinkosauginę veiklą. Informacija apie žmogiškuosius išteklius metiniuose pranešimuose daugiausia buvo skaitmeninė, pateikta lentelėse. Visos įmonės pateikė informaciją apie darbuotojų skaičių metų pabaigai, darbo stažą. UAB „Dzūkijos vandenys“ papildomai atskleidė informaciją apie darbuotojų motyvavimą, įmonės organizacinę struktūrą, UAB „Šiaulių vandenys“ – apie darbuotojų išsilavinimo lygį, vidutinį metinį darbuotojų skaičių, darbuotojų pasiskirstymą pagal veiklas, tuo tarpu UAB „Aukštaitijos vandenys“ – apie darbuotojų išsilavinimo lygį, jų kaitą, vidutinį bendrovės darbuotojų amžių, darbo stažo vidurkį bei vienam darbuotojui tenkanti aptarnaujamų geriamojo vandens ir eksploatuojamų nuotekų tinklų ilgį.

Internetinėse svetainėse visos įmonės nurodė vidutinę mėnesinę algą pagal darbuotojų grupes. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ pateikė įmonės organizacinę struktūrą, o UAB „Šiaulių vandenys“ dar papildomai išskyrė darbuotojus pagal darbo stažą, išsilavinimo lygį, darbuotojų pasiskirstymą pagal veiklas, nurodė darbuotojų, kėlusių kvalifikaciją skaičių, pateikė įmonės žmogiškųjų išteklių vadybos vystymo tikslus.

Tiek metiniuose pranešimuose, tiek internetinėse svetainėse UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ pateikė informaciją apie dalyvavimą aplinkosaugos programose, vykdomus aplinkosauginius projektus, pagrindinius aplinkosaugos politikos tikslus, pagrindinius aplinkosaugos rodiklius. Dėmesys buvo skirtas ir informacijai apie veiklos viešinimą, organizuotus renginius.

Tyrimo metu nustatyta, kad visose pasirinktose įmonėse yra integruotos Kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemos, atitinkančios LST EN ISO 9001:2008 ir LST EN ISO 14001:2005 standartus. Tuo patvirtinama, kad bendrovės yra įsipareigojusios užtikrinti maksimalų viešumą. Įmonės informuoja visuomenę per žiniasklaidą, užmezga asmeninius kontaktus lankant vartotojus ir siunčiant jiems svarbią informaciją, organizuojant viešus atvirų durų renginius, konkursus ir

ekskursijas jaunimui, bendradarbiaujant su studentais ir mokslininkais. Būtina pažymėti tai, kad UAB „Šiaulių vandenys“ yra sėkmingai įdiegusi ir sertifikavusi bei integravusi į bendrovėje veikiančias kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemas, darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą, atitinkančią standarto LST 1977:2008 (BS-OHSAS 18001:2007) reikalavimus (tinkamai funkcionuojanti sistema, padeda išvengti nelaimingų atsitikimų ir incidentų darbe, darbuotojų saugos ir sveikatos sutrikimų bei susirgimų profesinėmis ligomis). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad 2002m. UAB „Šiaulių vandenys“ pirmoji vandens tiekimo įmonė Lietuvoje ir Baltijos šalyse įdiegė kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemas, atitinkančias tarptautinius standartus. UAB „Šiaulių vandenys“ taip pat yra pirmoji vandens tiekimo įmonė Lietuvoje, 2008m. įdiegusi darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą.

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad nors vandentvarkos įmonėse ir nėra įdiegtas SA 8000 standartas ir bendrovės nepriklauso Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklui, vandens tiekimo įmonės vykdo socialiai atsakingą veiklą.

### **3.2.3. Socialinės atsakomybės iniciatyvų vandentvarkos įmonių veikloje vertinimas**

Dažniausiai įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas vertinamas trijų elementų – ekonominės, aplinkosauginės ir socialinės – plotmėje, o visuotinio atsiskaitomumo iniciatyvos gairėse matavimai pagal kiekvieną elementą (ekonominę, aplinkosauginę, socialinę) dar skirstomi pagal aspektus, t.y. kieno atžvilgiu – kliento, tiekėjo, darbuotojo, visuomenės, aplinkos. Kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje, ĮSA matuojama pagal keturis pagrindinius parametrus – rinka (produkto/paslaugos kūrimo ir tobulinimo veikla), žmogiškieji išteklių, visuomeninė veikla bei aplinkosauga.

Remiantis minėtomis kategorijomis nagrinėjamų vandentvarkos įmonių socialinės atsakomybės principų taikymas veikloje buvo įvertintas pasitelkiant interviu metu iš įmonių vadovų gauta informacija būtent pagal šiuos (rinka (produktas/paslauga), žmogiškieji išteklių, visuomeninė veikla bei aplinkosauga) aspektus (žr. 11 - 14 lenteles).

Siekiant nustatyti viešai skelbiamos socialiai atsakingos veiklos mastą, susisteminta interviu metu gauta informacija buvo palyginta su įmonių viešai skelbiama internetinėse svetainėse bei metiniuose pranešimuose informacija (11-14 lentelėse viešai skelbiama informacija pažymėta mėlyna spalva).

**Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas rinkos (produkto/paslaugos) aspektu**

UAB „Šiaulių vandenys“	UAB „Aukštaitijos vandenys“	UAB „Dzūkijos vandenys“
Rengiamas ir tvirtinamas strateginis planas.	Rengiamas ir tvirtinamas strateginis planas.	Rengiamas ir tvirtinamas strateginis planas.
Kasmet sudaroma ilgalaikio turto atnaujinimo ir naujo įsigijimo investicinė programa.	Kasmet sudaroma ilgalaikio turto atnaujinimo ir naujo įsigijimo investicinė programa.	Kasmet sudaroma ilgalaikio turto atnaujinimo ir naujo įsigijimo investicinė programa.
Kasmet sudaromi išlaidų mažinimo planai.	Kasmet sudaromi išlaidų mažinimo planai.	Kasmet sudaromi išlaidų mažinimo planai.
Avarių vandentiekio ar nuotekų tinkluose likvidavimas esant galimybei iš karto.	Avarių vandentiekio ar nuotekų tinkluose likvidavimas esant galimybei iš karto.	Avarių vandentiekio ar nuotekų tinkluose likvidavimas esant galimybei iš karto.
Avarių šalinimo ar remonto darbų vykdymo metu atvežamas vanduo vartotojams.	Avarių šalinimo ar remonto darbų vykdymo metu atvežamas vanduo vartotojams.	Avarių šalinimo ar remonto darbų vykdymo metu atvežamas vanduo vartotojams .
Teikiamos kokybiškos vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugos.	Teikiamos kokybiškos vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugos.	Teikiamos kokybiškos vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugos.
Siūloma įprastų ir modernių atsiskaitymo už suteiktas paslaugas būdų. Nemokamai atsiskaitymo už suteiktas paslaugas galima atsiskaityti bendrovės kasose. Elektroniniai atsiskaitymo už paslaugas būdai: M-pay, E-pay, internetas, tiesioginis debetas.	Nemokamai atsiskaitymo už suteiktas vandens paslaugas galima atsiskaityti bendrovės ir AB „Panevėžio butų ūkis“ kasose. Elektroniniai atsiskaitymo būdai už paslaugas: internetas, tiesioginis debetas.	Siūloma įvairių atsiskaitymo už suteiktas paslaugas būdų – susimokėti bankų kasose, internetu, loterijos „Perlas“ terminaluose, Lietuvos pašto spaudos kioskuose, Alytaus apskrities centrinio pašto skyriuose; UAB „Dzūkijos vandenys“ kasoje.
Nuotolinio parduodamo vandens apskaitos valdymo diegimas.	Nuotolinio parduodamo vandens apskaitos valdymo diegimas.	Nuotolinio parduodamo vandens apskaitos valdymo diegimas.
Įdiegtas abonentų skambučių aptarnavimo centras.		
Įdiegtas klientų aptarnavimo standartas.		
Socialiai atsakinga kainodara.	Socialiai atsakinga kainodara.	Socialiai atsakinga kainodara.
Kokybės vadybos sistemos sertifikatas ISO 9001.	Kokybės vadybos sistemos sertifikatas ISO 9001.	Kokybės vadybos sistemos sertifikatas ISO 9001.

*Pastaba. Mėlyna spalva pažymėti langeliai simbolizuoja viešai prieinamą informaciją vartotojui*

Išnagrinėjus socialinės atsakomybės principų taikymą pasirinktose vandentvarkos sektoriaus įmonėse *rinkos aspektu*, nustatyta, kad akcentuojama teikiamų vandens paslaugų ir aptarnavimo kokybė. Palyginus interviu metu gautą ir analizuojamų įmonių viešai skelbiamą internetinėse svetainėse bei metiniuose pranešimuose informaciją rinkos aspektu, nustatyta, kad (žr. 11 lentelę) didžioji dalis informacijos yra viešai prieinama vartotojui, kita socialiai atsakinga bendrovių vykdoma veikla visuomenei nėra skelbiama, tačiau tam tikra klientui svarbi informacija, tokia kaip, avarių vandentiekio ar nuotekų tinkluose likvidavimas (esant galimybei) iš karto bei avarių šalinimo ar remonto darbų vykdymo metu atvežamas vanduo vartotojams galėtų būti žinoma.

Kaip matyti iš 11 lentelėje pateikiamos informacijos, analizuojamos vandens tiekimo įmonės vykdo tokią pačią socialiai atsakingą veiklą rinkos aspektu.

**Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas žmogiškųjų išteklių aspektu**

UAB "Šiaulių vandenys"	UAB "Aukštaitijos vandenys"	UAB "Dzūkijos vandenys"
Mokamas vidutinis atlyginimas yra didesnis nei minimalus mėnesinis atlyginimas, taip pat didesnis už vidutinį šalies darbo užmokestį.	Mokamas vidutinis atlyginimas yra didesnis nei minimalus mėnesinis atlyginimas, taip pat didesnis už vidutinį šalies darbo užmokestį	Mokamas vidutinis atlyginimas yra didesnis nei minimalus mėnesinis atlyginimas.
Darbo užmokesčio dydis koreguojamas atsižvelgiant į besikeičiančias rinkos sąlygas.	Darbo užmokesčio dydis koreguojamas atsižvelgiant į besikeičiančias rinkos sąlygas.	
Darbo užmokestis išmokamas laiku	Darbo užmokestis išmokamas laiku	Darbo užmokestis išmokamas laiku
Atsižvelgiant į darbo pobūdį darbuotojams suteikiamas tarnybinis automobilis, mobilusis telefonas, nešiojamas kompiuteris.	Atsižvelgiant į darbo pobūdį darbuotojams suteikiamas tarnybinis automobilis, mobilusis telefonas, nešiojamas kompiuteris.	Atsižvelgiant į darbo pobūdį darbuotojams suteikiamas tarnybinis automobilis, mobilusis telefonas, nešiojamas kompiuteris.
Atsižvelgiant į darbo pobūdį darbuotojai skiepijami nuo erkinio encefalito ir hepatito A.	Atsižvelgiant į darbo pobūdį darbuotojai skiepijami nuo erkinio encefalito.	Atsižvelgiant į darbo pobūdį darbuotojai skiepijami nuo erkinio encefalito.
Kasmet atliekamas profesinės rizikos vertinimas. Darbuotojai nedirba kenksmingomis darbo sąlygomis.	Kasmet atliekamas profesinės rizikos vertinimas. Darbuotojai nedirba kenksmingomis darbo sąlygomis.	Kasmet atliekamas profesinės rizikos vertinimas. Darbuotojai nedirba kenksmingomis darbo sąlygomis.
Darbuotojai yra aprūpinami darbo drabužiais. Darbo drabužių skalbimu rūpinasi bendrovė.	Darbuotojai yra aprūpinami darbo drabužiais. Kiekviename padalinyje yra skalbimo mašinos ir paskirti atsakingi asmenys už rūbų skalbimą.	Darbuotojai yra aprūpinami darbo drabužiais. Įmonėje yra skalbimo mašinos ir paskirti atsakingi asmenys už rūbų skalbimą.
Kasmet organizuojamos įvairios šventės (profesinė diena, LVTA sąskrydis, Kalėdinė darbuotojų ir jų vaikų šventė).	Kasmet organizuojamos įvairios šventės (profesinė diena, LVTA sąskrydis, Kalėdinė darbuotojų vaikų šventė).	Kasmet organizuojamos įvairios šventės (profesinė diena, LVTA sąskrydis, Kalėdinė darbuotojų ir jų vaikų šventė, spektakliai).
Papildomos, didesnės nei to reikalauja įstatymai, socialinės garantijos.	Papildomos, didesnės nei to reikalauja įstatymai, socialinės garantijos.	Papildomos, didesnės nei to reikalauja įstatymai, socialinės garantijos.
Rugsėjo 1-ąją visiems darbuotojams, turintiems mokyklinio amžiaus vaikų, suteikiamos laisvos valandos.	Rugsėjo 1-ąją visiems darbuotojams, turintiems mokyklinio amžiaus vaikų, suteikiamos laisvos valandos.	Rugsėjo 1-ąją visiems darbuotojams, turintiems mokyklinio amžiaus vaikų, suteikiamos laisvos valandos.
	Darbuotojų vaikams - pirmokams rugsėjo 1-osios proga yra paruošiamos simbolinės dovanėlės.	
Parama darbuotojams (įvairios išmokos, pašalpos mirus artimiesiems, sunkių ligų atveju, ir kt.).	Parama darbuotojams (įvairios išmokos, pašalpos mirus šeimos nariui ar darbuotojui, sunkių ligų atveju ir kt.).	Parama darbuotojams (įv. išmokos, pašalpos mirus artimiesiems, darbuotojo mirties atveju apmokamos būtinios laidotuvių išlaidos, parama skiriama sunkių ligų atveju ir kt.).
Išdirbus 5, 10, 15 ir daugiau metų skiriamas padėkos raštas, LVTA atminimo ženklelis, vienkartinis priedas prie padėkos rašto.	Išdirbus 5, 10, 15 ir daugiau metų skiriamas padėkos raštas, LVTA atminimo ženklelis, vienkartinis priedas prie padėkos rašto.	Išdirbus 5, 10, 15 ir daugiau metų skiriamas padėkos raštas, LVTA atminimo ženklelis, vienkartinis priedas prie padėkos rašto.
Už nuopelnus vystant šalies vandentvarkos ūkį skiriamas garbės ordinas.	Už nuopelnus vystant šalies vandentvarkos ūkį skiriamas garbės ordinas.	Už nuopelnus vystant šalies vandentvarkos ūkį skiriamas garbės ordinas.
Skiriamos lėšos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.	Skiriamos lėšos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.	Skiriamos lėšos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.
Darbuotojams, besimokantiems aukštojo mokslo įstaigose, kompensuojama pusė mokslo išlaidų.		
Bendrovėje sudaryta kolektyvinė sutartis.	Bendrovėje sudaryta kolektyvinė sutartis.	Bendrovėje sudaryta kolektyvinė sutartis.

UAB "Šiaulių vandenys"	UAB "Aukštaitijos vandenys"	UAB "Dzūkijos vandenys"
Darbuotojus, dirbantiems už miesto esančiuose objektuose, į/iš darbo veža įmonės transportas.	Darbuotojus, dirbantiems už miesto esančiuose objektuose, į/iš darbo veža įmonės transportas.	Darbuotojus, dirbantiems už miesto esančiuose objektuose, į/iš darbo veža įmonės transportas.
Veikia dvi - darbininkų profesinė sąjunga ir profesinė sąjunga.	Veikia dvi – darbininkų profsąjunga ir darbininkų ir tarnautojų profsąjunga.	Veikia dvi – darbininkų profesinė sąjunga ir profesinė darbuotojų sąjunga.
Intranetas.	Intranetas.	Intranetas.
Bendrovė vadovaujasi garbės kodeksu.		
Vandentvarkos darbuotojų etikos kodeksas (LVTA).	Vandentvarkos darbuotojų etikos kodeksas (LVTA)	Vandentvarkos darbuotojų etikos kodeksas (LVTA)
	Bendrovė turi poilsiavietę prie ežero. Darbuotojams suteikiama galimybė joje ilsėtis.	
Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos sertifikatas OHSAS 18001		

*Pastaba. Mėlyna spalva pažymėti langeliai simbolizuoja viešai prieinamą informaciją vartotojui*

Įvertinus ĮSA principų taikymą *žmogiškųjų išteklių aspektu*, nustatyta, kad visų pirma stengiamasi vykdyti socialiai atsakingą veiklą savo pagrindinių suinteresuotų asmenų – darbuotojų atžvilgiu. Bendrovės nemažai dėmesio skiria darbuotojų mokymams ir komunikacijos didinimui įmonių viduje. Tai patvirtina ir 2006-2008 m. UAB „Šiaulių vandenys“ įgyventas mokymų projektas „UAB „Šiaulių vandenys“ dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimas ir gebėjimų, būtinų prisitaikyti prie rinkos pokyčių, stiprinimas“, kurį iš dalies finansavo Europos socialinis fondas ir Lietuvos Respublika. Bendrovės organizuodamos mokymus išnaudoja šį veiksnį savo konkurencingumui didinti. Be to, viena iš pasirinktų analizuoti įmonių - UAB „Šiaulių vandenys“ - remia mokslą, moka (pusę visų išlaidų) už savo darbuotojų studijas.

Pasirinktų analizuoti įmonių darbuotojams yra suteikiamos papildomos, didesnės nei to reikalauja įstatymai, socialinės garantijos. Visos įmonės padengia darbuotojų sveikatos tikrinimo išlaidas. UAB „Šiaulių vandenys“ yra įdiegusi darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą.

Palyginus interviu metu gautą ir analizuojamų įmonių viešai skelbiamą žmogiškųjų išteklių aspektu informaciją internetinėse svetainėse bei metiniuose pranešimuose, nustatyta, kad (žr. 12 lentelę) beveik visa socialiai atsakinga bendrovių vykdoma veikla žmogiškųjų išteklių aspektu nėra viešai deklaruojama. Tai paaiškinti būtų galima tuo, kad didžioji dalis įvardintų priemonių yra apibrėžta kolektyvinėje sutartyje, kurioje yra numatyti darbuotojo ir darbdavio darbo santykiai, kurie visuomenei nėra skelbtini. Neviešinant šios veiklos aspektų vartotojai negauna informacijos apie darbdavio rūpinimąsi savo darbuotojais, apie suteikiamas jiems papildomas ir didesnes nei to reikalauja darbo santykius reglamentuojantys teisės aktai, socialines garantijas. Darbdavys, pavišinęs socialiai atsakingą veiklą darbuotojų atžvilgiu, užsitikrintų pozityvią visuomenės nuomonę bei pagerintų įmonės įvaizdį.

**Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas visuomeninės veiklos aspektu**

UAB "Šiaulių vandenys"	UAB "Aukštaitijos vandenys"	UAB "Dzūkijos vandenys"
Bendradarbiavimas su mokyklomis, darželiais įgyvendinant švietėjiško pobūdžio projektus.		Bendradarbiavimas su mokyklomis, darželiais įgyvendinant švietėjiško pobūdžio projektus.
Bendradarbiavimo sutartis su Šiaulių universitetu.	Bendradarbiavimo sutartis su aukštąja mokykla.	Bendradarbiavimo sutartis su Alytaus kolegija.
Internetas.	Internetas.	Internetas.
	Neįgaliesiems pritaikyta bendrovės internetinė puslapio prieiga.	
Atvirų durų dienos, ekskursijos į bendrovės objektus, muziejų.	Atvirų durų dienos, ekskursijos į bendrovės objektus.	Atvirų durų dienos, ekskursijos į bendrovės objektus.
Bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis.	Bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis.	Bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis.
Mokiniam organizuojami kūrybinių darbų konkursai.		Mokiniam organizuojami kūrybinių darbų konkursai.
Partnerė remiant VŠĮ „Gyva LT“ projekto „Vartai: įmonių socialinės ir aplinkosauginės inovacijos“ Lietuvos vandens tiekėjų iniciatyvą „Nepirkime vandens plastikiniuose buteliuose“.	Partnerė remiant VŠĮ „Gyva LT“ projekto „Vartai: įmonių socialinės ir aplinkosauginės inovacijos“ Lietuvos vandens tiekėjų iniciatyvą „Nepirkime vandens plastikiniuose buteliuose“.	Partnerė remiant VŠĮ „Gyva LT“ projekto „Vartai: įmonių socialinės ir aplinkosauginės inovacijos“ Lietuvos vandens tiekėjų iniciatyvą „Nepirkime vandens plastikiniuose buteliuose“.
Vartotojų tyrimai ir apklausos, nusiskundimų analizė.	Vartotojų tyrimai ir apklausos, nusiskundimų analizė.	Vartotojų tyrimai ir apklausos, nusiskundimų analizė.
2010m. iš viso buvo parengta 20 straipsnių, kurie buvo publikuoti 39 kartus įvairiuose šalies ir vietiniuose leidiniuose.	2010m. iš viso buvo parengta 55 straipsniai, šalies laikraščiuose publikuoti 4 straipsniai.	2010m. parengta 13 straipsnių vietinėje spaudoje.
2010m. vietinėse televizijose parodyti 9 reportažai, radijuje parengta 1 laida (apie bendrovės veiklą, vykdomus projektus, naujas vandens paslaugų kainas).	2010m. vietinėse televizijose parodyti 17 reportažų, radijuje parengta 1 laida apie potvynį.	2010m. vietinėse televizijose parodyti 2 reportažai, radijuje parengtos 7 laidos įvairiais klausimais.
Informaciniai leidiniai, mokomieji filmai, laidos.	Informaciniai leidiniai, laidos.	Informaciniai leidiniai, laidos.
Rengiamos įvairios informacinės skrajutės, pvz. „Atmintinė klientams“, kur išsamiai ir nesudėtingai išaiškinta prisijungimo prie centralizuotų miesto tinklų eiga, pateikiami atsakymai į dažniausiai vartotojų užduodamus klausimus.	Rengiamos įvairios informacinės skrajutės.	Rengiamos įvairios informacinės skrajutės, pvz. „Iki naudojimosi kokybiškais paslaugomis – tik keletas žingsnių...“, kur išsamiai ir nesudėtingai išaiškinta prisijungimo prie centralizuotų miesto tinklų eiga.
Akcijų metu gyventojams nemokamai atliekamas jų šachtinių šulinių vandens tyrimai.		Akcijų metu gyventojams nemokamai atliekamas jų šachtinių šulinių vandens tyrimai.
Bendrovės darbuotojai sistemingai kontaktuoja su klientais, teikdami operatyvią, aktualią, svarbią ir švietėjišką informaciją apie paslaugas, vykdydami geriamojo vandens ir nuotekų kiekių kontrolę.	Bendrovės darbuotojai sistemingai kontaktuoja su klientais, teikdami operatyvią, aktualią, svarbią ir švietėjišką informaciją apie paslaugas, vykdydami geriamojo vandens ir nuotekų kiekių kontrolę.	Bendrovės darbuotojai sistemingai kontaktuoja su klientais, teikdami operatyvią, aktualią, svarbią ir švietėjišką informaciją apie paslaugas, vykdydami geriamojo vandens ir nuotekų kiekių kontrolę.
Dalyvauta parodoje „Šiauliai“, Šiaulių miesto gimtadienyje „Šiaulių dienos“.	Dalyvauta parodoje „EXPO Aukštaitija 2010“, „Žalioji giria“ organizuotoje aplinkosaugos dienoje „Ekodienis“	

*Pastaba. Mėlyna spalva pažymėti langeliai simbolizuoja viešai prieinamą informaciją vartotojui*

Įvertinus ĮSA principų taikymą *visuomeninės veiklos aspektu* (žr. 13 lentelę) nustatyta, kad bendrovės įgyvendinant švietėjiško pobūdžio projektus bendradarbiauja su mokyklomis, darželiais, yra pasirašiusios bendradarbiavimo sutartis su aukštosiomis mokyklomis. Organizuojami įvairūs konkursai vaikams, piešinių parodos, susijusios su įmonės veikla, vandeniu (kaip gyvybės šaltiniu), siekiant ugdyti naująją kartą, racionaliai naudoti gamtos išteklius, saugoti gamtą. Bendrovių darbuotojai sistemingai kontaktuoja su klientais, teikdami operatyvią, aktualią, svarbią ir švietėjišką informaciją apie vandens paslaugas. Visuomenė apie bendrovių veiklą, teikiamų paslaugų kokybę, vykdomus projektus ir kt. yra informuojama per vietinę televiziją, rengiamos radijo laidos, ruošiami straipsniai. Atliekami vartotojų tyrimai ir apklausos, nusiskundimų analizės.

