

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Gintarė JUKNAITĖ, Jurgita LAZDAUSKAITĖ**  
Vadybos studijų programos studentės

**SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMAS:**  
**BALTIJOS ŠALIŲ ĮMONIŲ KONTEKSTAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Gintarė JUKNAITĖ, Jurgita LAZDAUSKAITĖ**

**SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMAS:**  
**BALTIJOS ŠALIŲ ĮMONIŲ KONTEKSTAS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:**

**Prof. Dr. Skaidrė ŽIČKIENĖ**

Teigiame, kad magistro darbas, kurį teikiame Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studentų parašai)

## SANTRAUKA

Gintarė Juknaitė, Jurgita Lazdauskaitė

### **Socialinės atsakomybės valdymas: Baltijos šalių įmonių kontekstas**

Magistro darbas

Pasaulyje socialinės atsakomybės idėjos užuomazgos pradėjo plisti po didžiosios pasaulinės ekonominės krizės (1929-1933). Ilgainiui socialinė atsakomybė tapo mokslinių tyrimų objektu. Užsienio ir Lietuvos mokslininkai nemažai dėmesio skiria socialinei atsakomybei ir jos valdymui, tačiau, įmonių vadovams kyla klausimas, kaip tinkamai valdyti socialinę atsakomybę. Augant socialinės atsakomybės reikšmei ir aktualumui ieškoma atsakymo, kiek pažengusios šioje sferoje yra verslo sektoriaus įmonės Baltijos šalyse, kaip turi būti vykdoma ir valdoma ši veikla, kaip optimaliai išnaudoti įmonių socialinės atsakomybės teikiamą naudą. Pažymėtina, jog šiandieninėje prisotintoje rinkoje esant itin didelei konkurencinei kovai dėl išlikimo versle, organizacijoms tampa aktualūs ne tik su materialiais ištekliais susiję pranašumai, bet ir kiti privalumai, kurie yra siejami su socialinės atsakomybės koncepcijos taikymu.

Išskirtos šios darbo tematiką pasirinkti paskatinusios problemos: 1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata išsamiai aptariama mokslininkų darbuose, tačiau pasigendama diskusijų apie socialinės atsakomybės realiai teikiamą naudą verslui. 2. Informacijos bei patirties trūkumas socialinės atsakomybės valdymo srityje užkerta kelią efektyviai taikyti socialinės atsakomybės idėją versle bei maksimaliai pasinaudoti socialiai atsakingo verslo teikiama nauda.

Tyrimo tikslas – išnagrinėjus įmonių socialinės atsakomybės valdymo teorinius aspektus, identifikuoti tobulintinas socialinės atsakomybės valdymo sritis. Tikslas pasiektas įgyvendinant numatytus uždavinius mokslinės literatūros analizės, sintezės, lyginimo, aprašymo ir apibendrinimo bei dokumentų ir kiekybinės duomenų analizės metodais.

Mokslinė hipotezė - įmonių socialinės atsakomybės ataskaitos yra priemonė, skirta valdyti socialiai atsakingą elgesį įmonėje – atlikus tyrimą, pasitvirtino iš dalies: įmonėms efektyviai valdyti socialiai atsakingą elgesį gali padėti tik išsamiai rengiamos, rodikliais grindžiamos ataskaitos. Tuo tarpu, įmonių neišsamių, nepagrįstų rodikliais, ataskaitų pateikimas nepadeda efektyviau valdyti socialinės atsakomybės. Daroma išvada, kad tai daroma tik dėl trumpalaikės naudos, tokios kaip klientų dėmesio atkreipimas ir pan.. Ilgalaikėje perspektyvoje realios naudos, susijusios su socialiai atsakingo elgesio valdymu, įmonė negauna. Rodiklių netaikymas sąlygoja įmonių socialinės atsakomybės proceso nevaldymą, nežinojimą kaip kinta su socialine atsakomybe susiję rodikliai, t.y. būtinos informacijos ĮSA stebėjimui, analizei, valdymui bei veiksnių priėmimui, negavimą. Kuri prisidėtų prie įmonės tobulėjimo socialinės atsakomybės valdymo srityje.

## SUMMARY

Gintarė Juknaitė, Jurgita Lazdauskaitė

### **Social Responsibility Management: the Baltic companies context**

Master Thesis

The idea of social responsibility began to spread in the world in the aftermath of the Great Depression (1929-1933). Eventually social responsibility became a subject for research. Lithuanian and foreign scientists have extensively focused on social responsibility and its management, but business leaders face the issue of how to manage social responsibility properly. With the increase in the value of corporate social responsibility and its increasing relevance an answer is sought on how advanced are the businesses in the Baltic states when it comes to corporate social responsibility, how should the particular process be carried out and managed and how the benefits of corporate social responsibility should be used. It should be noted that in today's saturated market with a very competitive struggle for the survival of a business it is not only material resources-related advantages that matter, but also other benefits that are associated with the application of the concept of social responsibility.

The following topics prompted by the problem have been chosen to be researched:

1. The concept of corporate social responsibility is discussed in detail in scientific work; however, there is a lack of discussion on how social responsibility actually benefits businesses.
2. The lack of information and experience in the area of social responsibility management prevents the effective application of the idea of social responsibility in business and thus businesses lose the potential advantages of a socially responsible business.

The aim of this research is to explore social responsibility management in the business sector in the Baltic states, identifying the potential improvements in various areas of social responsibility management. The aim of the research is achieved through the use of scientific literature, analysis, synthesis, comparison, description and summary, document and quantitative data analysis.

The scientific hypothesis is that reports on corporate social responsibility are a tool to manage socially responsible behavior of a company - the investigation has proved it only partly that for companies to effectively manage socially responsible behavior it needs to be reported thoroughly. The method of final reports has proven to be inefficient for companies that report their corporate social responsibility without any data to confirm it and in little detail. It can thus be concluded that such reports are created when seeking short term benefits such as customer attraction. In the long run, a company gains no benefits related to the management of corporate social responsibility. Ignoring the indicators leads to mismanagement of the corporate social responsibility of a company as well not knowing how the indicators related to social responsibility change, i.e. the information necessary for the monitoring of CSR, for its analysis, management and operational adoption.

## TURINYS

ĮVADAS .....	11
1. ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ TEORINIŲ POŽIŪRIU .....	14
1.1 Įmonių socialinės atsakomybės samprata .....	14
1.2. Įmonių socialinės atsakomybės raida .....	18
1.3. Socialiai atsakingo verslo modelių analizė.....	21
1.4. Įmonių socialinės atsakomybės kritika.....	24
1.5. Socialiai atsakingo verslo bruožai .....	26
1.6. Socialinės atsakomybės nauda verslui.....	31
1.7. Socialinės atsakomybės valdymas.....	33
1.8. Įmonių socialinės atsakomybės formalizavimas .....	36
2. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMO TYRIMAS: BALTIJOS ŠALIŲ ĮMONIŲ KONTEKSTAS .....	41
2.1 Tyrimo metodologija.....	41
2.2. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo prielaidos Baltijos šalyse.....	43
2.3. Atliktų tyrimų, socialinės atsakomybės tematika, apžvalga .....	48
2.4. Baltijos šalių įmonių socialinės atsakomybės valdymo analizė .....	53
2.4.1. Lietuvos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų tyrimas .....	54
2.4.2 Latvijos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų tyrimas .....	64
2.4.3 Estijos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų tyrimas .....	70
2.5. Baltijos šalių įmonių socialinės atsakomybės valdymo vertinimas.....	75
2.6. Gerosios praktikos pavyzdžių analizė.....	76
IŠVADOS .....	81
REKOMENDACIJOS .....	84
LITERATŪRA .....	85
PRIEDAI .....	95
1 priedas. Valstybių sąrašas pagal vystymosi stadijas.....	96
2 priedas. Socialinės atsakomybės ataskaitų vertinimo kriterijai .....	97
3 priedas. UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas 2009 - 2011m.....	98
4 priedas. UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaitų atitiktis Pasaulinio susitarimo principams.....	99
5 priedas. AB „LESTO“ socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas 2009 – 2011m.....	100

6 priedas. AB „LESTO“ socialinės atsakomybės ataskaitų atitiktis Pasaulinio susitarimo principams.....	101
7 priedas. „Grindeks“ socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas 2009 – 2011m.....	102
8 priedas. „Grindeks“ socialinės atsakomybės ataskaitų atitiktis Pasaulinio susitarimo principams... ..	103
9 priedas. „Zygon Baltic Consulting Ltd“ socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas 2009 – 2011m.....	104
10 priedas. „Zygon Baltic Consulting Ltd“ socialinės atsakomybės ataskaitų atitiktis Pasaulinio susitarimo principams.....	105
11 priedas. „Viru Keemia Grupp“ socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas 2010-2011m.....	106
12 priedas. „Viru Keemia Grupp“ socialinės atsakomybės ataskaitų atitiktis Pasaulinio susitarimo principams.....	107

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b>	ĮSA vystymosi etapai.....	19
<b>2 lentelė</b>	Socialiai atsakingas verslas pagal R. Draft.....	21
<b>3 lentelė</b>	Socialiai atsakingas verslas pagal K. Davis ir S. Kert.....	22
<b>4 lentelė</b>	Savanoriškai atskleidžiamos informacijos ryšys su ĮSA.....	29
<b>5 lentelė</b>	Pasaulinio susitarimo principai.....	38
<b>6 lentelė</b>	Tyrimai ĮSA tematika Lietuvoje.....	49
<b>7 lentelė</b>	Pagrindiniai reikalavimai: Pasaulinio susitarimo Pažangos ataskaita.....	53
<b>8 lentelė</b>	UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybė ataskaitų 2009-2011 m. turinio palyginimas....	55
<b>9 lentelė</b>	AB LESTO socialinės atsakomybės ataskaitų 2009-2011 m. turinio palyginimas.....	60
<b>10 lentelė</b>	Aktyvios Pasaulinio susitarimo narės Latvijoje.....	64
<b>11 lentelė</b>	„Grindex“ socialinės atsakomybė ataskaitų 2009-2011 m. turinio palyginimas.....	65
<b>12 lentelė</b>	ZBC socialinės atsakomybė ataskaitų 2009-2011 m. turinio palyginimas.....	68
<b>13 lentelė</b>	Pasaulinio susitarimo narės Estijoje.....	70
<b>14 lentelė</b>	VKG socialinės atsakomybė ataskaitų 2010-2011 m. turinio palyginimas.....	72
<b>15 lentelė</b>	ĮSA valdymo vertinimo matrica.....	75
<b>16 lentelė</b>	Gerosios praktikos pavyzdžiai.....	79

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b>	Carroll Korporacinės socialinės atsakomybės piramidė.....	23
<b>2 pav.</b>	Integruotos vadybos sistemos modelis.....	34
<b>3 pav.</b>	Magistro darbo tyrimo loginė struktūros schema.....	41
<b>4 pav.</b>	UAB “Omnitel” logotipas.....	54
<b>5 pav.</b>	„Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaitų struktūra 2009-2011 m.....	58
<b>6 pav.</b>	AB „Lesto“ logotipas.....	59
<b>7 pav.</b>	„Lesto“ Socialinės atsakomybės ataskaitų struktūra 2009-2011 m.....	63
<b>8 pav.</b>	„Grindeks” logotipas.....	65
<b>9 pav.</b>	„Grindeks“ socialinės atsakomybės ataskaitų struktūra 2009-2011 m.....	67
<b>10 pav.</b>	„Zygon Baltic Consulting Ltd ” logotipas.....	67
<b>11 pav.</b>	ZBC socialinės atsakomybės ataskaitų struktūra 2009-2011 m.....	69
<b>12 pav.</b>	„Istrol ” logotipas.....	71
<b>13 pav.</b>	„Viru Keemia Grupp AS“ ” logotipas.....	72
<b>14 pav.</b>	VKG socialinės atsakomybės ataskaitų struktūra 2010-2011 m.....	74



## TERMINŲ ŽODYNAS

### A

**A. Smith vadybos sistemos modelis** - P – D – T – V ciklo metodas (planuok, daryk, tikrink, veik).

### B

**B. Carroll korporacinės socialinės atsakomybės piramidė** – Modelis, kuris apjungia įmonės socialinės atsakomybės veiklas: ekonominę atsakomybę, teisinę atsakomybę, etinę atsakomybę, be savarankišką ar filantropinę atsakomybę.

### D

**Dvejopas pelno skaičiavimas** - Atskaitomybė savininkams yra suprantama kaip naudos ir išlaidų pusiausvyra, pelno ataskaitos.

### E

**EMAS Aplinkosaugos valdymo ir audito sistema** (angl. Environmental Management and Audit Scheme) - Aplinkosaugos valdymo ir audito sistema, suteikianti galimybę organizacijoms parodyti, kad jos savo veiklą grindžia aukštais aplinkos apsaugos standartais.

### I

**Įmonių socialinė atsakomybė** - Priemonių visuma, kurias į savo prigimtines veiklas, tikslus ir sprendimų priėmimo procesus įtraukia organizacija, kurdama konstruktyvius santykius su interesų grupėmis ir paisydama jų poreikių, siekiant prisidėti prie bendros visuotinės gerovės.

**ISO 26000 Socialinės atsakomybės gairės** (angl. Social Responsibility Standard) - Socialinės atsakomybės gairėmis siekiama sukurti pridėtinę vertę, susisteminant ir pateikiant visuotinai pripažintus principus įmonių socialinės atsakomybės srityje.

**ISO 14001 Aplinkos apsaugos vadybos standartas** (angl. Environmental Management Standard). Laikantis šio standarto, pagrindiniai aplinkos apsaugos veiksmingumo reikalavimai yra aplinkos apsaugos teisinių reikalavimų atitikties, jų nuolatinis gerinimas ir taršos prevencija.

### M

**Mišrios vertės skaičiavimas.** Šis metodas taip pat susijęs su trimis socialinės atsakomybės ir darnios plėtros – ekonomine, socialine ir aplinkosaugine sritimis.

### O

**OHSAS 18001.** Tai tarptautinis Darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) valdymo standartas. Jis padeda bendrovėms kontroliuoti DSS aspektus, užtikrinti atitiktį teisiniams reikalavimams ir nuolat gerinti sistemos veiksmingumą.

### P

**Pasaulinis susiarimo principai** - Pasaulinis susitarimas yra savanoriška iniciatyva, vienijanti privačias bendroves, JT institucijas, verslo asociacijas, nevyriausybinės organizacijas ir profesines

sąjungas realiame pasauliniame forume, skatinant tvarų ekonomikos augimą ir pilietiškumo stiprinimą per atsakingą ir kūrybišką įmonių lyderystę.

## **S**

**SA 8000 Socialinio atskaitingumo standartas** - Tarptautinės socialinės atsakomybės organizacijos TSA (angl. Social Accountability International - SAI) parengtas standartas, nustatantis reikalavimus etiškų darbo sąlygų valdymo sistemai.

**Socialiai atsakingas verslas pagal R. Draft** - Modelio pagrindas yra ekonominiai interesai ir iš to kylanti socialinė atsakomybė.

**Socialiai atsakingas verslas pagal K. Davis ir S. Kert** - Atsakingo verslo modelis yra nukreiptas į socialinių organizacijų statusą.

## **T**

**Trejopas pelno skaičiavimas** - Sąvoka trigubas pelno skaičiavimas (angl. Tripple Bottom Line) taip pat susijusi su socialinių iniciatyvų naudos įvertinimu.

## IVADAS

**Problema.** Pasaulyje socialinės atsakomybės<sup>1</sup> idėjos užuomazgos pradėjo plisti po didžiosios pasaulinės ekonominės krizės (1929-1933). Ilgainiui socialinė atsakomybė tapo mokslinių tyrimu objektu, kuriuo domėjosi M. J. Epstein ir M. Freedman (1994) A. Carroll (1999) K. Davis (1960) W. McGuire (1963), K. Davis ir R. Blomstrom (1975), S. P. Sethi (1975), L. E. Boone ir D. L. Kurtz (1992), K. M. Bartol ir D. C. Martin (1994), Daft (2006), A. Nicholls (2006), A. McWilliams ir D. Siegel (2001) S. B. Banerjee (2008). Lietuvoje socialinės atsakomybės sritis analizuojama nuo 2005 m. (Gudonienė, Leipuvienė, 2007; Ruževičius, 2007; Marčinskas, Seiliūtė, 2008; Ruževičius, Mėlynytė, 2008; Bernatonytė ir kiti, 2009; Česynienė, Neverkevič, 2010; Šimanskienės, Paužuolienės, 2010; Simanavičienė ir kiti, 2011; Česynienė ir kiti, 2011; Ruževičius, Žekienė, 2012). Tiek užsienio šalių, tiek Lietuvos mokslininkai įmonių socialinę atsakomybę įvardija skirtingai ir iki šiol neaptinkama vieningo, nusistovėjusio įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimo.

Nors užsienio ir Lietuvos mokslininkai nemažai dėmesio skiria socialinei atsakomybei ir jos valdymui, tačiau, įmonių vadovams kyla klausimas kaip tinkamai valdyti socialinę atsakomybę, jog tai nebūtų tik deklaravimas, kad įmonės yra socialiai atsakingos. Problemą išryškina informacijos stoka, apie tai, ką įmonė turėtų daryti, siekiant tapti socialiai atsakinga. Šios problematikos nagrinėjimas leidžia atkreipti dėmesį į tai, kad svarbu ne vien tik deklaruoti apie socialiai atsakingą verslą įmonėje, bet savo veikloje vadovautis socialiai atsakingo verslo principais ir gebėti kontroliuoti šį procesą.

Išskirtos šios **darbo tematiką pasirinkti paskatinusios problemos:**

1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata išsamiai aptariama mokslininkų darbuose, tačiau pasigendama diskusijų apie socialinės atsakomybės realiai teikiamą naudą verslui.

2. Informacijos bei patirties trūkumas socialinės atsakomybės valdymo srityje užkerta kelią efektyviai taikyti socialinės atsakomybės idėją versle bei maksimaliai pasinaudoti socialiai atsakingo verslo teikiama nauda.

**Tyrimo aktualumas.** Šiandieninėje prisotintoje rinkoje bei esant itin didelei konkurencinei kovai dėl išlikimo versle, organizacijoms tampa aktualūs ne tik su materialiais ištekliais, susiję pranašumai, bet ir kiti privalumai, kurie yra siejami su socialinės atsakomybės koncepcijos taikymu. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas yra itin svarbus atsižvelgiant tiek į organizacijose veikiančią išorinę aplinką, tiek į visuomenės moralės būklę. Suprantama, jog socialinė atsakomybė numato savanorišką organizacijų atsiliepimą ir pareigos, spręsti tam tikras socialines problemas, prisiėmimą.

---

<sup>1</sup> Socialinė atsakomybė, SA, ĮSA, organizacijų SA, įmonių SA, socialiai atsakingas verslas šiame darbe tapatinami.

Pastaraisiais metais Baltijos šalyse (Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje) vis daugiau kalbama apie įmonių socialinę atsakomybę. Didėja įmonių, deklaruojančių save socialiai atsakingomis, skaičius. Palaipsni įmonių socialinės atsakomybės įsivertinimą Baltijos šalyse lemia iš kitų valstybių perimta patirtis, jog tai yra naudinga verslui ir jo aplinkai. Noras būti lygiaverte verslo partnere Europos Sąjungos bei kitose šalyse verčia įmones tapti socialiai atsakingomis. Augant įmonių socialinės atsakomybės reikšmei ir aktualumui ieškoma atsakymo, kiek pažengusios šioje sferoje yra įmonės Baltijos šalyse, kaip turi būti vykdoma ir valdoma ši veikla, kaip optimaliai išnaudoti įmonių socialinės atsakomybės teikiamą naudą. Tyrimo aktualumą taip pat pagrindžia ir tai, jog socialinės atsakomybės principų diegimas ir efektyvus valdymas užtikrina finansinę sėkmę įmonės ilgalaikėje perspektyvoje.

**Tyrimo objektas** - įmonių socialinės atsakomybės valdymas.

**Tyrimo dalykas** – įmonių socialinės atsakomybės ataskaitos.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėjus įmonių socialinės atsakomybės valdymo teorinius aspektus, identifikuoti tobulintinas socialinės atsakomybės valdymo sritis.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti įmonių socialinės atsakomybės esmę teoriniu aspektu.
2. Identifikuoti socialiai atsakingų įmonių išskirtinius bruožus, kritiką.
3. Aptarti įmonių socialinės atsakomybės valdymą teoriniu požiūriu.
4. Išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės taikymo versle praktiką Baltijos šalyse.
5. Remiantis socialinės atsakomybės ataskaitomis, ištirti socialinės atsakomybės valdymą Baltijos šalių įmonėse.

6. Išanalizuoti gerosios praktikos pavyzdžius įmonių socialinės atsakomybės valdymo srityje.

**Mokslinė hipotezė.** Įmonių socialinės atsakomybės ataskaitos yra priemonė, skirta valdyti socialiai atsakingą elgesį įmonėje.

**Tyrimų bazė.** Darbe taikyta *mokslinės literatūros analizė, sintezė, lyginimas, aprašymas ir apibendrinimas*. Siekiant ištirti ĮSA koncepciją, analizuojamos užsienio ir Lietuvos autorių knygos, straipsniai bei kitos publikacijos. Mokslinės literatūros analizė, sintezė, lyginimas bei aprašymas atliekami išskiriant pagrindines problemas ir analizei svarbius klausimus. *Dokumentų bei kiekybinių duomenų analizė* apima ISA reglamentuojančių teisės aktų analizę, Baltijos šalių įmonių teikiamą socialinės atsakomybės ataskaitų, tai pat tyrimų, statistinių duomenų, gerosios praktikos pavyzdžių bei kitos informacijos apžvalgą susijusią su darbo tematika. *Strategija*. Tiriamoji grupė buvo parinkta remiantis suformuota problematika. Tyrimo tikslo pasiekimą užtikrina išsami bei iš anksto numatyta tyrimo eiga bei etapai.

**Tyrimo rezultatai.** *Rezultatų naujumas.* Tokio pobūdžio tyrimai nebuvo atlikti. Tyrimo rezultatų naujumą pagrindžia ir tai, jog tiriama esama situacija (2009-2011 m), susijusi su socialiai atsakingu verslu šalyse.

*Teorinis rezultatų reikšmingumas.* Tyrimas atskleidė jog įmonių socialinės atsakomybės valdymas atspindimas ataskaitose dažnai neišreiškiamas konkrečiais rodikliais, trūksta palyginimo su praėjusiais laikotarpiais. Tyrimo metu iš dalies buvo patvirtinta hipotezė, kad įmonių socialinės atsakomybės ataskaitos yra priemonė, skirta valdyti socialiai atsakingą elgesį įmonėje. Įmonėms efektyviai valdyti socialiai atsakingą elgesį gali padėti tik išsamiai rengiamos, rodikliais grindžiamos ataskaitos. Tuo tarpu, įmonėms, kurios pateikia neišsamias, nepagrįstas rodikliais, ataskaitas (ir tai daro tik tam, kad būtų aktyvios Pasaulinio susitarimo narės), tai nepadeda efektyviau valdyti socialinės atsakomybės. Daroma išvada, kad tai daroma tik dėl trumpalaikės naudos, tokios kaip klientų dėmesio atkreipimas. Ilgalaikėje perspektyvoje realios naudos, susijusios su socialiai atsakingo elgesio valdymu, įmonė negauna. Rodiklių netaikymas sąlygoja įmonių socialinės atsakomybės proceso nevaldymą, nežinojimą kaip kinta su socialine atsakomybe susiję rodikliai, t.y. būtinos informacijos ĮSA stebėjimui, analizei, valdymui bei veiksmų priėmimui, negavimą. Kuri prisidėtų prie įmonės tobulėjimo socialinės atsakomybės valdymo srityje.

*Praktinis rezultatų reikšmingumas.* Šis tyrimas bus prieinamas studentams ir įmonėms, tokiu būdu bus populiarinama socialiai atsakingo verslo idėja ir parodoma jos nauda verslui, parodant, kaip galima efektyviai valdyti socialiai atsakingą verslą ir tobulėti šioje srityje.

## 1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMAS TEORINIŲ POŽIŪRIU

Siekiant išsamiai ištirti įmonių socialinės atsakomybės (toliau – ĮSA) valdymo sampratą teoriškai, analizuojami užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkų pateikiami apibrėžimai, apžvelgiama šios sampratos istorinė raida. Ne mažiau svarbu pateikti socialiai atsakingo verslo modelių apžvalgą bei identifikuoti bruožus, būdingus socialiai atsakingoms įmonėms. ĮSA valdymą pagrindžia įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų rengimas bei pateikimas.

### 1.1 Įmonių socialinės atsakomybės samprata

Analizuojant ĮSA kaip reiškinių šaknis ir kilmę, tikslinga aptarti istorinę reiškinių raidą. Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius, konstatuojama, kad nėra vieno, visuotinai pripažinto įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimo. Mokslininkai skirtingai akcentuoja vienus ar kitus šio reiškinių aspektus.

Mokslinėje literatūroje iki šiol nėra vieningos nuomonės dėl ĮSA būtinumo. Formaliai įmonių socialinės atsakomybės koncepcija buvo išplėtotą antroje XX amžiaus pusėje. Tačiau realiai verslo socialinių funkcijų klausimas jau buvo nagrinėjamas dvidešimto amžiaus pradžioje. Amerikiečių verslo sluoksniuose plačiai paplito tarnavimo koncepcija, kurioje įmonės veikla nieko bendro neturinti su pelnu buvo įvardinta kaip „tarnavimas“. Po didžiosios pasaulinės ekonominės krizės (1929-1933) pradėjo plisti socialinės atsakomybės užuomazgos. Minėtu laikotarpiu socialinė atsakomybė turėjo daugiau teorinį pobūdį, o po antrojo pasaulinio karo pradėjo plisti ir buvo pradėti taikyti kai kurie principai ir tarp verslo atstovų.

Nuomonių įvairovę lėmė mokslininkų priklausymas įvairioms ekonominėms mokykloms ir ypač liberalios ekonomikos mokslo šalininkai neigė ĮSA dimensijos egzistavimą verslo organizavime. Šeštajame dešimtmetyje mokslo literatūroje buvo pateikta įvairių koncepcijų, tarp kurių didžiausią populiarumą įgavo socialinė verslo atsakomybė, socialinė verslininkų atsakomybė, įmonių socialinė atsakomybė, įmonių socialinis imlumas, įmonių socialinė veikla, įmonių socialinis sąžiningumas. M. J. Epstein ir M. Freedman (1994) teigė, kad besivystydamos šios koncepcijos ne tiek papildė viena kitą, kiek akumuliuojo į save prieš tai buvusių koncepcijų pasiekimus.

Išsamesnė ĮSA sampratos analizė, pasirodžiusi XX a. viduryje, iki šiol yra populiarus tyrimo objektas. „ĮSA yra svarbus veiksnys darbuotojų lojalumui ir motyvacijai stiprinti.“ (Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009). Remiantis D. Grace ir S. Cohen (2005), galima teigti, kad kompanijos, būdamos socialiai atsakingos, didina darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu įmonėje. Be to, pastaruoju metu tampa madinga pirkti „etiškus“ produktus. Prie to smarkiai prisideda pilietinės organizacijos ir NVO iniciatyvos. D. Grace ir S. Cohen (2005) teigimu, etinis vartojimas gali būti

siejamas su ĮSA, nes tokiu būdu kompanijai lengviau pritraukti etišką vartojimą propaguojančią visuomenės dalį. ĮSA praktika transformuojasi į naujas formas, užpildo kitas verslo ir visuomenės gyvenimo nišas taip pateikdama vis daugiau atsakingos veiklos pavyzdžių.