Šiuo aspektu bendrovių vykdoma socialiai atsakinga veikla (priešingai nei žmogiškųjų išteklių aspektu) yra viešai prieinama visuomenei ir skelbiama įmonių internetinėse svetainėse. Tyrimo metu nustatyta, kad vandentvarkos įmonės vykdo panašią socialiai atsakingą veiklą visuomeninėje veikloje.

Socialinės atsakomybės iniciatyvos *aplinkos aspektu* orientuotos (žr. 14 lentelę) į regionines, pasaulines aplinkosaugines problemas, prie kurių sprendimo, gali prisidėti kiekviena įmonė. Kai kurių aplinkosaugos ir socialinių nuostatų įgyvendinimas įmonių veikloje atlieka papildomas funkcijas, pvz., skatinamąją – ragina darbuotojus, įmonių teikiamų paslaugų vartotojus ir abonentus atkreipti dėmesį į aplinkosaugines problemas. Pavyzdžiui UAB „Šiaulių vandenys“ organizuotas visuomeninis projektas „Mes kartu atsakome už Baltijos jūrą“, siekiant atkreipti dėmesį į gamtinių išteklių apsaugos ir biologinės įvairovės išsaugojimo svarbą. Socialinės atsakomybės iniciatyvos aplinkos aspektu pasireiškia ir aplinkosauginių investicinių projektų vykdymu.

Visos analizei pasirinktos įmonės vykdo aplinkosauginę veiklą, investuojant į savanoriškas aplinkos valdymo sistemas, įgyvendinant Lietuvos normatyvinius bei ES direktyvose numatytus nuotekų išvalymo kokybės rodiklių reikalavimus, skiriant lėšų vandentiekio ir nuotekų tinklų plėtrai, renovacijai, racionaliau naudojant gamtos išteklius, mažinant taršą.

Palyginus interviu metu gautą ir analizuojamą įmonių viešai skelbiamą (žr.14 lentelę) aplinkos aspektu informaciją internetinėse svetainėse bei metiniuose pranešimuose, nustatyta, kad visa socialiai atsakinga bendrovių veikla yra viešai skelbiama šiuo aspektu ir yra prieinama visuomenei.



## Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas aplinkos aspektu

UAB „Šiaulių vandenys“	UAB „Aukštaitijos vandenys“	UAB „Dzūkijos vandenys“
Įrenginių (LCD monitorių, elektros energiją taupančių lempučių), taupančių elektros energiją, naudojimas.	Įrenginių (LCD monitorių, elektros energiją taupančių lempučių), taupančių elektros energiją, naudojimas.	Įrenginių (LCD monitorių, elektros energiją taupančių lempučių), taupančių elektros energiją, naudojimas.
Nuotekų siurblių renovacija ir automatizavimas siekiant sumažinti elektros energijos sąnaudas bei poveikį aplinkai.	Nuotekų siurblių renovacija ir automatizavimas siekiant sumažinti elektros energijos sąnaudas bei poveikį aplinkai.	Nuotekų siurblių renovacija ir automatizavimas siekiant sumažinti elektros energijos sąnaudas bei poveikį aplinkai.
Renovuojami susidėvėję nuotekų tinklai siekiant sumažinti taršos grėsmę bei mažinti nuotekų infiltraciją.	Renovuojami susidėvėję nuotekų tinklai siekiant sumažinti taršos grėsmę bei mažinti nuotekų infiltraciją.	Renovuojami susidėvėję nuotekų tinklai siekiant sumažinti taršos grėsmę bei mažinti nuotekų infiltraciją.
Vandentiekio tinklų renovacija siekiant sumažinti vandens nuostolius.	Vandentiekio tinklų renovacija siekiant sumažinti vandens nuostolius.	Vandentiekio tinklų renovacija siekiant sumažinti vandens nuostolius.
Organizuojami „žalieji“ pirkimai.		
Įgyvendinus Šiaulių aplinkosaugos projektą, buvo išspręstos įsisenėjusios geriamojo vandens kokybės ir ekologinės problemos.	Įgyvendintas „Nemuno vidurupio baseino I paketo“ projektas (išplėsti nuotekų surinkimo ir vandentiekio tinklai, sumažinta tarša, patenkanti į Nemuno vidurupio baseino hidrologinį upių tinklą)	
Pastačius nuotekų valyklą, Šiauliai nebeteršia nuotekomis Kulpės, Lielupės upių, Rygos įlankos ir Baltijos jūros.	Rekonstravus Panevėžio miesto nuotekų valyklą, sumažėjo išleidžiamo vandens į Nevėžį tarša.	Rekonstravus nuotekų valyklą pagerėjo nuotekų išvalymo rodikliai, ko pasekoje mažiau teršiama aplinka
Vandentiekio ir nuotekų tinklų plėtra Šiaulių miesto mikrorajonuose bei Ginkūnų gyvenvietėje (Šiaulių r.), siekiant mažinti nesankcionuotą taršą buitinėmis nuotekomis.	Vandentiekio ir nuotekų tinklų plėtra Panevėžio mieste ir Panevėžio rajone, siekiant mažinti nesankcionuotą taršą buitinėmis nuotekomis.	Vandentiekio ir nuotekų tinklų plėtra Alytaus mieste, siekiant mažinti nesankcionuotą taršą buitinėmis nuotekomis.
Statomi dumblo apdorojimo įrenginiai, siekiant sumažinti dumblo tūrį, stabilizuoti, panaikinti nemalonų kvapą, sumažinti šiltnamio dujų emisiją, nebeteršti paviršinio bei požeminio vandens ir dirvožemio.	Statomi dumblo apdorojimo įrenginiai, siekiant sumažinti dumblo tūrį, stabilizuoti, panaikinti nemalonų kvapą, sumažinti šiltnamio dujų emisiją, nebeteršti paviršinio bei požeminio vandens ir dirvožemio.	Statomi dumblo apdorojimo įrenginiai, siekiant sumažinti dumblo tūrį, stabilizuoti, panaikinti nemalonų kvapą, sumažinti šiltnamio dujų emisiją, nebeteršti paviršinio bei požeminio vandens ir dirvožemio.
	Tvarkomas pirminis dumblas, išgaunamos biodujos, kurias sudeginus pagaminama elektros bei šiluminė energija.	
Vandentiekio ir nuotekų tinklų išvystymas (tankinimas) vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros aptarnaujamoje teritorijoje.	Vandentiekio ir nuotekų tinklų išvystymas (tankinimas) vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros aptarnaujamoje teritorijoje.	Vandentiekio ir nuotekų tinklų išvystymas (tankinimas) vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros aptarnaujamoje teritorijoje.
Aplinkos apsaugos vadybos sistemos sertifikatas ISO 14001.	Aplinkos apsaugos vadybos sistemos sertifikatas ISO 14001.	Aplinkos apsaugos vadybos sistemos sertifikatas ISO 14001.
		Aplinkos tvarkymas ne tik savo įmonės teritorijoje.

Pastaba. Mėlyna spalva pažymėti langeliai simbolizuoja viešai prieinamą informaciją vartotojui

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad visoms įmonėms vienas svarbiausių tikslų yra darbuotojų ir klientų poreikių tenkinimas, santykių su darbuotojais ir klientais valdymas, siekiant veiklos efektyvumo didinimo. Įmonės savo veikloje taip pat labai didelį dėmesį skiria aplinkosauginei veiklai, įgyvendindamos investicinių projektus.

Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo rinkos (produktas/paslauga), žmogiškųjų išteklių, visuomeninės veiklos bei aplinkosaugos aspektais UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“, UAB „Dzūkijos vandenys“ veikloje analizė parodė, kad bendrovės šias nuostatas visapusiškai (tiek, darbuotojų, tiek klientų, tiek visuomenės atžvilgiu) taiko savo veikloje. Bendrovės stengiasi užtikrinti efektyvų, saugų, patvirtintą teisinėmis nuostatomis savo darbuotojų darbą, visų įmonių suinteresuotųjų asmenų tikslų pasiekimą ir poreikių patenkinimą.

UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“, UAB „Dzūkijos vandenys“ ĮSA iniciatyvų vertinimo tyrimas atskleidė, kad nagrinėtos įmonės veikia aplinkos, visuomenės, žmogiškųjų išteklių ir rinkos požiūriu atsakingai, daugiausia atsižvelgdamos į darbuotojų ir visuomeninių lūkesčių patenkinimą, gerovės užtikrinimą, o daugelis socialinės atsakomybės iniciatyvų veikloje nereikalauja didelių pastangų ar išlaidų. Tyrimų rezultatai parodė, kad bendrovės visų pirma stengiasi vykdyti socialiai atsakingą veiklą savo pagrindinių suinteresuotų asmenų – darbuotojų atžvilgiu, tačiau taip pat labai didelis dėmesys yra skiriamas aplinkosauginės veiklos vykdymui, įgyvendinant ES finansuojamus investicinius projektus.

Interviu metu, įmonių vadovai nurodė, kad SA 8000 standarto neįdiegimas ir nepriklausymas Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo bei Jungtinių tautų pasaulinio susitarimo tinklui gali būti sąlygotas „įsisenėjusių tradicijų“, specifinės įmonių veiklos, monopolinės rinkos, bei tai, kad vandens tiekimo įmonių veikla yra labai reglamentuota ir ribojama teisinių normatyvinių dokumentų.

Apibendrinant galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad nors vandentvarkos įmonėse ir nėra įdiegtas SA 8000 standartas ir bendrovės nepriklauso Jungtinių tautų pasaulinio susitarimo tinklui / Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklui ir neteikia socialinės atsakomybės pažangos ataskaitų, vandens tiekimo įmonės vykdo socialiai atsakingą veiklą ir taiko ĮSA politikos principus.

Įvertinus esamą padėtį vandentvarkos sektoriuje, vandens tiekimo įmonės galėtų prisijungti prie socialiai atsakingų įmonių, tapdamos Jungtinių tautų pasaulinio susitarimo tinklo / Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo narėmis. Įsiliejus į socialiai atsakingo verslo tinklo narius, ĮSA ataskaita galėtų būti teikiama LVTA (Lietuvos vandens tiekėjų asociacijos) vardu susistemintus visų jos narių duomenis ar kiekviena vandentvarkos ūkio įmonė individualiai pagal autoriaus siūlomus konkrečius veiklą apibūdinančius 40 rodiklių (žr. 15 lentelę).