Nagrinėjant nevienareikšmiškai traktuojamą verslo socialinę atsakomybę negalima naudotis atsitiktinės atrankos metodu pasirenkant vieną iš koncepcijų. Šiuo atveju formuojamas teoriškai fragmentiškas požiūris į problemą, taip pat egzistuoja grėsmė transformuoti ją į politines spekuliacijas, peršamas verslui, atitraukiant jį nuo jo vystymosi proceso. Šiuo aspektu pilnai argumentuotas A. Carroll (1999) požiūris, kuris siūlo visas aukščiau paminėtas koncepcijas susieti su „įmonės socialinės atsakomybės“ koncepcija kaip su branduoliu, kuris yra suderintas su alternatyvinėmis koncepcijomis arba transformuojamas priklausomai nuo jų vystymosi. Būtent šis požiūris leidžia nuo bendrų samprotavimų apie verslo įtaką visuomenės vystymuisi pereiti prie konkrečios verslo struktūros veiklos analizės. Taip pat būtina pažymėti, jog Carroll A. (1979) suformuotas ĮSA apibrėžimas yra vienas dažniausiai aptinkamų šaltiniuose ĮSA tematika.

ĮSA kaip kategorija charakterizuoja verslo ir visuomenės santykius. Verslas tarnauja visuomenei, o ne atvirkščiai. Verslas – visuomenės vystymosi pasėkoje sukurtas institutas, todėl struktūros, užsiimančios verslu, turi suvokti ir realizuoti tam tikrą atsakomybę prieš sociumą, privalo atitikti visuomenės lūkesčiams. Atrodo, kad tai savaime suprantami teiginiai, tačiau iš kitos pusės sudėtinga nustatyti, koks turėtų būti šios atsakomybės kontekstas ir turinys, kas yra jos objektas ir subjektas, į kokius visuomenės lūkesčius ir kokia apimtimi turi reaguoti verslas. K. Davis (1960) pagrindė ir pasiūlė socialinės atsakomybės problemą spręsti valdymo kontekste. Jis pabrėžė, kad socialinė atsakomybė susieta su tais verslininko sprendimais ir veiksmais, kurie įgyvendinami bent jau dalinai išeinant už įmonės ekonominių ir techninių interesų ribų. Be to, kai kurie verslo socialiniai atsakingi sprendimai ir veiksmai gali būti traktuojami kaip duodantys šansą įmonei turėti ilgalaikį ekonominį efektą, tik po sudėtingos ir ilgalaikės analizės.

ĮSA problemą patikslino J.W. McGuire (1963), nurodęs, kad įmonės turi ne tik ekonominę ir juridinę, bet ir už jų ribų tam tikrą atsakomybę. Vėliau K. Davis ir R. Blomstrom (1975) socialinę atsakomybę apibūdino kaip asmenų, priimančių sprendimus, pareigą atlikti tokius veiksmus, kurie bus nukreipti ne tik savo interesų patenkinimui, bet ir visuomenės turto apsaugai bei didinimui. Tuo tarpu S. P. Sethi (1975), sukonkretino įmonės socialinės atsakomybės turinį, teigdamas, jog įmonių socialinė atsakomybė perkelia įmonės veiklą į naują lygį, atitinkantį esamos visuomenės socialinėms normoms, jos vertybėms ir lūkesčiams.

Anot L. E. Boone ir D. L. Kurtz (1992), ĮSA suvokiama, kaip vadybos filosofija, elgsena, procedūros ir veiksmai, kai orientacija į visuomenės pažangą yra vienas iš pagrindinių įmonės veiklos objektų. K. M. Bartol ir D. C. Martin (1994) akcentuojama verslo organizacijos sprendimų priėmimo veikti ir valdyti tas sferas, kuriose gali būti diegiama socialinė atsakomybė, svarba. Ph.

Kotler ir N. Lee (2007) teigia, jog ĮSA – tai įmonės išsipareigojimas didinti visuomenės gerovę, taikant savarankišką verslo praktiką ir naudojant įmonės išteklius.

ĮSA yra savanoriškas, įstatymų nenulemtas verslo organizacijų išsipareigojimas visose savo veiklos srityse atsižvelgti ir derinti savo interesus su vartotojų, darbuotojų, visų akcininkų, aplinkos, savo bendruomenės ir kitų susijusių asmenų interesais. 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. I. Rosam ir R. Peddle (2004) akcentuojama, jog ĮSA nėra verslo sistemos dalis. Pasak mokslininkų, ĮSA yra vienos krypties verslo filosofija ir šis reiškinys apibūdinamas kaip įmonių požiūris, kai jos tendencingai kreipia dėmesį į tai, kokią įtaką jų veikla turi socialinei, gamtinei bei ekonominei aplinkai, kurioje jos veikia ir padeda jai.

A. Nicholls (2006) savo darbuose išryškina ĮSA kaštų tematiką ir teigia, jog ĮSA – tai toks reiškinys, kai įmonės, atsižvelgdamos į suinteresuotųjų grupių poreikius, savo veikloje taiko etinius standartus bei sprendžia socialines problemas, atsisakydamos dalies pelno.

Tuo tarpu A. McWilliams ir D. Siegel (2001) nurodo, jog ĮSA – tai veiksmai, atsirandantys įmonei imantis atsakomybės už visuomenės gerovę, kuri yra virš pagrindinių jos interesų ribų bei teisiškai reglamentuotų išsipareigojimų. S. B. Banerjee (2008) teigia, jog ĮSA apibrėžimams gali būti naudojamas Australijos standartų asociacijos apibrėžimas, kuriame teigiama, jog ĮSA 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), mini, jog šie klausimai turi būti ne įstatymų reglamentuoti išsipareigojimai.

Europos Bendrijų Komisija pateikia tokį ĮSA apibrėžimą: „ĮSA – tai sąvoka, kurią pasitelkdami verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą ir į santykius su suinteresuotomis šalimis“ (Europos Bendrijos Komisija, 2006). Europos Komisija 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.

Tarptautiniai prekybos rūmai (International Chamber of Commerce) pateikia ĮSA apibrėžimą iš verslo perspektyvos: „Tai savanoriškas verslo išsipareigojimas savo veiklą vykdyti atsakingai“. Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina ir kt.(2006) ĮSA atsakomybę apibrėžia dar kitaip – kaip darnų verslą, t.y. socialiai atsakingą verslą, kuris mokslininkai pagrįstai formuojamas (su)balansuojant socialines humanistines (etines) vertybes ir ekonominius pasiekimus.

ĮSA yra sąvoka, kurią pasitelkdami verslininkai savanoriškai įsitraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą ir į santykius su suinteresuotomis šalimis. Įmonių socialinė atsakomybė gali paveikti įmonės pardavimus, naujų darbuotojų pritraukimą, sumažinti



teisinę riziką, gerinti įmonės reputaciją, kurti inovacijas it t.t. (Brazdauskaitė, Balkevičius, 2008). ĮSA tai verslo sėkmės užtikrinimas, įtraukiant į kompanijos veiklą plačią socialinių ir aplinkosauginių klausimų įvairovę (Rudzevičius, Serafinas, 2007).

Mokslinėje literatūroje ĮSA tema galima rasti ir tikslesnių ĮSA apibrėžimų. Ph. Kotler ir N. Lee (2007) teigia, jog ĮSA – tai įmonės įsipareigojimas didinti visuomenės gerovę, taikant savarankišką verslo praktiką ir naudojant įmonės išteklius.

„ĮSA – tai ilgalaikis verslo įsipareigojimas etiškai elgtis ir vykdant ekonominę plėtrą prisidėti prie darbuotojų ir jų šeimų gerovės, taip pat vietinės bendruomenės ir apskritai visuomenės gyvenimo lygio tobulinimo.“ (Gudonienė, Leipuvienė, 2007).

L. Dagilienė (2010) teigia, kada atsakingo verslo praktikos įgyvendinimas gali padėti sukurti įmonei konkurencinį pranašumą, gali turėti teigiamą įtaką jos reputacijai, darbuotojų lojalumui ir užimtumui, veiklos efektyvumui ir pardavimų apimtims. Autorės teigimu, ĮSA dažnai siejama su jos aplinkos apsaugos politika ir aplinkos informacijos atskleidimu. Tačiau toks suvokimas yra pernelyg siauras, atsižvelgiant į įmonės socialinės atsakomybės tyrimus.

Visi ĮSA apibrėžimai sistemingai apima penkias dimensijas: aplinkos, ekonominę, socialinę, suinteresuotųjų šalių ir savanorystės. „Dėl negebėjimo vieningai apibrėžti ĮSA sąvokos ir įvairių interpretacijų, socialinės atsakomybės supratimas yra daugiareikšmis.“ (Gineitienė, Žigelytė, 2010). Juolab, ne visi ĮSA suvokia, kaip teigiamą idėją. Todėl būtina atskleisti ĮSA naudą verslui.

Tiriant ĮSA Lietuvos kontekste, būtina paminėti, kad Lietuvos verslo tradicijos pradėjo formuotis po 1990 m. nepriklausomybės atkūrimo. Politiškai ir ekonomiškai atsiskyrusi nuo Sovietų Sąjungos, Lietuva pradėjo integraciją į pasaulį, kuris egzistuoja už buvusios Sovietų Sąjungos ribų, todėl ilgainiui verslo standartai, kultūra, o kartu ir ĮSA principai buvo formuojami Vakarų patirties pagrindu.

Lietuvių kalboje vartojamas terminas ĮSA yra tiesioginis vertinys iš anglų kalbos termino *Corporate Social Responsibility*. Esminiu žodžiu, nusakančiu sąvokos ĮSA esmę, galima įvardyti žodį socialinė, kilusį iš lotynų kalbos žodžio *socialis*, kuris reiškia visuomeninis, ir apibūdina tai, kas yra susiję su visuomene, visuomeniniu gyvenimu, todėl gerai atspindi nagrinėjamo reiškinio prigimtį.

ĮSA reiškinys Lietuvoje, lyginant su kitomis, šalimis, yra gana naujas (po pasaulinės ekonominės krizės (1929-1933) pradėjo plisti tik socialinės atsakomybės užuomazgos). Todėl nėra gausu lietuvių mokslininkų publikacijų šia tema, nors vertų dėmesio ĮSA pavyzdžių, kvestionuojamų problemų ir galimybių jau yra nemažai. Be to, dauguma publikacijų remiasi užsienio autorių darbais ar juos referuoja. Šiais laikais ĮSA tapus viena plačiausiai aptariamų temų, analizuojamo termino apibrėžimas būtent Lietuvos kontekste būtų įdomus. J. Vaitiekūnienė (2009) tirdama ĮSA reiškinį Lietuvoje, nurodo, jog socialiai atsakinga įmonė turėtų būti atsakinga už

kiekvieną veiklą, kuri paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką. Viena vertus, į viešumą keliami socialiniai klausimai, susiję su įmonės vidumi ar visa visuomene, reikalauja savanoriškos verslo organizacijų iniciatyvos juos spręsti – ateina supratimas, jog aplinkosauga ar socialinės aplinkos problemos yra svarbios kiekvienam verslo subjektui, nepriklausomai nuo vykdomos veiklos pobūdžio. Kita vertus, susiduriama ir su prieštaravimais dėl egzistuojančios nuomonės, jog ĮSA idėja laiko švaistymas, neduodantis jokios naudos viešo ar privataus sektoriaus organizacijai.

Lietuvoje ĮSA klausimus koordinuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Šios ministerijos internetiniame tinklapyje galima rasti ĮSA apibrėžimą: „ĮSA – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais“.

*Atlikus literatūros šaltinių analizę pasirinkta tema, nustatyta, jog ĮSA apibrėžiama, kaip priemonių visuma, kurias į savo prigimtines veiklas, tikslus ir sprendimų rėmimo procesus įtraukia organizacija, kurdama konstruktyvius santykius su interesų grupėmis ir paisydama jų poreikių, siekiant prisidėti prie bendros visuotinės gerovės.*

## **1.2. Įmonių socialinės atsakomybės raida**

Įmonių socialinę atsakomybę įtakoja suinteresuotos šalys, kai kuriais atvejais teisės aktai, bet dažniausiai savanoriški motyvai ir veiksmai. Labai svarbu išsiaiškinti, kodėl įmonė pasirinko ir nusprendė būti socialiai atsakinga ir ar ji gali būti socialiai atsakinga. Giliau suvokti socialinės atsakomybės sampratą padeda atsakymų į klausimus „iš kur?“, „kada ir dėl kokių priežasčių ji atsirado?“ paieška.

Terminas „darnus vystymas“ reiškia siekimą išgyventi. Darnaus vystymosi principai yra grindžiami ekonomikos, socialinės plėtros ir aplinkos apsaugos tarpusavio priklausomybe. Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje darnus vystymas suprantamas kaip kompromisas. Pasak G. Brazdauskaitė (2008) darnus vystymas nurodo bendrų visuomenės tikslų apimtį, įmonės socialinė atsakomybė – etinius argumentus, kodėl įmonės turėtų sekti darnaus vystymo tikslų.

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 teigiamos ar neigiamos kritikos. ĮSA praktika transformuojasi į naujas formas, užpildo kitas verslo ir visuomenės gyvenimo nišas taip pateikdama vis daugiau atsakingos veiklos pavyzdžių.

Nors dažniausiai socialinės atsakomybės koncepcijos raidos pradžia laikomas XX amžiaus šeštasis dešimtmetis, tačiau nuorodos į socialinės atsakomybės interesus randamos 20 amžiaus ketvirtojo ir penktojo dešimtmečių literatūroje šaltiniuose (Carroll, 1999). Socialinės atsakomybės

koncepcijos pradininku iš esmės galima laikyti Andrew Carnegie (1835 – 1919) - vieną didžiausių savo laikų plieno magnatų, verslininką, filantropą. 1888 metais savo knygoje „Turto evangelija“ (angl. „The Gospel of Wealth“) A. Carnegie išdėstė klasikinius socialinės atsakomybės principus, kuriais pats vadovavosi savo veikloje (Carnegie, 1998):

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

L. E. Boone ir D. L. Kurtz (1992) teigia, jog atkreipti dėmesį į ĮSA raidą yra naudinga tam, kad būtų suprastas modernus ĮSA klimatas. Autoriai įvardija tris vystimosi etapus (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

### ĮSA vystimosi etapai

<b>Etapai</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
<b>Laikotarpis</b>	XVIIIa.-XXa.	XXa. 3-4deš.	XXa. vid.
<b>Pagrindas</b>	Pelno maksimizavimo vadyba	Visuotinės gerovės vadyba	Gyvenimo kokybės vadyba

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis L. E. Boone ir D. L. Kurtz, 1992m.

- Pirmasis, pelno maksimizavimo vadyba, buvo grįstas A. Smith koncepcija, kad žmonių veikimas savo interesų labui sukuria nematomą ranką, kuri lemia visuomenės pažangą. Vadybininkai, besiremiantys šia orientacija, tikėjo, kad jų pagrindinis siekis yra pelno maksimizavimas. Šis požiūris buvo laikomas socialiai atsakinga veikla todėl, kad buvo tikėta, jog tai kuria stipresnę ekonomiką. Įstatymų, reglamentuojančių verslo veiklą, taikymas praktikoje buvo pagrindinis reikalavimas verslui. Šia koncepcija kaip bene vienintele buvo vadovaujama nuo XVIII a. iki XX a. pradžios.

- Antrasis etapas, visuotinės gerovės vadyba – XX a. trečiojo, ketvirtojo dešimtmečio filosofija – pripažino, kad tokios grupės kaip įmonės darbuotojai, vartotojai, investuotojai ir panašiai, turi turėti įtakos įmonei ir jie, savo ruožtu, reikalauja tokio pat dėmesio, kokio susilaukia įmonės akcininkai. T.y., šiame etape jau suvokiama ir atkreipiamas dėmesys į tai, kad įmonė yra supama suinteresuotųjų grupių. Visuotinės gerovės vadyba iškelia idėją, kad įmonės turi būti atsakingos visoms šioms grupėms. Taigi ĮSA koncepcija buvo išplėsta už siauro suvokimo, socialinę atsakomybę traktuojančio tik kaip pelno maksimizavimą, ribų.

- Trečiasis, gyvenimo kokybės vadybos, etapas prasidėjo XX a. viduryje. Populiarus gyvenimo kokybės požiūris padiktavo tendenciją, jog verslas turi nukreipti savo veiksmus, pastangas, išteklius įvairių socialinių klausimų sprendimui. Šio etapo koncepcija peržengia

nacionalinių gyvenimo standartų didinimo ribas, kai orientuojamasi tik į kiekybę. Šiuo atveju, dėmesys kreipiamas į kokybės lygio didinimą.

Kaip vieną iš ĮSA teorijos raidos etapų būtina paminėti suinteresuotųjų grupių (Stakeholders) teorijos paplitimą ir raidą. Šią teoriją detalizuotai plėtojo R. Freemanas (1984). Jis modifikavo tradicinę korporacijos „įėjimo-išėjimo“ modelį, kuris pripažino tik keturias dalyvių grupes, tiesiogiai siejamas su įmonės veikla: investuotojus, samdomus darbuotojus, tiekėjus ir vartotojus. Suinteresuotųjų grupių teorijoje pripažįstama ĮSA svarba ir su šia atsakomybe susijusių kaštų būtinybė.

„Siekdama įgyvendinti darnaus vystymosi koncepciją ir išpopuliarinti įmonių socialinę atsakomybę, 2000 m. Jungtinių Tautų Organizacija sukūrė Pasaulinį susitarimą (angl. Global compact), kuris apibrėžia įmonių socialinę atsakomybę“ (Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009). Šis dokumentas kartu išreiškia ir atsiradusį naują požiūrį į organizacijas. Jis nusako pagrindines socialinės atsakomybės sritis:

- Žmogaus teisės: remti ir gerbti tarptautines žmogaus teises; neprisidėti prie žmogaus teisių pažeidimų;
- Darbo standartai: remti asociacijų laisvę ir pripažinti teisę į veiksmingas derybas; atsisakyti bet kokio priverstinio darbo; panaikinti vaikų darbą; panaikinti diskriminaciją, susijusią su įdarbinimu ar profesija;
- Aplinkosauga: remti programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą; aktyviai skatinti didesnę atsakomybę aplinkosaugos srityje; skatinti aplinkai palankių technologijų plėtrą, diegimą;
- Kova prieš korupciją: kovoti su kyšininkavimu, papirkinejimu ir kitomis korupcijos rūšimis, (Global compact).

Organizacijos pasirašiusios Pasaulinį susitarimą, įsipareigoja rūpintis šiomis sritimis ir įgyvendinti dešimt susitarime numatytų principų. Vertinant objektyviai, keturios nusakytos Pasauliniame susitarime sritys ir yra pagrindinės, kurios gali būti laikomos šių laikų socialinės atsakomybės kryptimis.

Tuo tarpu J. Rudzevičius ir D. Serafinas (2007), tirdami ĮSA, mini Ekonominių Prioritetų Akreditavimo Agentūros Tarybą (angl. Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA). Šios organizacijos veiklos pagrindinis tikslas – sudaryti universalų praktinių normų sąvadą, skirtą darbo sąlygoms organizacijose reglamentuoti ir tokiu būdu užtikrinti, kad išsivysčiusių šalių gyventojų perkamos prekės (dažniausiai drabužiai, žaislai, kosmetika, elektros prekės) buvo pagamintos laikantis tarptautinių socialinio atsakingumo standartų ir susitarimų reikalavimų.

Ilgainiui nemaža dalis įmonių jau pripažino etinio aspekto pritaikymo įdarbinimo praktikoje komercinę naudą, nors ir nebuvo vienodos nuomonės, kas konkrečiai turėtų sudaryti įmonės

socialinės atsakomybės politiką. Taigi atsirado gausybė prieštarų, nesuderintų ir prastai audituojamų kodeksų bei veiklos praktikų modelių. 2000 m. Ekonominių prioritetų akreditavimo agentūra tapo žinoma kaip Tarptautinė socialinės atskaitomybės organizacija SAI (angl. Social Accountability International). Šio naujo subjekto pagrindinė veiklos sritis buvo kurti originalius socialinės atsakomybės ir atskaitingumo standartus bei sertifikuoti jų reikalavimus įgyvendinusias organizacijas.

Lietuvoje susidomėjimas socialine atsakomybe pastebimai didėja. Ir yra aiškiai inspiruotas ir palaikomas Europos Bendrijų Komisijos, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Jungtinių Tautų vystymo programos, Lietuvos profesinių sąjungų konfederacijos. Tai rodo minėtų institucijų dokumentai ir aktyvūs veiksmai, skatinantys socialiai atsakingą verslą.

*Apibendrinant galima teigti, jog verslo socialinės atsakomybės teorijų raida atskleidė svarbius šiuolaikinio verslo ir visuomenės santykių bruožus. Objektivus verslo įmonių ir jų aplinkos interesų prieštarumas neišvengiamai lemia skirtingą požiūrį į socialinių problemų sprendimo būdus ir metodus. To pasekoje vystosi ĮSA bei jos pritaikomumas praktinėje veikloje.*

### 1.3. Socialiai atsakingo verslo modelių analizė

Tiriant ĮSA teoriniu požiūriu, aptariami socialiai atsakingo verslo modeliai. A. Laurinavičius ir J. Reklaitis (2011) mini, jog praėjusio šimtmečio paskutiniaisiais dešimtmečiais mokslas susidomėjo socialiniai atsakingo verslo idėja. Analizuojamoje literatūroje dažnai minimas R. Draft siūlomas organizacijos socialinės atsakomybės modelis (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

#### Socialiai atsakingas verslas pagal R. Draft

Atsakomybės rūšis	Aprašymas
Laisvo pasirinkimo	Pabrėžia savanoriškus veiksmus, siekiant padėti bendruomenei bei prisidėti prie visuomenės gerovės formavimo. Pasak R. Draft laisvo pasirinkimo atsakomybė pasireiškia filantropine veikla.
Moralinė	Apima veiklą, kurios nereglamentuoja įstatymai ir kiti teisės aktai. Taip pat ši veikla nebūtinai turi būti susijusi su įmonės veikla. Šią atsakomybės rūšį būtų galima apibūdinti, kaip organizacijos išpareigojimą daryti tai, kas teisinga.
Įstatymų numatyta	Šiuolaikinėje visuomenėje įprasta, jog organizacijos laikosi tam tikrų įstatymų, taisyklių ir pan. Įstatymas suvokiamas, kaip tinkamo ir netinkamo elgesio kodifikacija.
Ekonominė	Ši atsakomybės rūšis laikoma modelio pagrindu. Anot R. Draft prisiimant didesnę socialinės atsakomybę, kartu ir didinama pridėtinės vertės gamyba.

Šaltinis: Laurinavičius, A., Reklaitis, J., 2011

Remiantis R. Draft bei apibendrinant lentelėje pateiktus teiginius išryškėja, jog šio modelio pagrindas yra ekonominiai interesai ir iš to kylanti socialinė atsakomybė.

C. R. Anderson (1984) sukūrė socialiai atsakingo verslo modelį, kuriame pradiniam iniciatyvų įgyvendinimo etape padidėjusi socialinė atsakomybė padidina pelną. Pasak autoriaus, neneigiant pozityvios atsakingumo reikšmės egzistuoja tam tikri pelno siekiančios organizacijos vidiniai prieštaravimai, kurie kyla diegiant socialiai atsakingas iniciatyvas.

Tuo tarpu K. Davis ir S. Kert pateiktas socialiai atsakingo verslo modelis grindžiamas idėja, jog verslo socialinį atsakingumą reikia vertinti pagal tam tikrus parametrus arba savybes. Pastarosios pasireiškia per naujoviškas iniciatyvas ir nuoseklų jų įgyvendinimą. K. Davis ir S. Kert pasiūlytas socialiai atsakingo verslo modelis grindžiamas modernios organizacijos požymiais (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

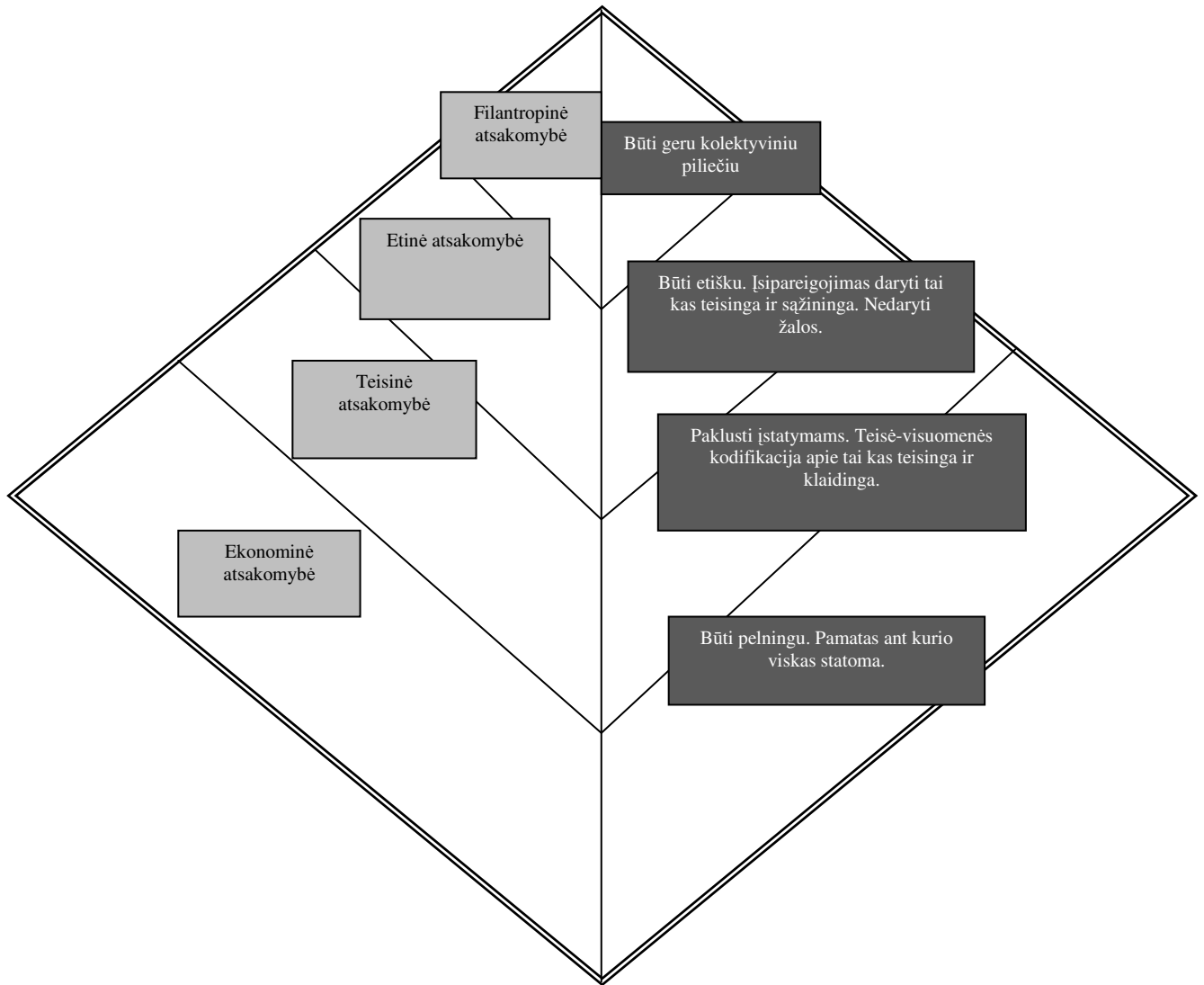
### Socialiai atsakingas verslas pagal K. Davis ir S. Kert

Modernios organizacijos požymis	Trumpas apibūdinimas
Organizacija turi tam tikrų socialinių galių, už kurias prisiima atsakomybę.	Užtikrinama, kad gamyba ar paslaugų teikimas nebūtų žalingos žmogui, gamtai.
Organizacija yra atvira verslo aplinkai	Šiuo atveju veikla suvokiama, kaip dviejų krypčių judėjimo sistema. Visuomenė ir organizacija yra partnerės, todėl bendromis pastangomis turi prisidėti prie socialinių problemų gvildinimo.
Organizacija privalo numatyti trumpalaikius ir ilgalaikius priimamų sprendimų socialinius padarinius	Gebėjimas numatyti verslo trumpalaikę ir ilgalaikę misiją bendruomenėje ir visuomenėje.
Socialinių problemų sprendimų sąnaudų mažinimas	Sąnaudas padengia vartotojai, mokėdami didesnę kainą už prekes ar paslaugas, tačiau visuomenė gali tikėtis rentabilių, ekonomiškai pagrįstų – moralių ekonominių sprendimų.
Organizacijos yra pilietinės institucijos, todėl negali likti abejingos verslo išorės aplinkos socialinėms problemoms	Pakilus visuomenės gerovei, organizacijai reikės daugiau žmogiškųjų išteklių, padidės produktų perkamumas, įmonė gaus pelną.