## Vandentvarkos įmonių socialinės atsakomybės rodikliai

Sritis	Eil. nr.	Rodiklis	UAB "Šiaulių vandenys"		
			2009m.	2010m.	vertinimas
Rinka (Produktas/ paslauga)	1.	Gyventojų, kuriems buvo tiekiamas Lietuvos higienos normos HN24:2003 reikalavimus atitinkantis geriamasis vanduo, dalis (proc.)	56,5%	58,1%	↗
	2.	Vandens tiekimo sutrikimai, avarijos (vnt.)	709	815	↘
		iš jų susiję su žemės kasimo darbais (vnt.)	139	199	↘
	3.	Vandentiekio tinklų 1 km avaringumas (atv./km/mėn.)	0,12	0,13	↘
	4.	Nuotekų tinklų gedimai (vnt.)	2016	2010	↗
		iš jų susiję su žemės kasimo darbais (vnt.)	20	14	↗
	5.	Nuotekų tinklų 1 km avaringumas (atv./km/mėn.)	0,34	0,31	↗
	6.	Vandens ėminių skaičius (vnt.)	3176	3539	↗
		iš jų nustatyta analizių (vnt.)	27736	28540	↗
	7.	Investicijos į vandentvarkos ūkį iš įmonės lėšų (mln.Lt/metus)	1,5	2,1	↗
	8.	Visos investicijos į vandentvarkos ūkį (mln.Lt/metus)	18,1	54	↗
	9.	Vartotojų nusiskundimų skaičius (vnt.)	75	83	↘
		iš jų dėl vandens kokybės (vnt.)	31	27	↗
		iš jų dėl vandens nebuvimo (vnt.)	6	7	↘
	10.	Įdiegtos vadybos sistemos (vnt.)	3	3	↔
Žmogiškieji ištekliai	11.	Nelaimingų atsitikimų darbe skaičius (vnt./100 darbuotojų)	-	1,05	↘
	12.	Nedarbingų dienų dėl ligos skaičius (dienos/darbuotojui)	5,4	5,3	↗
	13.	Darbuotojų kaita (proc.)	3%	7%	↘
	14.	Darbuotojų neatvykimas į darbą (dėl ligos, atostogų, nėštumo ir gimdymo atostogų, komandiruočių, kvalifikacijos kėlimo ir kt. (dienos/darbuotojui)	40,6	38,2	↗
	15.	Lėšos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui (tūkst.Lt)	22,1	17	↘
	16.	Lėšos darbuotojų darbų saugos ir sveikatos gerinimui (tūkst. Lt)	24,2	13,6	↘
	17.	Organizuota renginių darbuotojams (vnt.)	4	5	↗
Visuomeninė veikla	18.	Organizuota renginių visuomenei (vnt.)	3	2	↘
	19.	Dalyvauta miesto organizuotuose renginiuose (vnt.)	1	0	↘
	20.	Parengtų informacinio - reklaminio pobūdžio straipsnių skaičius (vnt.)	18	20	↗
	21.	Parengtų straipsnių publikavimas įvairiuose leidiniuose (vnt.)	41	39	↘
	22.	Televizijoje parodytų reportažų skaičius (vnt.)	3	9	↗
	23.	Ekskursantų į įmonės objektus skaičius (žm.)	764	804	↗
	24.	Lėšos skirtos paramai (tūkst.Lt)	-	-	↔
25.	Lėšos veiklos viešinimui (tūkst.Lt)	36,7	31,9	↘	
Aplinkosauga	26.	Cheminių medžiagų naudojimas tiekiant vandenį (kg/m <sup>3</sup> )	0,0001	0,0001	↔
	27.	Cheminių medžiagų naudojimas valant vandenį (t/m <sup>3</sup> )	-	-	↔
	28.	Nuotekų valymo įrenginių darbo efektyvumas (proc.)			
		pagal BDS <sub>7</sub>	99,1%	98,7%	↘
		pagal SM	99,2%	98,8%	↘
		pagal bendrą azotą	88,4%	85,5%	↘
		pagal bedrą fosforą	97,9%	97,3%	↘
	29.	Į gamtinę aplinką išleistų teršalų (vidutiniškai t/metus)	138,25	162,13	↘
	30.	Nusausinto dumblo kiekis (t)	2123	2349	↘
	31.	Nuotekų dumblo antrinis panaudojimas (proc.)	-	-	↔
	32.	Kitų atliekų perdirbimas (proc.)	-	-	↔
	33.	Vandens sunaudojimas įmonėje (m <sup>3</sup> / darbuotojui/ metus)	24	21,3	↗
	34.	Tiekiamo vandens netektys tinkluose (iki vartotojo) (m <sup>3</sup> /dieną)	2508,5	3219,7	↘
	35.	Vandens netektys 100 km vandentiekio tinkluose (m <sup>3</sup> /dieną)	511,9	657,1	↘
	36.	Infiltracija į nuotekų tinklus (proc.)	49,5%	56,9%	↘
37.	Baudų už vandens kokybės ir aplinkosaugos reikalavimų pažeidimus (vnt.)	-	-	↔	
38.	Elektros energijos suvartojimas įmonėje (MWh)	10700	10822	↘	
39.	Šiluminės energijos suvartojimas įmonėje (MWh)	846	855	↘	
40.	Pagaminama atsinaujinanti energija (MWh)	-	-	↔	

Rodiklių vertinimas: be pakeitimų ↔, pablogėjo rodiklis ↘, pagerėjo rodiklis ↗.

Lentelėje pateikiami UAB „Šiaulių vandenys“ 2009-2010m. rezultatai pagal siūlomą socialinės atsakomybės rodiklių sistemą, pagal kurią būtų galima matuoti socialinės atsakomybės pažangą ateityje.

Rodikliai buvo atrinkti vadovaujantis Water UK 2011m. išleista ĮSA ataskaita bei papildyti autoriaus kitais atrinktais specifiniais veiklos rodikliais, atspindinčiais vandens tiekėjų veiklos ypatumus, įvertinus įmonių skaičiuojamus ir nagrinėjamus bei skelbiamus savo ataskaitose ir Valstybinei kainų ir energetikos kontrolės komisijai palyginamajai analizei teikiamus rodiklius.

Apibendrinant atliktų tyrimų metu gautus rezultatus, darytina išvada, kad vandentvarkos sektoriaus įmonės turi visas galimybes tapti Jungtinių tautų pasaulinio susitarimo tinklo / Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo narėmis bei taikyti SA 8000 standartą. Pagrindinė priežastis, kuri gali sąlygoti, kad įmonės nėra JT Pasaulinio susitarimo tinklo narėmis bei netaiko šio standarto yra vadovų informacijos stoka (nes būtent jų sprendimai lemia, kokių veiksmų imasi įmonė, kokią verslo modelį diegia bei koks bendras įmonės požiūris į ĮSA) bei tai, kad šis standartas įpareigoja įmonę bendradarbiauti tik su socialiai atsakingomis įmonėmis ir kitais verslo partneriais, o tai šiuo metu padaryti yra labai sudėtinga. Tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl SA 8000 standartą yra įdiegusios tik 17 įmonių, kai tuo tarpu Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo narių šiai dienai yra 78.

Vandentvarkos ūkio įmonėms, vykdančioms socialiai atsakingą veiklą, būtų naudinga prisijungti prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo/ Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo, nes dalyvavimas Pasauliniame susitarime įmonėms:

- padėtų gerinti rizikos valdymą įmonėje ir parengti išankstinius veiksmų planus galimoms kritinėms situacijoms;
- buvimas Pasaulinio susitarimo tinklo nare patvirtintų, kad įmonė pripažįstama socialiai atsakinga pasauliniu mastu;
- gerintų įmonės įvaizdį, darbuotojų moralę/lojalumą ir produktyvumą, veiklos efektyvumą;
- suteiktų įmonėms galimybę keistis patirtimi, žiniomis ir inovacijomis apie aktualias verslui problemas;
- padėtų formuoti praktinius sprendimus globalizacijos ir darnaus vystymosi problemoms spręsti;
- suteiktų galimybę gauti iš JT informaciją ir žinias apie plėtros procesus ir jų praktinius siekius pasaulyje;
- patvirtintų, kad šios įmonės yra lyderiai, nes remia visuotinius principus ir atsakingo verslo idėjas.

## IŠVADOS

Mokslinės literatūros studijos atskleidė, kad nors įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos, išplėtotos antrojoje XX a. pusėje, pagrindai siekia verslo socialinio vaidmens diskusijas anglų klasikinės politinės ekonomijos laikais, kai dar A.Smito ir D.Rikardo veikaluose iš esmės buvo suformuluoti laisvosios konkurencijos sąlygomis veikiančio verslo socialinės atsakomybės koncepcijos pradmenys, tačiau iki šių laikų socialinės atsakomybės samprata yra traktuojama skirtingai.

Per daugiau nei penkiasdešimt metų nebuvo pasiekta konsensuso įmonių socialinės atsakomybės apibrėžime. Iki šių dienų nėra nusistovėjusios tikslios ĮSA definicijos, kurią būtų galima betarpiškai taikyti visoms įmonėms.

Mokslinių publikacijų analizė parodė, kad įvairių autorių pateikiamuose apibrėžimuose dažnai akcentuojami skirtingi aspektai: santykiai su darbuotojais, verslo ir valdžios atstovais, aplinkosaugos, finansinės, etinės problemos.

Visuotino socialinės atsakomybės apibrėžimo nebuvimą gali sąlygoti tai, kad įmonių socialinės atsakomybės koncepcija yra plataus spektro kategorija, apimanti visą produkto ar paslaugos, gamybos ar kūrimo ir teikimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, sveikatos apsaugos, finansinius bei etinius aspektus.

Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad įmonės socialinės atsakomybės pagrindą sudaro trys pamatiniai elementai – ekonominis, aplinkosauginis ir socialinis – kurie yra reikšmingi siekiant darnaus verslo vystymosi ir turi būti vienodai lygiagrečiai plėtojami.

Mokslinėje literatūroje galima išskirti šias sritis (pagrindinius parametrus pagal kuriuos yra matuojama ĮSA) kaip labiausiai dominančias suinteresuotųjų grupes įmonės lygmeniu: produkto/paslaugos kūrimo ir tobulinimo veikla (rinka), žmogiškieji ištekliai, visuomeninė veikla bei aplinkosauga.

Palyginus teorinius socialinės atsakomybės modelius nustatyta, kad visuose atsispindi pagrindinės socialinės atsakomybės sritys, tik vienuose šios sritys susistemintos, o kituose išskaidytos į smulkesnes, pateikiant atskiras suinteresuotas grupes, į kurias turėtų būti nukreipta įmonės socialiai atsakinga veikla. Svarbiausiu ir vedamuoju įmonių socialinės atsakomybės modeliu yra laikomas A.B.Carroll socialinės atsakomybės piramidės modelis (kuriuo vadovaujasi ir kiti mokslininkai) – pagal jį, pagrindinės dimensijos, kuriose įmonės gali būti socialiai atsakingos, yra ekonominė sfera, teisinė (juridinė) sfera, etinė sfera ir filantropija – tai paeiliui užpildomos sferos, kai kopimas aukštyn reiškia vis aukštesnį socialinės atsakomybės lygį įmonėje ir grynčiausia įmonių socialinės atsakomybės išraiška yra laikoma filantropija.

Įmonių socialinė atsakomybė dažnai siejama su papildomomis sąnaudomis, tačiau ji turi didelės reikšmės ilgalaikiam įmonės pelningumui, teigiamo įmonės įvaizdžio formavimui bei suinteresuotų šalių palankumui.

Kritikų nuomone, socialinė atsakomybė atitraukia įmonės darbuotojus nuo pagrindinės veiklos, todėl prieštarauja pagrindinei verslo funkcijai – pelno maksimizavimui (ISA iniciatyvų diegimas didina įmonės sąnaudas, perduodama verslui per daug išipareigojimų ir pan.). Toks nuomonių išsiskyrimas rodo, kad socialinės atsakomybės tema vis dar yra diskusijų lygmenyje.

Analitinėje darbo dalyje atlikus kokybinį žvalgomąjį antrinių šaltinių, susijusių su įmonių socialine atsakomybe, tyrimą, nustatyta, kad Lietuvoje socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas įmonėse ir organizacijose suaktyvėjo šaliai įstojus į ES. Per šį laikotarpį pradėtos rengti socialinės atsakomybės programos, ataskaitos, atliekami tyrimai, analizuojantys įmonių socialinės atsakomybės situaciją Lietuvoje, rengiami seminarai. Įkurtas socialiai atsakingų įmonių tinklas, prie kurio kasmet jungiasi vis daugiau įmonių, bei rengiami kasmetiniai Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimai, todėl galima teigti, kad socialinė atsakomybė Lietuvoje kasmet tampa vis svarbesniu reiškiniu.

Lietuvoje nuo 2005m. yra atliekami tyrimai, analizuojantys socialinės atsakomybės situaciją Lietuvoje įvairiose skirtingų ekonominių veiklų įmonėse, tačiau kokios problemos svarbiausios atskirų sektorių įmonių veikloje įgyvendinant socialinės atsakomybės principus neišskiriamos, o pateikiamos bendros išvados apie atskirus ISA klausimų aspektus, susijusios su darbuotojais, klientais, aplinkosauga, visuomene ir t.t.

Apžvelgus Lietuvoje atliktus tyrimus, analizuojančius įmonių socialinės atsakomybės situaciją Lietuvoje, nustatyta, kad Lietuvos įmonės savo vaidmenį pirmiausia supranta kaip pelno siekimą ir mokesčių mokėjimą. Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas Lietuvos įmonėse kol kas nėra itin aktualus ir palankus įmonės veiklai, ypač dabar, per ekonominę krizę.

Vandens pramonė yra vienas labiausiai reguliuojamų sektorių. Vandens tiekimo įmonėms reikalavimai dėl veiklos specifiškumo yra griežtesni nei bet kuriai kitai veiklai, todėl kartais tampa nelabai aišku, kur tokiose įmonėse pradėti „ieškoti“ socialinės atsakomybės principų.

Atsižvelgiant į veiklos specifiką ir įvertinant teikiamų vandens paslaugų būtinumą, vandens tiekėjai turi ypač atsakingai užtikrinti saugų vandens tiekimo vartotojams procesą ir labiau nei dauguma kitų verslo sektorių, kelti sau aukštesnius nei įprasta veiklos kokybės reikalavimus. Vandens tiekėjai privalo dirbti atsakingai, organizuoti ir valdyti savo veiklą mažinant daromą žalą aplinkai, saugant vandens išteklius. Todėl atsakingas vandens tiekimas bei pozityvus įvaizdis visuomenėje turėtų būti kiekvienos vandens tiekimo įmonės tikslas, kuriam pasiekti būtina socialiai atsakingos (darnios) veiklos strategija.

Content analizės tyrimo rezultatai parodė, kad metinių pranešimų dydis ir atskleidžiamos socialinės informacijos dydis jose ir internetinėse svetainėse netgi tos pačios Lietuvos pramonės šakos įmonėse skirtingas.

Lyginant 2008–2010 m. metinius pranešimus nustatyta, kad 2010m. UAB „Šiaulių vandenys“ pateikė daugiau informacijos apie vykdomą socialiai atsakingą veiklą. Per analizuojamą laikotarpį ženkliausiai išaugo informacijos pateikimas apie sritis, susijusias su aplinkosauga bei produkto saugumu ir kokybe. Informacijos gausėjimą aplinkosaugos aspektu analizuojamu laikotarpiu sąlygojo įgyvendinami investiciniai aplinkosauginiai projektai ir jų naudos visuomenei, vartotojams bei aplinkai akcentavimas.

Atlikus Content analizę UAB „Šiaulių vandenys“ 2010m. metiniame pranešime, aiškinamajame rašte bei įmonės internetinėje svetainėje, gauti rezultatai apie viešai atskleidžiamą informaciją [SA aspektu parodė, kad daugiausia informacijos galima rasti metiniame pranešime ir internetinėje svetainėje.

Išanalizavus UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“ ir UAB „Dzūkijos vandenys“ viešai atskleidžiamą informaciją metiniuose pranešimuose bei internetinėse svetainėse, nustatyta, kad daugiausia informacijos, buvo pateikiama apie sritis, susijusias su aplinkosauga bei produkto saugumu ir kokybe. Tai rodo, kad tirtos bendrovės siekia patenkinti vartotojų poreikius, teigdamos, kad teikia kokybiškas vandens paslaugas. Bendrovių metiniuose pranešimuose, internetinėse svetainėse rasta informacijos apie visuomeninę, projektinę veiklą, žmogiškuosius išteklius, tačiau informacijos apie paslaugas visuomenei, tokias kaip rėmimas, parama nebuvo pateikta.

Tyrimo metu nustatyta, kad visose pasirinktose įmonėse yra integruotos Kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemos, atitinkančios LST EN ISO 9001:2008 ir LST EN ISO 14001:2005 standartus. Tuo patvirtinama, kad bendrovės yra įsipareigojusios užtikrinti maksimalų viešumą. Vandens tiekėjai informuoja visuomenę per žiniasklaidą, užmezga asmeninius kontaktus lankant vartotojus ir siunčiant jiems svarbią informaciją, organizuojant viešus atvirų durų renginius, konkursus ir ekskursijas jaunimui, bendradarbiaujant su studentais, moksleiviais ir mokslininkais. UAB „Šiaulių vandenys“ yra vienintelė vandens tiekimo įmonė Lietuvoje įdiegusi ir sertifikavusi darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą, atitinkančią standarto LST 1977:2008 (BS-OHSAS 18001:2007) reikalavimus.

Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo rinkos (produktas/paslauga), žmogiškųjų išteklių, visuomeninės veiklos bei aplinkosaugos aspektais UAB „Šiaulių vandenys“, UAB „Aukštaitijos vandenys“, UAB „Dzūkijos vandenys“ veikloje analizė parodė, kad bendrovės šias nuostatas visapusiškai (tiek, darbuotojų, tiek klientų, tiek visuomenės atžvilgiu) taiko savo veikloje ir šiais požiūriais veikia socialiai atsakingai, daugiausia atsižvelgdamos ir orientuodamos į

darbuotojų ir visuomeninių lūkesčių patenkinimą, gerovės užtikrinimą, ištikimybės įmonei didinimą, o tai daro įtaką jų darbo kokybei.

Interviu metu gauta informacija parodė, kad bendrovės visų pirma savanoriškai stengiasi vykdyti socialiai atsakingą veiklą savo pagrindinių suinteresuotų asmenų – darbuotojų atžvilgiu, tačiau taip pat labai didelis dėmesys (tai įpareigoja ES direktyvos ir LR teisės aktai) yra skiriamas aplinkosauginės veiklos vykdymui.

Palyginus interviu metu gautą ir analizuojamų įmonių viešai skelbiamą informaciją internetinėse svetainėse bei metiniuose pranešimuose, nustatyta, kad socialiai atsakinga bendrovių veikla aplinkosaugos, rinkos ir visuomeninės veiklos aspektais yra viešai skelbiama ir yra prieinama visuomenei, tačiau apie socialiai atsakingą veiklą žmogiškųjų išteklių aspektu viešai nėra deklaruojama.

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad vandens tiekimo įmonės vykdo socialiai atsakingą veiklą ir taiko ĮSA politikos nuostatas, nors vandentvarkos įmonėse ir nėra įdiegtas SA 8000 standartas ir bendrovės nepriklauso Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklui / JT Pasaulinio susitarimo tinklui.



## REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į teorines ĮSA gaires ir užsienio vandens tiekėjų praktiką bei apibendrinant analitinėje darbo dalyje atlikto kokybinio žvalgomojo antrinių šaltinių, susijusių su ĮSA, tyrimo bei Content analizės ir interviu metu gautus rezultatus analizuojant pasirinktas vandentvarkos sektoriaus bendroves, galima pateikti tokias rekomendacijas:

Vandens tiekimo įmonėms prisijungti prie socialiai atsakingų įmonių, tampant JT Pasaulinio susitarimo tinklo / Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo narėmis. Įsiliejus į socialiai atsakingo tinklo narius, socialinės atsakomybės pažangos ataskaita galėtų būti teikiama LVTA (Lietuvos vandens tiekėjų asociacijos) vardu susisteminus visų jos narių duomenis ar kiekvienos įmonės individualiai pagal darbe siūlomą socialinės atsakomybės rodiklių sistemą, pagal kurią būtų matuojama socialinės atsakomybės pažanga ateityje.

Įtraukti socialinės atsakomybės aspektus į vidinę komunikaciją, inicijuoti ir reguliariai palaikyti dialogą su suinteresuotomis grupėmis socialinės atsakomybės klausimais, rengti socialinę ataskaitą ir viešai pristatyti visuomenei, dalyvauti įvairiose visuomeninėse iniciatyvose, bendradarbiauti su Vyriausybe ir nevyriausybinėmis organizacijomis sprendžiant aktualias visuomenės problemas, kurios yra aktualios ir įmonei.

Skatinti geresnį darbuotojų socialinės atsakomybės suvokimą, socialinį ir aplinkosauginį sąmoningumą: užtikrinti mokymus ir kompetencijų kėlimą visiems įmonės darbuotojams. Skatinti darbuotojų asmeninę socialinę atsakomybę.

Skatinti atsakingą vandens vartojimą visuomenėje: pvz., parengti ir išleisti „Atsakingo vandens vartojimo gairės“ vartotojams; inicijuoti ir palaikyti įvairias švietėjiškas akcijas, projektus bendradarbiaujant su įvairiomis nevyriausybinėmis organizacijomis ir t.t.

## LITERATŪRA

1. Adomaitytė-Subačienė I. (2007). *Įmonių socialinės atsakomybė – ĮSA*. [žiūrėta 2010-08-04] Prieiga per internetą: <<http://www.lygus.lt/seimairdarbas/files/imoniu%20socialine%20atsakomybe.doc>>
2. Adomaitienė J., Zubrickienė I., Andriekienė R.M. (2006). Pedagogų požiūris į darnų vystymąsi: aktualumas ir plėtros galimybės. *Mokslo darbai. Pedagogika*, Nr.84. p.15-23. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.senoji.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/84/aza15-23.pdf>>
3. *Agency theory*. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.enotes.com/biz-encyclopedia/agency-theory>>
4. *Agency theory. Theories Used in IS Research*. Appalachian State University, York University. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.istheory.yorku.ca/agencytheory.htm>>
5. *A paper for the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, Ballarat, 28 Sept-1 Oct, 2003*. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.cric.com.au/seanz/resources/21HargreavesNewVenturesandLegitimacyfinal.pdf>>
6. Astromskienė A.; Adamonienė R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14. Kaunas university of technology. Kaunas: Technologija, p. 217-222.
7. Atkočiūnienė Z.O. (2008). Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi. *Informacijos mokslai*, Nr.46, p.24-36. [žiūrėta 2010-06-09] Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/46/24-36.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/46/24-36.pdf)>
8. Atsakingiausias įmonės apdovanos prezidentas Valdas Adamkus (2011). [žiūrėta 2011-04-30] Prieiga per internetą: <[http://www.undp.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=100&cntnt01returnid=40&hl=lt\\_LT](http://www.undp.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=100&cntnt01returnid=40&hl=lt_LT)>
9. Backes B.I., Marinho S.V., Selig P.M. (2009). *Social responsibility management practices: a study of tobacco industries of southern Brazil*. Paper to be presented at the Summer Conference 2009. [žiūrėta 2010-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=6043&cf=32>>
10. Bagdonienė D., Paulavičienė E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.15.,p. 366-373. [žiūrėta 2010-11-12] Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-366.pdf>>