Šaltinis: Laurinavičius, A., Reklaitis, J., 2011

Remiantis lentelėje pateiktais teiginiais išryškėja, jog K. Davis ir S. Kert pateiktas socialiai atsakingo verslo modelis yra nukreiptas į socialinį organizacijų statusą.

Analizuojamoje literatūroje pateikiama Carroll korporacinės socialinės atsakomybės piramidė, kuri gali būti pateikiama kaip viena iš modelių. B. Carroll (1979) išvystė keturias įmonės socialinės atsakomybės veiklas: ekonominė atsakomybė (pati svarbiausia verslo socialinė atsakomybė turi būti parduodant produktus ir paslaugas ir siekiant pelno), teisinė atsakomybė (paklusnumas su reglamentavimu), etinė atsakomybė (nustatytos visuomenės normos plačiau nei teisinis minimumas), savarankiška ar filantropinė atsakomybė (tokia savanoriška veikla, kaip socialinės programos ir/ar labdaringos dovanos). Šios veiklos yra pavaizduotos 1 paveiksle.



**1 pav.** Carroll Korporacinės socialinės atsakomybės piramidė

Šaltinis: Milton, S., 2010

S. Milton (2010) cituoja Vogel (2005), kurie teigia, kad įmonių su „sąžine“ pripažinimas priklauso nuo socialinių vertybių ir verslo sistemos suderinimo. Jis taip pat mano, kad korporacinė socialinė atsakomybė tai ne verslo sėkmės prielaida, bet yra korporacinės strategijos aspektas. Nepaisant įmonės motyvų KSA integruoti į strategijos kūrimo procesą, yra svarbu, kad KSA būtų laikoma strategiškai reikšminga organizacijų koncepcijos dalimi, kuri padėtų gauti didesnę finansinę naudą (Milton, (2010)).

„ĮSA strateginiu požiūriu yra šiuolaikinių įmonių priešakyje, kadangi ĮSA programos susijusios su efektyviu pokyčių valdymu organizacijose.“ (Bernatotytė, Vilkė, Keizerienė E., 2009). Įmonėse veikianti ĮSA sistema dažniausiai pasireiškia valdymo politikos įvairove, vietos bendruomenės įtraukimu ir verslo bendruomenės aktyviu dalyvavimu darnios plėtros procesuose, todėl ĮSA atitikimas strateginiams įmonės tikslams ir bendruomenės įtraukimas yra ĮSA sėkmės faktorius.

Toks verslo bendruomenės ir aplinkos sąveikos modelis (Bernatotyte, Vilke, Keizerienė, 2009) rodo, kad ĮSA sąveikauja su trijų sisteminių lygių, t.y. makro, mezo ir mikro, veiksniais.

*Apibendrinant galima teigti, jog socialiai atsakingo verslo modelių paskirtis – siekti socialinio ir ekonominio teisingumo privačiame sektoriuje. Apibendrinant K. Draft pateiktą modelį, bei lentelėje pateiktus teiginius išryškėja, jog šio modelio pagrindas yra ekonominiai interesai ir iš to kylanti socialinė atsakomybė. K. Davis ir S. Kert pasiūlytas socialiai atsakingo verslo modelis grindžiamas modernios organizacijos požymiais. Carroll (1979) išvystė keturias įmonės socialinės atsakomybės veiklas: ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, etinė atsakomybė, savarankiška ar filantropinė atsakomybė. Aptarus ĮSA sampratą, teorijų raidą bei apžvelgus pagrindinius socialiai atsakingo verslo modelius, toliau pateikiama socialiai atsakingų įmonių ypatumų analizė.*

#### **1.4. Įmonių socialinės atsakomybės kritika**

Nors ĮSA daugumos vertinama teigiamai, tačiau egzistuoja ir skeptiškas požiūris į ĮSA. Ne visi verslo teoretikai ir verslininkai pritaria ĮSA idėjoms – šis verslo modelis susilaukia nemažai neigiamos kritikos – požiūris į ĮSA nėra vienakryptis. Pateikiami esminiai požiūriai, kurie ilgainiui susiformavo vertinant ĮSA. Pagal L. E. Boone ir D. L. Kurth (1992), yra trys požiūriai į ĮSA:

- Populiarusis požiūris. Kaip pagrindinius šį požiūrį remiančius teoretikus autoriai mini G. Steiner ir K. Davis. Jų idėjas jie vadina Steiner - Davis doktrina. Doktrina aiškiai atpažįsta ir išskiria įmonės įsipareigojimus visuomenei ir teigia, jog įmonės neturi apsiriboti vieninteliu siauru tikslu kaip tik augantis pelnas.
- Tradicinis požiūris. Geriausiai žinomas šį požiūrį remiantis ekonomistas yra M. Friedman. Pasak jo, verslo pareiga yra atstovauti akcininkų, o ne kitų įmonės suinteresuotųjų grupių poreikius. Jis teigia, kad rūpinimasis socialiniais klausimais yra vyriausybės pareiga ir jais neturėtų rūpintis privačios organizacijos. Esminė ĮSA forma šiuo požiūriu yra pastangos siekti pelno.
- Savanaudiškas požiūris (anglų k.: enlightened self - interest). Šis požiūris sujungia abi prieš tai minėtas kryptis ir teigia, kad ĮSA teikia naudą ne tik suinteresuotoms grupėms, šis verslo modelis taip pat yra naudingas ir pačiai įmonei. Skeptišką ĮSA vertinimą E. Boone ir D. L. Kurth (1992) vadina tradiciniu požiūriu ir pastato šalia tų požiūrių, kurie pripažįsta ĮSA modelį. Pagal P. Gylį (2004), ekonomistai, pasisakantys už socialinę atsakomybę, yra priskiriami holistinei kryptiai, kuri teisia bendruomenes.

ĮSA kritika atsirado beveik tuo pat metu, kai pasirodė pirmosios publikacijos, nagrinėjančios socialinę atsakomybę kaip reiškinį. A. B. Carroll (1999) savo straipsnyje mini dar 1962 m. M. Friedman, kuris tvirtina, kad įmonės turi koncentruotis tik į tai, jog turi savo akcininkams uždirbti kiek įmanoma daugiau pinigų. V. Pruskus (2002) savo knygoje, apibendrinęs M. Friedman ir kitų



autorių kritiką, kuri remiasi požiūriu, jog organizacijos vienintelis tikslas yra gaminti prekes ir paslaugas bei didinti pelną, pateikia šiuos argumentus, kurie pasisako prieš socialiai atsakingą veiklą:

- Pelno maksimizavimo principo paneigimas. Dalies pelno lėšų nukreipimas socialinėms reikmėms mažintų pelno maksimizavimo principo veiksmingumą. Įmonė elgiasi socialiai atsakingai sutelkdama dėmesį tik į ekonominius interesus ir, neatsižvelgdama į visuomeninius, palieka socialines problemas spręsti valstybinėms įstaigoms ir tarnyboms, labdaros ir visuomeninėms organizacijoms. Kitaip tariant, ji vykdo tik grynai ekonomines funkcijas, ką jai ir derėtų daryti, o nesikišti į socialinę sritį, kurią tvarkyti yra valstybės prerogatyva.

- Įsitraukimo į socialinę sritį išlaidos. Lėšos, nukreiptos socialinėms reikmėms tenkinti, organizacijai reiškia papildomas išlaidas. Galiausiai šios išlaidos perkeliama ant vartotojo pečių padidintų kainų už teikiamas prekes ir paslaugas pavidalu – tai prieštarauja vartotojų ir akcininkų interesams.

- Nepakankamas atsiskaitomybės prieš visuomenę lygis. Kadangi valdytojų niekas nerenka, jie nėra betarpiškai atsakingi prieš plačiąją visuomenę. Vadinas, iš jų negalima reikalauti ir atsakomybės. Rinkos ekonomikos sistema gerai kontroliuoja ekonominius įmonės rodiklius, tačiau labai prastai – socialinį įtraukimą ir visuomenės reikalus. Kol visuomenė nesukurs tiesioginės atsiskaitomybės jai tvarkos, tol firma nedalyvaus socialiniuose veiksmuose, už kuriuos ji nelaiko savęs atsakinga.

- Gebėjimo spręsti socialines problemas stygius. Bet kurios kompanijos personalas yra gerai pasirengęs veikti ekonomikos, rinkos ir technikos sferoje. Tačiau jis neturi patirties, įgalinančios jį užsiimti socialinių problemų sprendimu. Visuomenės tobulinimu turėtų užsiimti specialistai, dirbantys atitinkamose valstybinėse įstaigose ir labdaros organizacijose. Be to, E. Boone ir D. L. Kurth (1992) teigia, kad įmonės darbuotojams gali būti sunku susikoncentruoti į dvigubą tikslą. Pareiga kelti ekonominį įmonės lygį ir būti socialiai atsakingu gali duoti tokį rezultatą, kad nei viena veikla nėra atliekama tinkamai.

Pridėjus dar vieną, M. Friedmano argumentą, kurio esmė – tik žmogus gali būti atsakingas, verslas apskritai negali būti laikomas atsakingu, – galima skeptišką požiūrį į ĮSA suskaidyti į du tipus: ką tik minėtą filosofinį ir prieš tai išdėstytą ekonominį.

Filosofinis požiūris, paremtas individualizmo teorijos pagrindu: etika susijusi tik su pavieniais asmenimis ir negali būti taikoma grupėms ar organizacijoms. Įmonė – tai ne atskiri asmenys, o dirbtinai sukurta, įstatymu besiremianti struktūra, mechanizmas, kurio tikslas mobilizuoti ekonomines investicijas siekiant užtikrinti efektyvią prekių ir paslaugų gamybą. Tuo tarpu atsakomybės galima reikalauti tik iš atskirų asmenų (Pruskus, 2002). Yra sunku sutikti su šiame skyriuje išdėstyta skeptikų nuomone, tačiau įmonė gali būti bent jau iš dalies teisi, jei teigia, jog

savo įsipareigojimą visuomenei vykdo, visų pirma, gaminant prekes ar teikiant paslaugas bei iš tos veiklos gaudama pelną. Tačiau pastarųjų dešimtmečių raidos pokyčiai parodė, kad siekiant vien tik pelno negalima užtikrinti ilgalaikės visuomenės, o taip pat ir verslo raidos.

Susidarius tokiai situacijai galima teigti, kad ĮSA yra neišvengiama šiandienos būtinybė. Ir netgi ĮSA skeptikai dabar pritaria, jog yra nepateisinama, kai pelnas siekiamas pasitelkiant apgavystes, be to, pačios įmonės savaime turi įsipareigojimą laikytis visuomenės moralės normų.

*Apibendrinant galima teigti, jog pastarųjų dešimtmečių raidos pokyčiai parodė, kad siekiant vien tik pelno negalima užtikrinti ilgalaikės visuomenės, o taip pat ir verslo raidos. Susidarius tokiai situacijai galima teigti, kad ĮSA yra neišvengiama šiandienos būtinybė. Ir netgi ĮSA skeptikai dabar pritaria, jog yra nepateisinama, kai pelnas siekiamas pasitelkiant apgavystes, be to, pačios įmonės savaime turi įsipareigojimą laikytis visuomenės moralės normų.*

### **1.5. Socialiai atsakingo verslo bruožai**

Verslas tarnauja visuomenei, o ne visuomenė verslui. Verslas – visuomenės vystimosi pasėkoje sukurtas institutas, todėl struktūros, užsiimančios verslu, turi suvokti ir realizuoti tam tikrą atsakomybę prieš sociumą, privalo atitikti visuomenės lūkesčiams. Atrodo, kad tai savaime suprantami teiginiai, tačiau iš kitos pusės sudėtinga nustatyti, koks turėtų būti šios atsakomybės kontekstas ir turinys, kas yra jos objektas ir subjektas, į kokius visuomenės lūkesčius ir kokia apimtimi turi reaguoti verslas.

„ĮSA yra iš esmės savanoriška verslo iniciatyva, todėl papildomi įsipareigojimai ir administraciniai reikalavimai verslui duotų priešingą rezultatą ir prieštarautų geresnio reguliavimo principams. Pripažindama, kad įmonės yra pagrindiniai ĮSA dalyviai, Komisija nutarė, kad geriausias būdas savo tikslams pasiekti yra glaudžiau bendradarbiauti su Europos verslu, taigi yra žinoma apie savo paramą Europos aljansui dėl ĮSA, mintį šiam sumanymui davė aktyviai ĮSA remiančios įmonės.“ (www.ldf.lt). Šis Aljansas yra atviras Europos įmonių aljansas, ir jį remti kviečiamos visos įmonės – ir didelės, ir mažos. Jis suteikia politinę globą naujoms arba esamoms didelių, mažųjų ir vidutinių įmonių bei suinteresuotųjų šalių ĮSA iniciatyvoms. Aljansas nėra teisinis dokumentas, kurio neturi pasirašyti įmonės, Komisija ar kita valstybinė institucija. Tai yra politinis procesas, kuriuo siekiama ĮSA įdiegti Europos įmonėse.

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2006 metais sudaryta šešiolikos narių nuolatinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros koordinavimo visuomeniniais pagrindais veikianti komisija ir patvirtintas jos darbo reglamentas. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos aktyvumas ĮSA srityje sietinas su Europos Sąjungos Tarybos 2000 metais patvirtinta Lisabonos strategija, kurioje įmonės buvo raginamos daugiau dėmesio skirti socialinei

atsakomybei. Ši strategijos nuostata konkretinta „2006 m. kovo 22 d. Europos Bendrijų Komisijos komunikate, adresuotame Europos Parlamentui, Tarybai ir Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui. Iškalbingas jau pats komunikato pavadinimas: „Augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu“ ([www.ldf.lt](http://www.ldf.lt)).

Bernatytė D., Vilkė R., Keizerienė E. (2009) teigia, kad pagrindiniai makro veiksniai, įtakojantys ĮSA, pirmiausia susiję su supranacionalinio ir nacionalinio lygmens teisinio reguliavimo ir reglamentavimo priemonėmis bei skatinimu diegti ĮSA. Autorės teigia, kad makro veiksniai susiję su:

- globalizacijos įtaka įmonių socialinei atsakomybei, vertinant, kaip globalizacija įtakoja ĮSA ir pokyčių valdymo planus organizacijose 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:

- 1) vietinės bendruomenės įtraukimas, bendradarbiavimas, vystymasis ir investicijos;
- 2) verslo partneriai, tiekėjai ir vartotojai.“ (Bernatytė, Vilkė, Keizerienė 2009).

Anot autorių (Bernatytė D., Vilkė R., Keizerienė E. (2009)) mikro veiksniai apima:

- darbuotojų poreikių ir lūkesčių organizacijoje išaiškinimą bei galimybes juos patenkinti įgyvendinant ĮSA;
- kognityvinių, pažintinių bei vertybinių orientacijų įtaką organizacijos 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, finansiniu įsitraukimu 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 (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.“ (Bernatotytė, Vilkė, Keizerienė, 2009).

Visuomenės spaudimas įmonėms pripažinti neigiamus veiklos padarinius ir dalyvauti švelninant ar net šalinant neigiamą veiklos poveikį matyti ne tik iš įmonių vadovų praktinių sprendimų, bet ir kuriant naujus įmonės elgsenos teorinius modelius

Pasikeitimai vyksta visose srityse – visuomenės sandaroje, politikoje, ekonomikoje, technologijose, natūralioje aplinkoje. Nuolatiniai pokyčiai vyksta ir organizacijoje. Kai pasikeitimai vyko lėtai, jų įtaka organizacijų veiklos pokyčių valdymui nebuvo labai svarbi. Tačiau dabar pasikeitimai vyksta labai greitai, veiklos parametrai kinta intensyviai ir iš esmės, todėl pokyčių numatymas, galimų neigiamų padarinių eliminavimas ir teigiamų privalumų panaudojimas darosi labai svarbiu organizacijų vadybos komponentu.

Įmonių socialinė atsakomybė dažnai yra siejama tik su jos aplinkosaugos politika bei aplinkosauginės informacijos atskleidimu. Vis dėlto tai yra per siauras aplinkos suvokimas įmonių socialinės atsakomybės tyrimo aspektu, nes veiksniai, susiję su aplinka gali būti tiek aplinkosauginiai (ekologiniai), tiek socialiniai - ekonominiai. „Deegan & Gordon (1996) tyrė, kokia yra Australijos įmonių informacijos apie aplinkosaugą atskleidimo apimtis metinėse finansinėse ataskaitose ir nustatė, kad teršiančios įmonės atskleidžia santykinai daugiau informacijos apie aplinkos teršimą negu neteršiančios įmonės. Atskleisdamos daugiau teigiamos informacijos apie aplinkosaugos veiklą, bendrovės tokiu būdu siekia sudaryti teigiamą įvaizdį prieš visuomenę.“ (Dagilienė, Bruneckienė 2010).

Įmonių socialinės atsakomybės vertinimo sritys ir atskleidžiama informacija bei rekomenduojama atskleisti informaciją pagal Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymą yra pateiktos 4 lentelėje.

Teorinis visuomeninės veiklos išskyrimo pagrindas yra suinteresuotosios šalys, nagrinėjant įmonės ryšius su suinteresuotaisiais informacijos vartotojais šiais aspektais: akcentuoja įmonės atsakomybę bei analizuoja pagrindinių suinteresuotųjų nustatymą ir įmonės pastangas šių suinteresuotųjų atžvilgiu.

## Savanoriškai atskleidžiamos informacijos ryšys su ĮSA

Teisiniai reikalavimai, susiję su papildomos informacijos atskleidimu	ĮSA vertinimo sritys
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objektivi įmonės būklė, veiklos vykdymo ir plėtros apžvalga.</li> <li>- Finansinių ir nefinansinių veiklos rezultatų analizė, su aplinkosaugos ir personalo klausimais susijusi informacija.</li> <li>- Papildomi paaiškinimai apie metinėse finansinėse ataskaitose pateiktus duomenis.</li> <li>- Duomenys apie įstatinį kapitalą ir visus jo pokyčius.</li> <li>- Informacija apie įmonės filialus ir atstovybes.</li> <li>- Svarbūs įvykiai, įvykę po finansinių metų pabaigos.</li> <li>- Įmonės veiklos planai ir prognozės.</li> <li>- Informacija apie įmonės tyrimų ir plėtros veiklą.</li> </ul>	<b>Aplinkosauga:</b> taršos kontrolės būdai, aplinkosauginės programos, gamtos sauginės informacijos sklaidimas finansinėse ataskaitose, aplinkosauginiai rodikliai, papildomos ataskaitos.
	<b>Žmogiškieji ištekliai:</b> kvalifikacijos kėlimo sistema, darbuotojų motyvacijos sistema, vertybių sistema.
	<b>Visuomeninė veikla:</b> parama ir (ar) labdaros suteikimas, dalyvavimas socialiniuose rėmimo projektuose, sveikatos pagalbos iniciatyvose.
	<b>Produktai ir paslaugos:</b> produkto saugumas ir kokybė, naudojimo poveikis aplinkai, sertifikatai, įdiegtos kokybės sistemos, ekologiški produktai.

Šaltinis: Dagilienė L., Bruneckienė J., 2010

„Dauguma mokslininkų, tiriančių ĮSA įmonės lygmeniu, išskiria žmogiškuosius išteklius: Murthy (2008), Lanis & Waller (2009), Zhang & Han (2008), Juscius & Snieska (2008), Ruzevicius & Serafinas (2007). Snieska & Juscius (2008) teigia, kad žmogiškųjų resursų vystymas apima ne tik kvalifikacijos kėlimą, bet ir darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus, darbo sąlygas, vertybių sistemos sukūrimą. Kai kurie autoriai atskiria įmonės žmogiškųjų išteklių vystymą bei įmonės dalyvavimą užtikrinant žmogaus teises.“ (Holder-Webb et al, 2009).

Vertinamos įmonės teikiamos paslaugos visuomenei, kurios gali pasireikšti labdaros bei paramos teikimu, socialinių partnerių tinklo plėtra, socialiniu bendradarbiavimu. „Stipri konkurencija suteikia vartotojai didesnę galią, todėl įmonės socialinė atsakomybė rinkos srityje yra ypač svarbi. Socialinės informacijos atskleidimas apie produkto veiklą yra aktualus šiomis kryptimis: naujų produktų kūrimas ir esamų produktų tobulinimas, vartotojų galimybės pasirinkti (Snieska & Juscius, 2008), vartotojų ištikimybės ribos ekologiškiems produktams (Grundey, 2009), ryšių stiprinimas su vartotojais prekės ženklo dėka, produkto saugumas, kokybė bei naudojimo poveikis aplinkai (Murthy, 2008; Zhang & Han, 2008).“ (Dagilienė, Bruneckienė 2010).

„2006 m. Jungtinių Tautų vystymo programa kartu su Pasaulio banku, „Investors Forum“ asociacija ir Tarptautiniu verslo lyderių forumu organizavo seminarą „Korporacinė socialinė atsakomybė – sėkmingos verslo strategijos dalis“, antrąjį subregioninį seminarą „Korporacinė socialinė atsakomybė – profesinių sąjungų veiklos sritis Lietuvoje ir Baltijos jūros regione“. Keturiasdešimt dvi įmonės ir organizacijos Lietuvoje oficialiai prisijungė prie socialiai atsakingų įmonių tinklo“. (Juščius 2007).

Tiek vadovai, tiek ir verslo tyrėjai dažnai pastebi, jog įmonių socialinė atsakomybė yra nukreipta į akcininkų interesų maksimizavimą. Įsipareigojimų ir pasitikėjimo dėsniai galioja ir

nacionalinės ekonomikos sistemos lygmenyje. „Harvardo, Kembridžo universitetų profesorius ekonomistas A. Sen (1933 (Indija). ) įtikinėjo, jog pasitikėjimo praradimas griauja ekonomikos efektyvumą, ypač tai aktualu besivystančioms šalims. Pvz., masinė korupcija buvusioje Tarybų Sąjungoje užkirto kelią rinkos ekonomikos vystymuisi šiame regione. Visiškai nenuostabu, jog Pasaulio Bankas bei Tarptautinis valiutos fondas kovą su korupcija numatė kaip vieną svarbiausių uždavinių vystymo strategijose.” (Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė 2006).

„Be abejo, vyksta mokslinės diskusijos, kokią informaciją apie savo veiklą turėtų pateikti socialiai atsakingos įmonės. Nagrinėjant šiuos klausimus, pirmiausia reikėtų aptarti, kokios įmonės sritys yra priskiriamos ĮSA. Skirtingi autoriai nurodo skirtingą apimamų socialinės atsakomybės sričių sąrašą (Lanis & Waller, 2009; Holder-Webb et al., 2009; Murthy, 2008; Han & Zhang, 2008). Vis dėlto svarbiausios ĮSA vertinimo sritys yra susiję su aplinkosauga, žmogiškaisiais ištekliais, visuomene bei produkto kūrimu ir tobulinimu.“ (Dagilienė, Bruneckienė 2010).

Iškyla klausimas, ar pinigai, kuriuos įmonė gauna ilguoju laikotarpiu, yra didesni už tuos, kuriuos ji praranda laikydamasi prisiimtų socialinių atsakomybių? „Mičigano universitete atliktos empirinės studijos parodė, jog ĮSA įtaka įmonės veiklai yra pastebima devynis kartus dažniau negu neigiama. Šie rezultatai rodo, jog ilgame periode ĮSA atsiperka. Nors vis dėlto dar šimtus studijų reiktų atlikti, norint pareikšti, jog moksliniai tyrimai parodė, kad įmonių socialinė atsakomybė „moka“.” (Gruževskis, B., Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė 2006).

Nepaisant visų nuomonių apie ĮSA, daugelis mokslininkų nurodo, jog dauguma ĮSA besilaikančių verslo atstovų atmeta tik pelno siekimo filosofiją. Nemažai per pastaruosius metus atliktų studijų parodė, jog dauguma vadovų prisiima kai kurias atsakomybes, siekdami patenkinti suinteresuotųjų (darbuotojų, vartotojų ir kitų bendruomenės narių) interesus

Įmonių vadovai dažnai atmeta socialinės atsakomybės iniciatyvas, argumentuodami, kad tai prieštarauja pelno maksimizavimo siekiui. Tačiau, „empiriškai tiriant pelno ir socialinės atsakomybės priklausomybę gaunami prieštaringi rezultatai, rodantys neigiamą, teigiamą arba neutralią priklausomybę.” (McWilliams, Siegel, 2006).

McWilliams ir Siegel (2006) pabrėžia, kad tiriant pelno priklausomybę nuo socialiai atsakingos veiklos, būtina atsižvelgti į ilgalaikius įmonės veiklos rezultatus, taip pat daro išvadą, kad socialiai atsakingai besielgiančios įmonės didelį dėmesį skiria tyrimams ir plėtrai, o tai įtakoja ir įmonės rezultatus. Taigi, egzistuoja tiesioginis ryšys ne tarp ĮSA ir pelningumo, o tarp ĮSA veiklos ir lėšų, skiriamų tyrimams ir plėtrai. Jie tyrė įmonių įsitraukimo į socialiai atsakingą veiklą lygį, priklausomai nuo įmonės dydžio, diversifikacijos lygio, tyrimų ir plėtros, reklamos, vyriausybinių užsakymų, darbo rinkos sąlygų ir konkrečios šakos gyvenimo ciklo. Autoriai ĮSA tyrimui pelno atžvilgiu panaudojo ĮSA pasiūlos - paklausos modelį, ir padarė išvadą, kad įmonės įsitraukimo į

ĮSA lygį galima nustatyti remiantis kaštų - naudos analize, o jo įtaka finansiniams rodikliams yra neutrali.

Šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis, kai kapitalas yra labai mobilus, kyla pagunda pasinaudoti klientu kaip instrumentu tikslui pasiekti. Tai apima ir nekokybiškų, sunkiai perdirbamų, nesaugių prekių tiekimą, bereikalingo vartojimo skatinimą. ĮSA suinteresuotųjų grupių teorija teigia, kad toks kelias prives prie ilgalaikių neigiamų pasekmių santykiuose su visomis suinteresuotomis grupėmis, ne tik klientais (Lee, 2008). Tuo tarpu Galbreath (2010), tai pat Solomon, Bamossy, Askegaard ir kt. (2009) teigia, kad ĮSA veiklos socialinėje srityje, o taip pat veiklos, nukreiptos į vietinę bendruomenę teigiamai veikia klientų nuomonę apie įmonę ir sustiprina ketinimą pirkti įmonės produktą. Russell ir Russell (2010) atliktas tyrimas taip pat parodo, vykdomų socialinių iniciatyvų įtaka priklauso taip pat ir nuo susiformavusio pirkėjo identiteto ir aplinkos suvokimo, o lokaliai vykdomos veiklos pirkėją įtakoja labiau, nei vykdomos globaliai. Jimena (2010) savo tyrime teigia, kad ĮSA veiktas vykdančios įmonės lengviau pelno pirkėjų palankumą įvedant į rinką naujus produktus.