11. Baltrušienė A., Karčiauskienė D. (2009). *Įmonių socialinės atsakomybės studijos Lietuvoje bei jų tobulinimo galimybės*. [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <<http://ojs.kauko.lt/index.php/ssktpd/article/viewFile/87/80>>.
12. Banarjee, S. B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the bad and the Ugly. *Critical Sociology*, No. 1.
13. Barcevičius, E., Mžavanadzė, N., Čiupailaitė, D. (2007). *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas 2007*. Viešosios politikos ir vadybos institutas.
14. Barney J.B., Arian A.M. (2001). *The Resource-based View: Origins and Implications*. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <[http://8698509828956961845-a-1802744773732722657-s-sites.googlegroups.com/site/hyoungkang/mnc/BarneyTheResource-basedView.pdf?attachauth=ANoY7cqeWrXfj\\_nfRI9At-A9LcA7DwJmXrWB8mzE3RFqjl5YqcOx1AAyOSd92heHyhhDU9-D3itFgCySWw3amaAhuRXF7FytCroU1Tc9cI\\_ci7IhTMRJWIKuY3og3rsUrOO8JoHzNMvD MbtgqwxPDS4Rd6acEuaQ6EnxYzQpy2yFMOBy9JBIHaLa4EV047qg5ED2HH7hRHhQNq w6ZwoOxQYrGpubBFSO6pIJ0tSEsAkAGIdYAFIEJuQ%3D&attredirects=0](http://8698509828956961845-a-1802744773732722657-s-sites.googlegroups.com/site/hyoungkang/mnc/BarneyTheResource-basedView.pdf?attachauth=ANoY7cqeWrXfj_nfRI9At-A9LcA7DwJmXrWB8mzE3RFqjl5YqcOx1AAyOSd92heHyhhDU9-D3itFgCySWw3amaAhuRXF7FytCroU1Tc9cI_ci7IhTMRJWIKuY3og3rsUrOO8JoHzNMvD MbtgqwxPDS4Rd6acEuaQ6EnxYzQpy2yFMOBy9JBIHaLa4EV047qg5ED2HH7hRHhQNq w6ZwoOxQYrGpubBFSO6pIJ0tSEsAkAGIdYAFIEJuQ%3D&attredirects=0)>
15. Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17, No.1, p.99-120. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>>
16. Bartol, K. M. and Martin, D. C. (1994). *Management*. New York: McGraw – Hill.
17. Benevičiūtė I. (2009). *Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimo Lietuvoje galimybės ir perspektyvos. Magistro darbas*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
18. Berman Sh.L., Wicks A.C., Koha S., Jones T.M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol 42, No. 5. Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance. (Oct., 1999), p.448-506. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://faculty.bschool.washington.edu/skotha/website/Articles/AMJ\\_1999.pdf](http://faculty.bschool.washington.edu/skotha/website/Articles/AMJ_1999.pdf)>
19. Bernatonytė D., Vilkė R., Keizerienė E. (2009). Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.14, p. 229-236. [žiūrėta 2010-11-10] Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-229.pdf>>
20. Bertašius D. (2007). Evaluation of the Industrial Enterprises Management Systems Effectiveness. *Technological and Economic Development of Economy*, 13(1), p.3-9

21. Blažytė I. (2010). *Ekonomikos ABC: įmonių socialinė atsakomybė – reklama ar noras padėti?* [žiūrėta 2010-11-10] Prieiga per internetą: <<http://www.15min.lt/naujiena/pinigai/komentarai/ekonomikos-abc-imoniu-socialine-atsakomybe-reklama-ar-noras-padeti-197-110264>>
22. Bowen F., Sharma S. (2005). Resourcing corporate environmental strategy: behavioral and resource-based perspectives. *Academy of Management Best Conference Paper 2005 ONE*. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.prdatta.com/Documents/DBA/Competitive%20strategy/Articles/Resourcing%20corporate%20env.%20strategy.pdf>>
23. Boal K.B., Hooijberg R. (2001). Strategic leadership research moving on. *The Leadership Quarterly*, Vol.11, no.4, p.515-549. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://kimboal.ba.ttu.edu/Selected%20writings/Strategic%20Leadership%20Research.pdf>>
24. Boone L. E., Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York: McGraw – Hill.
25. Carroll A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol 4. No. 1. p.497-505.
26. Carroll A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>>
27. Carroll A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, No.3. p.267 – 295. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://wenku.baidu.com/view/ce52a71cfad6195f312ba6a0.html>>
28. Clegg S. R., Bailey J. R. (2008). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Vol. 1, p. 1–411; Vol. 3, p. 838–1214. JAV: Sage Publication. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Research/Reading/Cameron-PositiveOrgScholarship.doc>>
29. Coelho P., Mc Clure, J., E., Spry, J., E. (2002). *The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique*. [žiūrėta 2011 02 10]. Prieiga per internetą: <<http://web.bsu.edu/00prcoelho/CorporateSocialResponsibility.pdf>>
30. Condon L. (2004). Sustainability and Small to Medium Sized Enterprises - How to engage them. *Concurrent Paper Session – Thursday, 19th February, 2004.-* [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.smallbusinessjourney.com/files/pdf/condon.pdf>>
31. *Corporate Social Responsibility* [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://wenku.baidu.com/view/227d52bff121dd36a32d825f.html>>

32. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business* (2010) [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/rs00129.html>>
33. *Corporate Social Responsibility - What does it mean?* [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php>>
34. *Corporate social responsibility*. Reference for business. Encyclopedia of Business, 2nd ed. [žiūrėta 2010-12-20] Prieiga per internetą: <<http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html>>
35. Costanza R. and Wainger L. (1991). *Ecological economics: the science and management of sustainability*. Columbia University Press.
36. Česnienė R., Neverkevič M. (2009) *Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse*. Verslas, vadyba ir studijos, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 261-270. [žiūrėta 2011-05-04] Prieiga per internetą: <<http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/view/18/pdf>>
37. Čiegis R. (2009). *Gamtos išteklių ir aplinkos ekonomika*. – Klaipėda: KU leidykla.
38. Čiegis R.(2004) *Ekonomika ir aplinka: subalansuotos plėtros valdymas*. Kaunas, VDU leidykla.
39. Čiegis R. (2003). Subalansuotos plėtros valdymas ir aplinkos indikatoriai. *Ekonomika ir vadyba - 2003. 2 knyga: ekonomikos teorijos aktualijos ir praktikos realijos : tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas, Technologija, p. 34-36.
40. Čiegis R. (2001). Tolydi ekonomikos plėtra: alternatyvių visuomenės plėtros modelių etiniai aspektai. *Ekonomika : mokslo darbai*. Vilnius: VU leidykla. p. 35-54.
41. Čiegis R., Gavėnauskas A. (2005) Darnaus vystymosi valdymas: etiniai aspektai. *Tiltai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, Nr.4 (33), p.31-38. [žiūrėta 2010-10-06] Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN\\_1392-3137.N\\_4\\_33.PG\\_31-38/DS.002.0.02.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN_1392-3137.N_4_33.PG_31-38/DS.002.0.02.ARTIC)>
42. Čiegis R., Gavėnauskas (2005). A. Darnus vystymasis – poveikis gyvenimo kokybei. *Vadyba* Nr.1 (6). Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, p.75-79. [žiūrėta 2010-10-06] Prieiga per internetą: <[http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK\\_051028/4%20sekcija/IV01\\_Ciegis.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV01_Ciegis.pdf)>
43. Čiegis R., Gavėnauskas A., Petkevičiūtė N., Štreimikienė D. (2008). Ethical values and sustainable development: Lithuanian experience in the context of globalisation. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Baltijos šalių žurnalas apie darną*. Vilnius: Technika,

- 14(1), p. 29-37 [žiūrėta 2010-10-06] Prieiga per internetą: <<http://www.tede.vgtu.lt/?page=3&pub=12186>>
44. Čiegis R., Grunda R. (2007). Įmonės transformavimo į darnią įmonę procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 44, p.19-33.
45. Čiegis R., Pareigis R. (2002). Verslo vaidmuo įgyvendinant tolydžios ekonomikos plėtrą. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 2(3). p. 63-68.
46. Čiegis, R., Ramanauskienė, J., Martinkus, B. (2009). The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios. *Ininerine Ekonomika-Engineering Economics* (2), p28-37.
47. Čiegis R., Šarkiūnaitė I., Matiušaitytė R. (2002). Visuomenės subalansuotos plėtros koncepcija. *Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai*, Nr.24. p. 43-54.
48. Čiegis, R., Štreimikienė, D. (2000). Tolydi ekonomikos plėtra: alternatyvių visuomenės plėtros modelių etiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*. Nr.2, p.69-78.
49. Daft L. R. (2006). *The New Era of Management*. Mason: South – Western.
50. Dagilinė L. (2010) The Research of Corporate Social Responsibility Disclosures in Annual Reports. *Inžinerinė Ekonomika - Engineering Economics*, no.21(2), p.197-204. [žiūrėta 2011-04-11] Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/67/1392-2758-2010-22-2-197.pdf>>
51. Dagilienė L. Bruneckienė J. (2010). Savanoriškai atskleidžiamos informacijos vaidmuo įmonių socialinės atsakomybės aspektu. *Ekonomika ir vadyba* Nr.15, p.451-456. [žiūrėta 2010-12-09] Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-451.pdf>>
52. Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos trišalė taryba (2006). *Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai 2006/7*. Vilnius [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <[http://www.dsti.lt/ISA\\_2006.pdf](http://www.dsti.lt/ISA_2006.pdf)>
53. Dyllick T., Hockerts K. (2002). Beyond the business case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Enviroment*. No.11, p.130-141, Wiley Interscience. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/66431a87ff21c36ac12569f50045e850/af0f51dab5ad967ec12569f2003c7416/\\$FILE/Dyllick+Hockerts%20-%20Beyond%20the%20Business%20Case%20-%20BSE%20Vers%202.0.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/66431a87ff21c36ac12569f50045e850/af0f51dab5ad967ec12569f2003c7416/$FILE/Dyllick+Hockerts%20-%20Beyond%20the%20Business%20Case%20-%20BSE%20Vers%202.0.pdf)>
54. Doh J., Guay T.R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of*

- Management Studies*, No.43:1, p. 47-73. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.scribd.com/doc/504830/DohGuay>>
55. Donaldson L., Davis J.H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, Vol.16, p. 49-64. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.agsm.edu.au/eajm/9106/pdf/donaldson.pdf>>
56. Donaldson T., Preston L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review* (Academy of Management) no.20 (1) 71. p.65-91. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/pss/258887>>
57. Druteikienė G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika ir vadyba*. Vilnius, Nr.62, p. 54–62.
58. Duska R. F. (1998). *Education, Leadership and Business Ethics: Essays on the work of Clarence Walton*. Business & Economics. Publisher by Kluwer Academic Publishers. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=Zhb9k9pNeCEC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Education,+Leadership+and+Business+Ethics:+Essays+on+the+work+of+Clarence+Walton&ots=BLp1\\_JDDHr&sig=yxE-WJsKO23TpIRROSDpBX06Gr4#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=Zhb9k9pNeCEC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Education,+Leadership+and+Business+Ethics:+Essays+on+the+work+of+Clarence+Walton&ots=BLp1_JDDHr&sig=yxE-WJsKO23TpIRROSDpBX06Gr4#v=onepage&q&f=false)>
59. Ebner D., Baumgarther R., J. (2006). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference 2006*, September, Dublin. [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.crrconference.org/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf>>
60. Energy Saving Network. *Kas tai yra bendroji socialinė atsakomybė?* [žiūrėta 2009-02-28] Prieiga per internetą: <<http://www.esprojects.net/lt/veikla/bsa/>> [žiūrėta 2010-12-13] Prieiga per internetą: <<http://www.lsta.lt/lt/pages/apie-asociacija/senet>>
61. European Commission (2003). *Responsible entrepreneurship. A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*. European Communities,. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible\\_entrepreneurship/doc/resp\\_entrep\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_en.pdf)>
62. Europos bendrijų komisija (2006). *Komisijos komunikatas Europos parlamentui, Tarybai bei Europos Ekonomikos ir Socialinių Reikalų Komitetui : augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu*. Briuselis. [žiūrėta 2010-12-09] Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0136:LT:NOT>>