*Taigi, galima teigti, kad geri santykiai su tiekėjais bei suinteresuotomis šalimis teigiamai įtakoja ilgalaikius veiklos rezultatus ir kuria konkurencinį pranašumą. Jei klientas bus vertinamas kaip įrankis trumpalaikiams tikslams pasiekti, tai neigiamai paveiks santykius su visomis suinteresuotomis grupėmis. ĮSA veiklos gerina įmonės įvaizdį ir padeda siekti finansinių tikslų.*

## **1.6. Socialinės atsakomybės nauda verslui**

Įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) yra svarbi, kadangi ji atspindi pagrindines visuomenės, kurioje norime gyventi, vertybes. „Ji svarbi atskiroms bendrovėms – ir didelėms, ir mažoms, – kurios, pateikdamos naujas prekes ir paslaugas, naujus išgūdžius ir aktyviai dalyvaudamos, netolimoje ateityje ir ilgalaikėje perspektyvoje gerina ekonominius, aplinkosaugos ir socialinius rodiklius. Ji svarbi bendrovių dirbantiesiems, kuriems ji gali sukurti pasitenkinimą ir įkvėpimą teikiančią darbinę aplinką.“ (Europos sąjungos teisės, [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)). Taip pat ji svarbi bendrovių produkcijos pirkėjams, vartotojams, kurie vis daugiau dėmesio skiria perkamų prekių ir paslaugų socialiniams ir aplinkosaugos aspektams. „Ji svarbi vietinėms bendruomenėms, kuriose veikia bendrovės, nes šios bendruomenės nori žinoti, kad jie gyvena tarp organizacijų, kurioms svarbios tos pačios vertybės ir kurios sprendžia tas pačias problemas. Ji svarbi investuotojams, kurie supranta, kad reikia skatinti verslininkų atsakingumą. Ji svarbi žmonėms, gyvenantiems kituose pasaulio kampeliuose, kurie tikisi, kad jų šalyse veikiančios europinės bendrovės laikysis Europos ir tarptautinių vertybių ir principų. Ji svarbi mūsų vaikams ir būsimosioms kartoms, kurie tikisi

gyventi žmogų ir gamtą gerbiančiame pasaulyje.“ (Europos sąjungos teisės, <http://eur-lex.europa.eu>).

ĮSA nauda yra įvairiapusė. Atsakingo verslo praktikos taikymas gali padėti įmonei (Kleinaitė, 2007):

- 1) sukurti konkurencinių pranašumų;
- 2) atverti novatoriškų galimybių;
- 3) elementariai padėti sumažinti veiklos kaštus.

Teigiama, kad dirbti atsakingai daug kainuoja ir gali neigiamai paveikti įmonės veiklos pelningumo rodiklius, tačiau socialinės atsakomybės principų įdiegimas nebūtinai įmonei atsieina brangiau, atvirkščiai, profesionalus atsakingo verslo praktikos pritaikymas gali pagerinti įmonės pelningumo rodiklius.

Anot V. Gudonienės bei V. Volungytės (2007), marketingo tyrimai, visuomenės apklausos akivaizdžiai rodo, kad įmonių socialinė ir aplinkosaugos politika tiesiogiai įtakoja jų gaminamų prekių pardavimus. Visuomenės požiūrį į gaminį, prekę, formuoja ne tik gaminio kokybė, bet ir bendras įmonės įvaizdis, reputacija. Jau seniai pastebėta, kad skiriant pakankamai dėmesio ĮSA, visuomenės lojalumas įmonei ir jos gaminamai produkcijai ženkliai išauga.

Socialiai atsakingas verslas yra naudingas visuomenės socialiniam ir ekonominiam vystymuisi – kuriamos darbo vietos, gerinamos darbo sąlygos, vystomos mokslo bei technologijų inovacijų ir kitaip.

ĮSA nėra panacėja, ir negalima tikėtis, kad vien tik ji užtikrins teigiamus rezultatus. ĮSA nėra viešosios politikos pakaitalas, bet ji gali padėti siekiant ne vieno viešosios politikos tikslo, pvz.:

- labiau integruotos darbo rinkos ir didesnei 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 ženklinimas;
- 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 ženklinimo;
- 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. (www.ldf.lt).

Nors socialinė atsakomybė ypatingai svarbi didelėse kompanijose, mažos ir vidutinės įmonės neturėtų atsilikti ir yra vis daugiau įtraukiamos į šį procesą, reikalavimai joms taip pat auga. Ypatingai skatinami etiniai ir socialiniai reikalavimai, kuriuos stambios kompanijos kelia savo tiekėjams visame pasaulyje. Netiesioginės atsakomybės aspektas – atsakomybė už savo tiekėjus ir subkontraktorius, iškilo po keleto didelių skandalų, kai paaiškėjo, jog gerai žinomos kompanijos naudoja vaikų darbą, bet netiesiogiai, o per savo tiekėjus – smulkias įmones, kurios neretai veikia įvairiuose pasaulio kampeliuose.

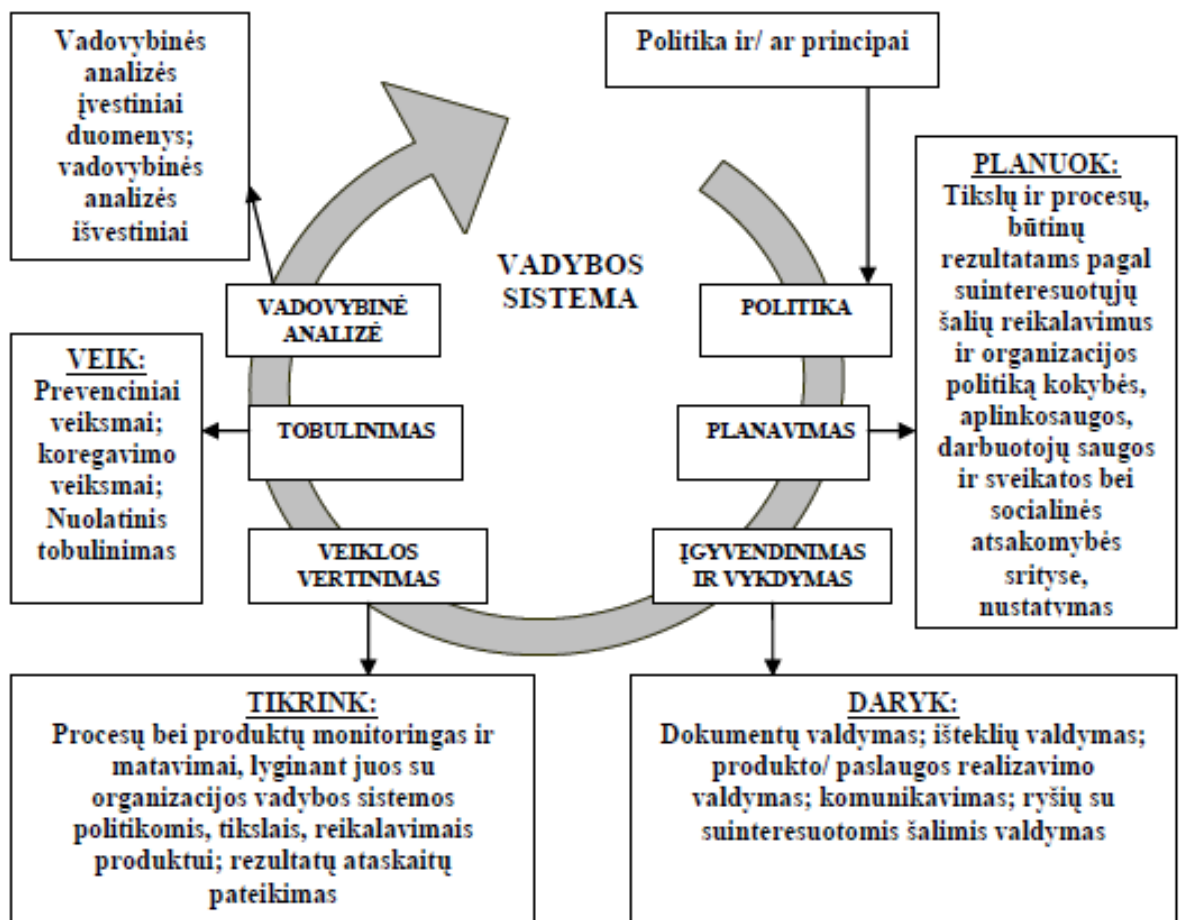
*Apibendrinant galime teigti, kad ISA nauda yra įvairiapusė. Kuo geriau įmonė tenkina visuomenės lūkesčius ir poreikius, tuo tvirčiau ji įsitvirtina visuomenėje ir veikla tampa pelningesnė. Taip pat, reaguodama į visuomenės lūkesčius, įmonė susikuria geresnį įvaizdį rinkose. Atsakingo verslo praktikos taikymas gali padėti įmonėms sukurti konkurencinių pranašumų, atverti novatoriškų galimybių, elementariai padėti sumažinti veiklos kaštus. Investuodamos į aplinkos apsaugą, organizacijos saugo ne tik gamtinius išteklius, nuo kurių priklauso pats verslas ir gyventojai, tačiau kaip gali pagerina darbuotojų ir visos visuomenės sveikatą, padidina savo konkurencinį pranašumą, sumažina sąnaudas, sukuria ekologiškų prekių ir paslaugų rinką, skatina novatoriškumą. Investicijos į aplinkosaugą gali sumažinti įmonių išlaidas ilgalaikėje perspektyvoje ir padidinti įmonės efektyvumą.*

### **1.7. Socialinės atsakomybės valdymas**

Siekiant įgyvendinti ir valdyti socialinę atsakomybę, svarbiausias dėmesys turėtų būti skiriamas vidinių organizacijos sistemų integravimui (Karapetrovic, 2003; Karpavičius ir kt., 2007). Sokovic (2004) teigia, jog organizacija turi būti integruota sistema, kurioje atsakingi asmenys harmonizuoja ryšius tarp dalinių elementų ir integruoja atskirus tikslus į visumą. D. Bagdonienė, ir M. Paulavičienė teigia, jog įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir valdymui gali būti naudojamas A. Smith vadybos sistemos modelis (žr. 2 pav.).

Remiantis paveiksle pateikta schema išryškėja, jog Integruota organizacijos socialinės atsakomybės valdymo sistema gali būti priemone siekiant valdyti socialinės atsakomybės klausimus. Geriausias sprendimas – apjungti skirtingų standartų sistemas į bendrą veikiančią sistemą – valdymo sistema palengvina sistematinį klausimų sprendimą. Sukūrus ir įgyvendinus integruotą vadybos sistemą, organizacija 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.



2 pav. Integruotos vadybos sistemos modelis  
Šaltinis: Bagdonienė, D., Paulavičienė, M., 2010

Taip pat būtina paminėti, jog socialinis valdymas gali būti valdomas per socialinės atsakomybės vertinimo modelius. Mokslinėje literatūroje dažniausiai minimi 3 socialinės atsakomybės poveikio vertinimo modeliai (Gudonienė, Leipuvienė, 2007; Laurinavičius, Reklaitis, 2011):

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

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

pelno skaičiavimo, arba dvigubos ataskaitos (*angl. double bottom line*), principus (Gudonienė, Leipuvienė, 2007). Dvigubos apskaitos sistema apima ekonominę ataskaitą ir antrąją ataskaitą, suteikiančią informaciją apie socialinių veiklų rezultatus, darant prielaidą, kad socialinė veikla gali būti išmatuota tuo pačiu lygiu kaip finansinė veikla, nors socialinės veiklos matavimams nėra nustatytų universalių standartų (Tulchin, 2003). Atsižvelgiant į socialines veiklas nustatytus kurios socialinės išlaidos yra pagrindinės įmonėje ir sukūrus jų apskaičiavimo metodiką, finansinė ir socialinė ataskaitos turi būti išreikštos skaitine išraiška pelno-nuostolio ataskaitoje, siekiant įvertinti socialinių išlaidų atsipirkimą ir verslo produktyvumą (Alter, 2000).

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

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

„Pagal teisėtumo teoriją, ĮSA atskleidimas gali būti analizuojamas atsižvelgiant į tai, kaip bendrovė ketina pateisinti socialinėmis ir visuomenės lūkesčius. Įmonės socialinė atsakomybė kaip kategorija charakterizuoja verslo ir visuomenės santykius.“ (Dagilienė, Bruneckienė, 2010). K. Davis (1960) pagrindė ir pasiūlė socialinės atsakomybės problemą spręsti valdymo kontekste. Jis pabrėžė, kad socialinė atsakomybė susieta su tais verslininko sprendimais ir veiksmais, kurie įgyvendinami bent jau dalinai išeinant už įmonės ekonominių ir techninių interesų ribų. „Be to, kai kurie verslo socialiniai atsakingi sprendimai ir veiksmai gali būti traktuojami kaip duodantys šansą įmonei turėti ilgalaikį ekonominį efektą, tik po sudėtingos ir ilgalaikės analizės“. (Davis, 1960).

Suinteresuotųjų grupių teorijoje teigiama, kad „įmonės santykiai su tiekėjais taip pat gali įtakoti įmonės veiklos rezultatus. Konkurencinį pranašumą įgauna įmonės, kurios turi kelis ilgalaikius tiekėjus ir kuria su jais ilgalaikius santykius. Trumpalaikiuose santykiuose lemiamą vaidmenį vaidina kaina, niekada nėra tikrumo dėl sekančio užsakymo, tad tiekėjai nėra suinteresuoti

investuoti į turtą, reikalingą specifiniams užsakymams vykdyti. Ilgalaikiai tiekėjai investuoja į tam tikrą gamybą ir ilgalaikiame laikotarpyje gali pateikti prekę žemesne kaina.” (Lee, 2008).

„Siekiant pakeisti nusistovėjusios praktikos destruktivią kryptį, būtina įtraukti verslą į opiausių pasaulio problemų sprendimų procesą ir bendromis jėgomis kurti darnią pasaulio ateitį, kuri remtųsi ekologine darna, socialiniu teisingumu, taika, žmogaus teisėmis, demokratija, gerove, sąmoningumu bei panašiomis vertybėmis.“ (Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė, 2006)

„Verslo atstovai, atsakingai suvokdami verslą bei rimtai žiūrėdami į etiką, kartais yra priversti pasirinkti mažiau pelningus sprendimus. Vadinasi, įmonės, siekdamos ĮSA, turi būti pasiruošusios bent jau kurį laiką (dažniausiai neilgai) prarasti dalį savo pajamų.” (Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė 2006). Ekonominis stabilumas svarbus ir tuo, kad pritraukia iš užsienio kapitalą, o stabilumui sumažėjus, investicijos mažėja. JAV ir ES šalyse verslo socialinės atsakomybės klausimams vis daugiau dėmesio skiria ne tik mokslininkai, profesinių sąjungų lyderiai, nevyriausybinės organizacijos, bet ir vykdomosios valdžios atstovai, politikai. Apie tai galima spręsti iš didėjančio publikacijų šia tema srauto ir valstybės institucijų veiksmų inicijuojant ir skatinant socialiai atsakingo verslo iniciatyvas.