63. Europos Komisija. *Mažų ir vidutinių įmonių bendros socialinės atsakomybės įvadas*. [žiūrėta 2010-12-09] Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/introduction\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/introduction_lt.pdf)>
64. Garriga E., Mele D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business Ethics*, no.53, p.51-71.
65. Gineitienė Z., Žiogelytė D. (2010). Įmonės socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB „PakMarkas“ pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 17, p.57-64. [žiūrėta 2010-12-09] Prieiga per internetą: <[http://su.lt/old.su/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/10\\_01\\_17/gineitiene\\_ziogelyte.pdf](http://su.lt/old.su/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/10_01_17/gineitiene_ziogelyte.pdf)>
66. Ginevičius R., Sūdžius V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika
67. Green Paper (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Commission of the European Communities. Brussels. [žiūrėta 2011-01-10] Prieiga per internetą: <[http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/cec\\_corporate\\_responsibility/com2001\\_0366en\\_01.pdf](http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/cec_corporate_responsibility/com2001_0366en_01.pdf)>
68. Finnish Energy Industries Federation FINERGY (2002). *Corporate social responsibility of the energy industry*. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.energia.fi/en/publications/corporatesocialresponsibilityoftheenergyindustry.pdf>>
69. Friedman A.L., Miles S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press Inc. New York. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?id=uZyNWpVTNgIC&pg=PA123&lpg=PA123&dq=Jones+Instrumental+stakeholder+theory&source=bl&ots=lZsssZmCPq&sig=PaETILmuM9CvYtaeI3JT2nXwgl4&hl=lt&ei=NCzITOLuMs3OswaG5ZyzCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CCsQ6AEwAg#v=onepage&q=Jones%20Instrumental%20stakeholder%20theory&f=false](http://books.google.lt/books?id=uZyNWpVTNgIC&pg=PA123&lpg=PA123&dq=Jones+Instrumental+stakeholder+theory&source=bl&ots=lZsssZmCPq&sig=PaETILmuM9CvYtaeI3JT2nXwgl4&hl=lt&ei=NCzITOLuMs3OswaG5ZyzCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CCsQ6AEwAg#v=onepage&q=Jones%20Instrumental%20stakeholder%20theory&f=false)>
70. Grow B., Hamm S., Lee, L. (2005). The debate over doing good. *Business Week*, (3947), p.76-78. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_33/b3947109\\_mz017.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_33/b3947109_mz017.htm)>
71. Grundey, D. (2008). Applying sustainability principles in the economy, *Technological and Economic Development of Economy*, no. 14(2), p.101–106.
72. Gruževskis B., Vasiljevienė N., Moskvina J., Kleinaitė I. (2006). *Įmonių socialinė atsakomybė: aktualūs socialinės politikos klausimai 2006/7*. Vilnius: Lietuvos Respublikos trišalė taryba, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
73. Gudonienė V. (2007). *Įmonės socialinė atsakomybė - altruizmas, ar nauda?* [žiūrėta 2010-10-09] Prieiga per internetą: <[http://www.buhalteris.lt/lt/?cid=819&new\\_id=28850](http://www.buhalteris.lt/lt/?cid=819&new_id=28850)>



74. Gudonienė V., Leipuvienė K. (2007). *Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“ ataskaita*. Vilnius.
75. Hall D., Lobina E. (2004). Private and public interests in water and energy. *Natural Resources Forum*, 28 p.268–277. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.niapn.org/PDFs/WaterPublicPrivateInterests.pdf>>
76. Han F., Zhang, Z. (2008). Analysis of Accounting Disclosure Model for Strengthening Corporate Social Responsibility. *International Journal of Business and Management*, no.3(9), p.157-161. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/1287/1250](http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/1287/1250)>
77. Hart S. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, Vol.20, p.986–1014. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.naturalresourceviewofthefirm.pdf>>
78. Haynes T. (1999). *Social Responsibility and Organizational Ethics*. Encyclopedia of Business, 2nd ed.. FindArticles.com. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_gx5209/is\\_1999/ai\\_n19125870/](http://findarticles.com/p/articles/mi_gx5209/is_1999/ai_n19125870/)>
79. Hitchcock D., Willard M. (2006) *The business guide to sustainability: practical strategies and tools for organizations*. Earthscan Publishing.
80. Holme R., Watts Ph. (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. World Business Council for Sustainable Development. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf>>
81. <<http://www.bureauveritas.lt/>> [žiūrėta 2011-03-02]
82. <<http://www.globalcompact.lt/>> [žiūrėta 2011-04-08]
83. *Įmonių socialinė atsakomybė*. IRS konsultantai. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.irs.lt/lt/socialine/atsakomybe>>
84. *Įmonių socialinė atsakomybė (ISA)*. Pagal Eglės Žukauskaitės rašto darbą "Įmonių socialinė atsakomybė" (2010). [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.kvalitetas.lt/lt/tobulejimas/78>>
85. *Įmonių socialinės atsakomybės konferencija „GREEN INC.“* [žiūrėta 2010-10-11] Prieiga per internetą: <[http://www.rupi.lt/index.php/imoniu\\_socialines\\_atsakomybes\\_konferencija\\_green\\_inc/88](http://www.rupi.lt/index.php/imoniu_socialines_atsakomybes_konferencija_green_inc/88)>
86. *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinio tyrimas 2007*. Jungtinių tautų vystymo programa; Viešosios politikos ir vadybos institutas. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <[http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/Full%20report\\_baseline%20study%20on%20CSR%20practices%20in%20Lithuania%202007\\_EN\\_LT.pdf](http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/Full%20report_baseline%20study%20on%20CSR%20practices%20in%20Lithuania%202007_EN_LT.pdf)>

87. *Įmonių socialinės atsakomybės standartų diegimas: sąlygų aprašas pagal nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2011 metų programos įgyvendinimo priemonių plano 3.1.9 priemonę.* [žiūrėta 2011-03-02] Prieiga per internetą: <[http://www.lps.lt/usr\\_img/3%201%209%20Priemones%20aprasas\\_galutinis.pdf](http://www.lps.lt/usr_img/3%201%209%20Priemones%20aprasas_galutinis.pdf)>
88. *Į nacionalinį verslo apdovanojimą pretenduoja pusšimtis įmonių.* (2011). [žiūrėta 2011-04-30] Prieiga per internetą: <[http://www.undp.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=92&cntnt01returnid=40&hl=lt\\_LT](http://www.undp.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=92&cntnt01returnid=40&hl=lt_LT)>
89. *International Chamber of Commerce, Business in Society: Making a positive and responsible contribution.* [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/business\\_in\\_society/pages/B\\_in\\_Society\\_Booklet.pdf](http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/business_in_society/pages/B_in_Society_Booklet.pdf)>
90. *ISA. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.* [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?1398296752>
91. *ISA 2006-2008m. skatinančios priemonės.* (2006). Valstybės žinios, Nr.2-28 Žin., 2006, Nr. 2-28
92. *Įvadas ir pagrindinė informacija apie įmonių socialinę atsakomybę* [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.socialsme.org/files/LT/63004F.doc>; <http://www.linkpdf.com/ebook-viewer.php?url=http://www.socialsme.org/files/LT/63003F.doc>>
93. Jakulevičienė L. (2009). *Krizė – galimybė atsakingam verslui.* [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.diena.lt/dienrastis/nuomones/krize-galimybe-atsakingam-verslui-207345>>
94. Jasinskas E., Simonavičienė Ž. (2010). Genetiškai modifikuotų produktų gamyba ir įmonių socialinės atsakomybės suderinamumas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.15, p. 549-555. [žiūrėta 2011-01-06] Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-549.pdf>>
95. Jenkins H. (2008). *Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) and Corporate Social Responsibility (CSR).* [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/casmescsrHJ0703.pdf>>
96. Juščius V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.14. p.264-271. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-264.pdf>>

97. Juščius V. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmogiškųjų išteklių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*, p.526-531.
98. Juščius V. (2007a). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*, Nr.78, p.48-64, [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/78/str4.pdf>>
99. Juščius, V. (2007b). Corporate Social responsibility and Sustainable development. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.44, p.35-44.
100. Juščius, V., Snieška, V. (2008). Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, no.3, p.34-44. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/58/1392-2758-2008-3-58-34.pdf>>
101. Karatas-Özkan M., Nicolopoulou K., Özbilgin M. (2008). *Corporate Social Responsibility (CSR) and Global Diversity Management (GDM): Mainstreaming Diversity through Effective CSR Programmes in Global Organisations*. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://www.euram2008.org/Dokumenti/tracks/Karatas-Ozkan\\_TP55.pdf](http://www.euram2008.org/Dokumenti/tracks/Karatas-Ozkan_TP55.pdf)>
102. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla.
103. Karpavicius, T., Cvilikas, A., Gatautis, R. (2007). Application of Systemic Management Conception to Organization's Management Decisions Structuring. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, no.4, p.44-52.
104. Kaziliūnas A. (2008). Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas Baltijos šalių žurnalas apie darną*, Nr.14(1), Vilnius: Technika, p.64-75. [žiūrėta 2010-09-18] Prieiga per internetą: <<http://www.tede.vgtu.lt/?page=3&pub=12192>>
105. Kleinaitė, I. (2007). Atsakingo verslo praktika. *Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai*. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
106. Kirkauskienė R., Karazijienė Ž. (2009). Išlaidų sveikatos apsaugai naštos verslui ir valstybei įvertinimas. *Ekonomika ir vadyba*. Nr.14, p.280-288. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-280.pdf>>
107. Kitos sertifikuotos vadybos sistemos (2011 05 01) [žiūrėta 2011-05-04]. Prieiga per internetą: <[http://www.lsd.lt/typo\\_new/fileadmin/Failai/2011\\_05\\_kitos\\_VS.pdf](http://www.lsd.lt/typo_new/fileadmin/Failai/2011_05_kitos_VS.pdf)>
108. Krisciunas, K., Greblikaite J. (2007). Entrepreneurship in Sustainable Development: SMEs Innovativeness in Lithuania. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, no.4, p.20-26.
109. Kotler, Ph. and Lee, N. (2007). *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good to Your Company*. New Jersey: John Wiley & Sons.

110. Kovaliov R. (2009). *Įmonių socialinės atsakomybės įtaka įmonės vertei. Daktaro disertacija*. Kaunas, KTU.
111. Kovaliov, R. Snieška, V., Simanavičius, A. (2009). Lietuvos autoverslo įmonių požiūrio į ĮSA vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.14, Kaunas. Technologija. p.294-300. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-294.pdf>>
112. Kovaliov R., Šubonytė J. ir Simanavičienė Ž. (2010). Makroekonominės verslo aplinkos įtaka ĮSA plėtrai. *Ekonomika ir vadyba*. Nr.15, p.627-634. [žiūrėta 2010-09-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-627.pdf>>
113. *Kvietimas įmonėms teikti paraišką ĮSA standartų diegimui*. [žiūrėta 2011-04-02] Prieiga per internetą: <[http://www.undp.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=77&cntnt01returnid=40&cntnt01returnid=40&hl=lt\\_LT](http://www.undp.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=77&cntnt01returnid=40&cntnt01returnid=40&hl=lt_LT)>
114. Lanis, R., Waller, D.S. (2009). Corporate Social Responsibility Disclosure of Advertising Agencies: An Exploratory Analysis of Six Holding Companies Annual Reports. *Journal of Advertising*, no.38(1), p.109-121. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://mesharpe.metapress.com/media/f016qpywtp1t9t6kducy/contributions/y/6/p/1/y6p13h27w5618037.pdf>>
115. *Leadership*. From Wikipedia, the free encyclopedia. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>>
116. Leonavičius J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius :ACADEMIA
117. *Lietuvoje mažėja socialiai atsakingo verslo* (2010). [žiūrėta 2010-12-02] Prieiga per internetą: <<http://www.veidas.lt/ekonomika/verslas/lietuvoje-mazeja-socialiai-atsakingo-verslo>>
118. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
119. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. *Apie įmonių socialinę atsakomybę*. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?2021776134>>
120. *Lietuvos respublikos teisinės bazės dėl įmonių socialinę atsakomybę skatinančių ir trukdančių veiksnių analizė* (2007) Vilnius: Advokatų kontora Baranauskas, Sesickas, Stukas ir partneriai | APEX LEGAL [žiūrėta 2011-02-21]. Prieiga internete <<http://www.socmin.lt/index.php?850572271>>
121. Mačernis R. (2008). *Kokias galimybes atveria ekonominės krizės?* [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/25/1/437/1/article/3243>.

122. Mamedaitytė S. (2003). *Ryšiai su visuomene*. Autorizuota metodinė medžiaga. [žiūrėta 2010-12-20] Prieiga per internetą: <[http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai su visuomene S.Mamedaityte.pdf](http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf)>
123. Maignan, I., Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32, No.1, p. 19-23. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.springerlink.com/content/76g3023431vu2734/fulltext.pdf>>
124. Mandl I., Dorr A. (2007). CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice. *Consolidated European Report*. Vienna. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/CSR-Europa.pdf>>
125. McElroy R., Orozco I., Simard R. (2008). *Applying Strategic Sustainability: For Small and Medium Sized Enterprises*. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/all/86e6ab34cb6ee6eec125751a0009cc64/\\$file/Itzel\\_Rachelle\\_Renee0808.pdf](http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/all/86e6ab34cb6ee6eec125751a0009cc64/$file/Itzel_Rachelle_Renee0808.pdf)>
126. McWilliams A. and Siegel D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective // *Academy of Management Review*, No. 1.
127. McWilliams, A., Siegel, D., Wright, D. (2005), Corporate social responsibility: strategic implication. *Rensselaer Working Papers in Economics*, No 0506 Rensselaer Polytechnic Institute. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.economics.rpi.edu/workingpapers/rpi0506.pdf>>
128. Melnikas B. (2007). New challenges for the cultural and economic development in the European Union: the long term transformations. *Engineering Economics (Inžinerinė ekonomika)*. Nr.2(52), Kaunas, Technologija, p.34-43. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/52/1392-2758-2007-2-52-34.pdf>>
129. Midttun, A. (2005). CSR: realigning roles and boundaries between government, business and civil society. *Journal of Corporate Governance*, Vol.5 No.3, p. 159-174. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://www.eabis.org/uploads/media/Midttun Realigning business government and civil society.pdf](http://www.eabis.org/uploads/media/Midttun_Realigning_business_government_and_civil_society.pdf)>
130. Mikšys A. (2010). *Socialinis atsakingumas ir SA 8000 standartas*. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <[http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/147692004e85497f95b4bf7cc78c87dd/Socialinis+atsakingumas+ir+SA8000+standartas\\_2009-06-08f.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=147692004e85497f95b4bf7cc78c87dd](http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/147692004e85497f95b4bf7cc78c87dd/Socialinis+atsakingumas+ir+SA8000+standartas_2009-06-08f.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=147692004e85497f95b4bf7cc78c87dd)>

131. Misevičius V. (2005). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
132. Mitchell R.K.; Agle B.R.; Wood D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* (Academy of Management), no.22 (4), p.853–886. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/pss/259247>>
133. Monkevičienė Z., Rybakovas E. (2003). Korporacinės socialinės verslo organizacijų atsakomybės koncepcija integracijos į Europos Sąjungą kontekste. // *Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, 1 knyga, p.122 – 127.
134. Murthy V. (2008). Corporate Social Disclosure Practices of Top Software Firms in India. *Global Business Review*, no.9(2), p.173-188. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://gbr.sagepub.com/content/9/2/173.full.pdf+html>>
135. [Murphy V](#), [Abeysekera, I](#) (2008). Corporate Social Disclosure Practices of Top Software Firms in India. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, Feb 2008. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5450/is\\_200802/ai\\_n25417971/pg\\_2/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5450/is_200802/ai_n25417971/pg_2/)>
136. *Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas*. LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija. [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?727748901>>
137. *Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų programa ir jos įgyvendinimo 2009-2011 metų priemonių planas* (2010) Valstybės žinios, Nr.8-38
138. *Nacionalinė darnaus vystimosi strategija* (2003). Valstybės žinios Nr.89-4029.
139. Nicholls A. (2006). *Social Entrepreneurship. New Model of Sustainable Social Change*. New York: Oxford University Press.
140. Nisim S., Benjamin O. (2008). Power and size of firms as reflected in cleaning subcontractors' practices of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, no.83, p.673-683.
141. Ott K. (2003). The case for strong sustainability In: Ott, K. & P. Thapa (eds.). *Greifswald's Environmental Ethics*. Greifswald: Steinbecker Verlag Ulrich Rose. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://umwethik.botanik.uni-greifswald.de/booklet/8\\_strong\\_sustainability.pdf](http://umwethik.botanik.uni-greifswald.de/booklet/8_strong_sustainability.pdf)>
142. Panwar R., Rinne, T., Hansen, E., Juslin., H. (2006). Corporate Responsibility Balancing: Economic, Environmental, and Social Issues in the Forest Products Industry. *Forest Products Journal*, no.56 (2), p.4-12. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.forestprod.org/06-Feb.pdf>>



143. Parris T. M., Kates R. W. (2003). Characterizing and measuring sustainable development. *Annual Review of Environment and Resources*. Vol.28 (13). [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.isciences.com/assets/pdfs/AR198-EG28-13%5B001-028%5D.pdf>>
144. Paulauskas S., Paulauskas A. (2008). The virtualics and strategic self-management as tools for sustainable development. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas Baltijos šalių žurnalas apie darną*. Nr.14(1), Vilnius: Technika, p.76-88. [žiūrėta 2010-01-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.tede.vgtu.lt/?page=3&pub=12193>>
145. Pierick E., Beekman V., Weele C.N., Meeusen M.J.G., Graaff R.P.M. (2004). *A framework for analysing corporate social performance. Beyond the Wood model*. Agricultural Economics Research Institute (LEI), The Hague. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://www.lei.dlo.nl/publicaties/PDF/2004/5\\_xxx/5\\_04\\_03.pdf](http://www.lei.dlo.nl/publicaties/PDF/2004/5_xxx/5_04_03.pdf)>
146. Porter M., Kramer M. (2006). Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. December 1, p.78-92. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://www.scribd.com/doc/19538319/CSR-Strategy-Society-Porter-Kramer-Competitive>>
147. *Principal-agent problem*. From Wikipedia, the free encyclopedia. [žiūrėta 2010-12-10] Prieiga per internetą: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Principal-agent\\_problem](http://en.wikipedia.org/wiki/Principal-agent_problem)>
148. *Projekto rezultatai ir medžiaga* [žiūrėta 2011-02-17]. Prieiga internete: <<http://www.socialsme.org/index.php/lt/projekto-rezultatai-ir-medziaga>>
149. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius, Enciklopedija
150. Pruskus V. (2002). *Verslo etika* (elektroninis išteklius).
151. Pučėtaitė R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Ekonomika ir vadyba*. Nr.14, Kaunas: Technologija, p. 328-334.
152. Pučėtaitė, R., Pušinitė, R. (2009).. *Įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo instrumentai ir procesai*. Kaunas: Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2010-12-09] Prieiga per internetą: <[http://old.vukhf.lt/images/docs/pucetaite\\_pusinaite\\_isa\\_instrumentai\\_procesai.pdf](http://old.vukhf.lt/images/docs/pucetaite_pusinaite_isa_instrumentai_procesai.pdf)>
153. *Resource-based\_view*. From Wikipedia, the free encyclopedia. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based\\_view](http://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view)>
154. Rosam I. and Peddle R. (2004). *Implementing Effective Corporate Social Responsibility and Corporate Governance*. London: Pear Tree Press Ltd.
155. Russo M. V., Fouts P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, no.40(3): p.534-559.
156. Ruževičius J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai: vadovėlis*. Vilniaus universitetas.
157. Ruževičius J., Serafinas, D. (2007). The Development of Socially Responsible Business in Lithuania. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, no.1, p.36-43.

158. Sandaitė J. (2008). *Įmonių socialinė atsakomybė: gauname tiek, kiek reikalaujame?* [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <<http://www.balsas.lt/naujiena/222382/imoniu-socialine-atsakomybe-gauname-tiek-kiek-reikalaujame>>
159. Sharma S. and Henriques I. (2005). Stakeholder influences on Sustainability practices in the Canadian Forest Products Industry. *Strategic Management Journal*, No.2. p.159-180. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <<http://wenku.baidu.com/view/45b85ae3524de518964b7d66.html>>
160. *Sertifikuotos darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos* (2011-05-01) [žiūrėta 2011-05-04] Prieiga per internetą: <[http://www.lsd.lt/typo\\_new/fileadmin/Failai/2011\\_05\\_kitos\\_VS.pdf](http://www.lsd.lt/typo_new/fileadmin/Failai/2011_05_kitos_VS.pdf)>
161. *Socialinės atsakomybės standartas*. [žiūrėta 2011-03-04] Prieiga per internetą: <<http://www.irs.lt/lt/socialines/atsakomybes/standartas/socialinis-atsakingumas>>
162. *Social Responsibility and Organizational Ethics*. Encyclopedia of Business and Finance. [žiūrėta 2010-12-10] Prieiga per internetą: <<http://www.enotes.com/business-finance-encyclopedia/social-responsibility-organizational-ethics>>
163. *Social Accountability International – Human Rights at Work*. [žiūrėta 2010-12-28] Prieiga per internetą: <<http://www.sa-intl.org/>>
164. Suomijos energetikos pramonės įmonių federacija FINERGY (2002). *Bendroji socialinė atsakomybė energetikos pramonėje: verslo gidas*, [žiūrėta 2010-09-02] Prieiga per internetą: <[http://demo.lsta.lt/files/projects/3\\_Finergy\\_LT.doc](http://demo.lsta.lt/files/projects/3_Finergy_LT.doc)>
165. *Sustainable development*. From Wikipedia, the free encyclopedia. [žiūrėta 2010-12-10] Prieiga per internetą: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_development)>
166. *Stakeholder theory* From Wikipedia, the free encyclopedia. [žiūrėta 2010-11-18] Prieiga per internetą: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder\\_theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_theory)>
167. *Stakeholder theory* Multilingual Archive (Powered by WorldLingo). [žiūrėta 2010-12-15] Prieiga per internetą: <[http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Stakeholder\\_theory](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Stakeholder_theory)>
168. Staniškis J., Arbačiauskas V., Pivoras T. (2006). Progress in the Process of Sustainable Industrial Development in Lithuania. *Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba*, Nr.3(37), p.64-73.
169. *Stewardship Theory*. From Wikipedia, the free encyclopedia. [žiūrėta 2010-12-15] Prieiga per internetą: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Stewardship\\_Theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Stewardship_Theory)>
170. *Strategic Leadership*. From Wikipedia, the free encyclopedia. [žiūrėta 2010-12-15] Prieiga per internetą: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_Leadership](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_Leadership)>.