H. Elms ir kiti autoriai (2010) iškelia prielaidą, kad strategijos ir etikos atskyrimas šiuolaikiniame moksle yra daugiausia istorinis. Dvi kryptys, strategijos valdymas ir verslo etika, apima panašius interesus, todėl jas reikėtų sujungti. Tuomet yra atpažįstamos kelios kryptys, kuriose atsiranda tam tikra perspektyva, susijusi su strategijos ir etikos ryšio plėtra: tarpininkavimo teorija, valdymo taktika, elgsenos strategija, strategija ir praktika ir aplinkos darna.

*Apibendrinant galima teigti, jog ĮSA įmonės gali valdyti pasitelkdamos P – D – T – V ciklo metodą. Taip pat būtina paminėti, jog socialinis valdymas gali būti valdomas per socialinės atsakomybės vertinimo modelius: dvejetainis pelno skaičiavimas; trejetainis pelno skaičiavimas; mišrios vertės skaičiavimas.*

## **1.8. Įmonių socialinės atsakomybės formalizavimas**

Socialinės atsakomybės ataskaitos Vakaruose pradėtos rengti maždaug prieš dvidešimt metų. Kaip teigia V. Vogulytė ir V. Gudonienė (2007), reguliari socialinės atsakomybės ataskaita suteikia akivaizdžios finansinės naudos. Tą patvirtina ir investuotojai, ir pačios įmonės. 2005 m. kompanija KPMG atliko tyrimą, kuris parodė, kad 74 proc. įmonių socialinės atsakomybės ataskaitas rengia remdamosi ekonominiais aspektais. Savianalizė ir savikontrolė padeda įmonei pastebėti silpnas vietas ir koreguoti veiklą, o tai padeda didinti finansinį efektyvumą.

Daugelyje šalių socialinės atsakomybės ataskaitų deklaravimas nėra privalomas: įmonės jas pateikia savanoriškai ir laisva forma. Tačiau galima paminėti ir šalis, kurios ĮSA ataskaitų pateikimą

apibrėžia įstatymais – tai Danija, Norvegija, Švedija, Olandija, Prancūzija, Didžioji Britanija. Kaip savo publikacijoje teigia A. Nicholls (2006), pirminė įmonių, kurios pirmosios pradėjo rengti socialines ataskaitas, ataskaitų idėja ir paskirtis buvo klientams, akcininkams ar visai visuomenei papasakoti apie vykdytus rėmimo projektus. Tačiau vis populiarėjant socialinės ataskaitos idėjai atėjo supratimas, kad ataskaita turi remtis modernesniu ir platesniu požiūriu į verslo visuomeninius ir etinius aspektus.

Šiuo metu ataskaitos, vadinamos socialinės veiklos ataskaitomis, yra tos, kurios ne tik nupasakoja rėmimo projektus, bet tos, kurios remiasi verslo skaidrumo principų. Yra įtraukiami tokie punktai, kaip veiklos rezultatai, įmonės santykiai su darbuotojais, klientais, kitomis suinteresuotomis grupėmis. Įmonei, kuri propaguoja socialiai atsakingą verslo modelį ir tiki juo, yra naudinga pateikti informaciją apie ĮSA bei propaguoti skaidrų verslą – viešas savo veiklos paskelbimas padeda užsitarnauti suinteresuotųjų grupių pasitikėjimą, ypač vyriausybinių organizacijų, kuomet įmonė turi derėtis, pavyzdžiui, dėl licenzijų, leidimų, ir sustiprina kitas naudas, kurias gauna įmonė, įgyvendindama socialiai atsakingą veiklą. Socialinės atsakomybės ataskaitos rengimas reikalauja daug ir atidaus darbo. Galima pateikti esminius dalykus kuriuos yra svarbu akcentuoti, rengiant ĮSA raidos pažangos ataskaitą:

- prioritetus bei tikslines grupes: skirtingiems prioritetams ir skirtingoms tikslinėms grupėms reikia skirtingų ataskaitų;
- patikimumą ataskaitoje: norint sukurti patikimumą ataskaitoje, reikėtų paminėti ne tik sėkmingą praktiką, bet ir problemas bei nesėkmes;
- ataskaitos naudojimą ir tikrinimą: reikia apsispręsti, ar ataskaita skirta vidiniam naudojimui, ar pateikiama išoriniam patikrinimui;
- darbo gerinimą ir pažangą: kad būtų matoma pažanga ir darbo gerinimas, per tam tikrą laiko tarpą reikalingi kruopščiai paruošti matavimo instrumentai, statistika, standartai.

Rengiant socialinės atsakomybės ataskaitą reikėtų apibrėžti pagrindinius aspektus, kuriais bus remiamasi išmatuojant ĮSA.

Įmonės kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatoriškų sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų. Yra išskiriama dešimt ĮSA Pasaulinio susitarimo principų susijusių su žmogaus teisėmis, darbo jėga, aplinkos apsauga ir kova su korupcija (žr. 5 lentelę).

Įmonės, veikdamos pagal socialinės atsakomybės principus, ne tik puoselėja pagarbą žmogui, visuomenei ir gamtai, bet ir laikosi nustatytų įstatymų, tarptautinių normų ir etikos standartų.

**Pasaulinio susitarimo principai**

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

Šaltinis: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (www.socmin.lt)

Įmonių socialinės atsakomybės diskusijose išskiriamas verslininko laisvės veikti pervertinimas. Tarsi verslas būtų tuščioje teisinėje erdvėje. Juk tiek santykių su darbuotojais, tiek su aplinka srityje egzistuoja masė prievolių ir apribojimų. Jų yra tiek daug ir jie tokie sudėtingi, kad ne vienas geranoriškai nusiteikęs verslininkas tiesiog nepajėgia jų įgyvendinti, ypač jei dirba šiuo požiūriu jautrioje srityje, pvz., gamyboje. Ir darbo vietų gerumą, ir kompensacijas realiai nedirbantiems darbuotojams, ir taršos normas bei atliekų tvarkymo būdus, net sakinius, ką galima ir ko negalima rašyti ant produkto, reglamentuoja įstatymas. Tokioje aplinkoje sunku, o kartais net neįmanoma, būti atsakingu tiek, kiek reikalauja įstatymas. ĮSA kalba apie savanorišką įsipareigojimą „daugiau nei reikalauja įstatymas“.

**SA 8000 Socialinio atskaitingumo standartas** (angl. *Social Accountability 8000*) tai Tarptautinės socialinės atsakomybės organizacijos TSA (angl. *Social Accountability International - SAI*) parengtas standartas, nustatantis reikalavimus etiškų darbo sąlygų valdymo sistemai. „Standartą taikančios organizacijos turi ne tik vykdyti visus nacionalinius privalomuosius teisinius ir kitus reikalavimus, bet ir laikytis standarte nurodytų tarptautinės darbo organizacijos konvencijų (11 konvencijų 2001 m. versijoje), Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos, Jungtinių Tautų vaiko

teisių konvencijos bei Konvencijos dėl visų formų moterų diskriminacijos panaikinimo principų. Sistemos pagal šio standarto reikalavimus taikymas ir sertifikavimas parodo visoms suinteresuotosioms šalims (esamiems ir potencialiems vartotojams, visuomenei, vietinei bendruomenei ir t.t.), kad organizacija laikosi tarptautinių darbdavystės etikos normų. SA8000 sistema sudaryta pagal pripažintus kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemų standartus ISO 9001 ir ISO 14001.

**ISO 26000 Socialinės atsakomybės gairės** (angl. *Social Responsibility Standard*) Socialinės atsakomybės gairėmis siekiama sukurti pridėtinę vertę, susisteminant ir pateikiant visuotinai pripažintus principus įmonių socialinės atsakomybės srityje. „Gairėmis siekiama pateikti visuotinai pripažintus principus, bet ne pakeisti esamus tarptautinius susitarimus, tokius kaip JT Žmogaus teisių deklaracija ar TDO konvencijos. Pateikiami socialinės atsakomybės principai, skirstomi į:

- *Bendruosius*: šie principai apima tarptautiniu mastu pripažintų konvencijų ir deklaracijų gerbimą ir teisinių reikalavimų laikymąsi, pripažinimą, kad suinteresuotosios šalys turi teisę būti išgirstos ir organizacijos turėtų atsižvelgti į jų nuomonę.
- *Pagrindinius*: šie principai siejami su organizacijos poveikiais, už kuriuos ji atsako. Šie principai apima tokias sritis kaip aplinkos apsauga, žmogaus teisės, įdarbinimo ir darbo praktika, vadovavimas organizacijai, skaidri veikla, bendruomenės įtraukimas bei vartotojus.
- *Veiklos*: šie principai nustato organizacijų veiklos gaires. Jie apima atskaitomybę, ribas, integravimą, reikšmingumą, atsižvelgiama į daugelio suinteresuotų šalių interesus, skaidrumą bei būvio ciklo požiūrį.

**OHSAS 18001.** Tai tarptautinis Darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) valdymo standartas. Jis padeda bendrovėms kontroliuoti DSS aspektus, užtikrinti atitiktį teisiniams reikalavimams ir nuolat gerinti sistemos veiksmingumą. „OHSAS 18001 – tai visame pasaulyje pripažintas DSS vadybos sistemų standartas, taikomas įvairių tipų ir dydžio organizacijoms visuose verslo sektoriuose.“ (www.dnvba.com).

Dauguma reguliuojančių institucijų ir kitų organizacijų pripažįsta OHSAS 18001 principais pagrįstos darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos naudą, ypač kai vadybos sistema sertifikuota akredituotos sertifikavimo įstaigos, tokios kaip DNV Business Assurance. Be to, sertifikuota DSS vadybos sistema suteikia konkurencinį pranašumą, kadangi vis daugiau bendrovių reikalauja iš savo tiekėjų ar subrangovų pateikti DSS duomenis.

**ISO 14001 Aplinkos apsaugos vadybos standartas** (angl. *Environmental Management Standard*). „Laikantis šio standarto, pagrindiniai aplinkos apsaugos veiksmingumo reikalavimai yra aplinkos apsaugos teisinių reikalavimų atitiktis, jų nuolatinis gerinimas ir taršos prevencija.

Šis standartas nustato geriausią aktyvios organizacijų poveikio aplinkai vadybos praktiką. ISO 14001 standartas apima pagrindinius aplinkos apsaugos veiksmingumo reikalavimus: aplinkos

apsaugos teisinių reikalavimų atitiktį, jų nuolatinį gerinimą ir taršos prevenciją. ISO 14001 – tai pasaulyje vienas geriausiai žinomų standartų, naudojamų aplinkos apsaugos vadybos sistemų sertifikavimui.” (www.sektorius.lt).

**EMAS Aplinkosaugos valdymo ir audito sistema** (angl. *Environmental Management and Audit Scheme*). „Aplinkosaugos valdymo ir audito sistema, suteikianti galimybę organizacijoms parodyti, kad jos savo veiklą grindžia aukštais aplinkos apsaugos standartais. Pagal esmę atitinka ISO 14001 standartą, tik griežčiau reikalauja gerinti aplinkosauginę situaciją. EMAS registruotos organizacijos privalo:

- demonstruoti atitiktį aplinkos apsaugos įstatymų reikalavimams;
- viešai pateikti informaciją apie reikšmingus aplinkosaugos aspektus ir susijusius aplinkosaugos tikslus bei uždavinius, pagrindinius duomenis apie aplinkosaugos veiksmingumą.” (www.gamta.lt).

Aplinkosaugos vadybos ir audito sistema, EMAS, suteikia galimybę organizacijoms, veikiančioms Europos Sąjungoje ir Europos ekonominėje erdvėje, savanoriškumo principu dalyvauti aplinkosaugos vadybos sistemoje. Ji siekia skatinti dalyvaujančių organizacijų nuolatinį aplinkosaugos veiksmingumo gerinimą ir vertinimą.

ĮSA diegimo tikslas – užtikrinti realų ĮSA principų diegimą įmonės struktūroje, vidiniuose procesuose ir veikloje. Įdiegta socialinio atsakingumo sistema – tai oficialaus pripažinimo būdas, įrodantis klientams, partneriams, investuotojams bei plačiajai visuomenei, kad realiai imtasi visų priemonių, siekiant užtikrinti įmonės darbuotojų teises, etišką ir aplinkai nežalingą visų produktų gamybą bei paslaugų tiekimą. Tai kartu padeda įmonei susitvarkyti vidinius procesus, užtikrinti kokybės įmonėje valdymą, padidinti procesų našumą ir skaidrumą, produktų ir sistemų saugumą ir pan.

Įdiegtas tarptautinis standartas ir gautas patvirtinantis sertifikatas – savotiška tarptautiniu mastu pripažinta įmonės vizitinė kortelė, kuri gali būti ypač svarbi pasitikėjimui kurti po ekonominės krizės.

Socialiai atsakingos įmonės ne tik sustiprina savo įvaizdį visuomenėje, bet ir turi didelės įtakos darbuotojų lojalumui ir motyvacijai. Tai sąlygoja aukštesnę darbo kokybę, pozityvius pokyčius organizacijose ir efektyvesnę valdymą.

*Apibendrinant galima teigti, kad įdiegta socialinio atsakingumo sistema gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą, kadangi vartotojai vis dažniau tampa etiškais pirkėjais. Jie nori žinoti, kad produktai, kuriuos jie perka, nebuvo pagaminti išnaudojant darbininkus. Tokiu būdu ši sistema gali pagerinti įmonės santykius su nevyriausybinėmis organizacijomis, valstybės institucijomis bei visuomene plačiąja prasme, užtikrinti įmonės patikimumą investuotojams.*



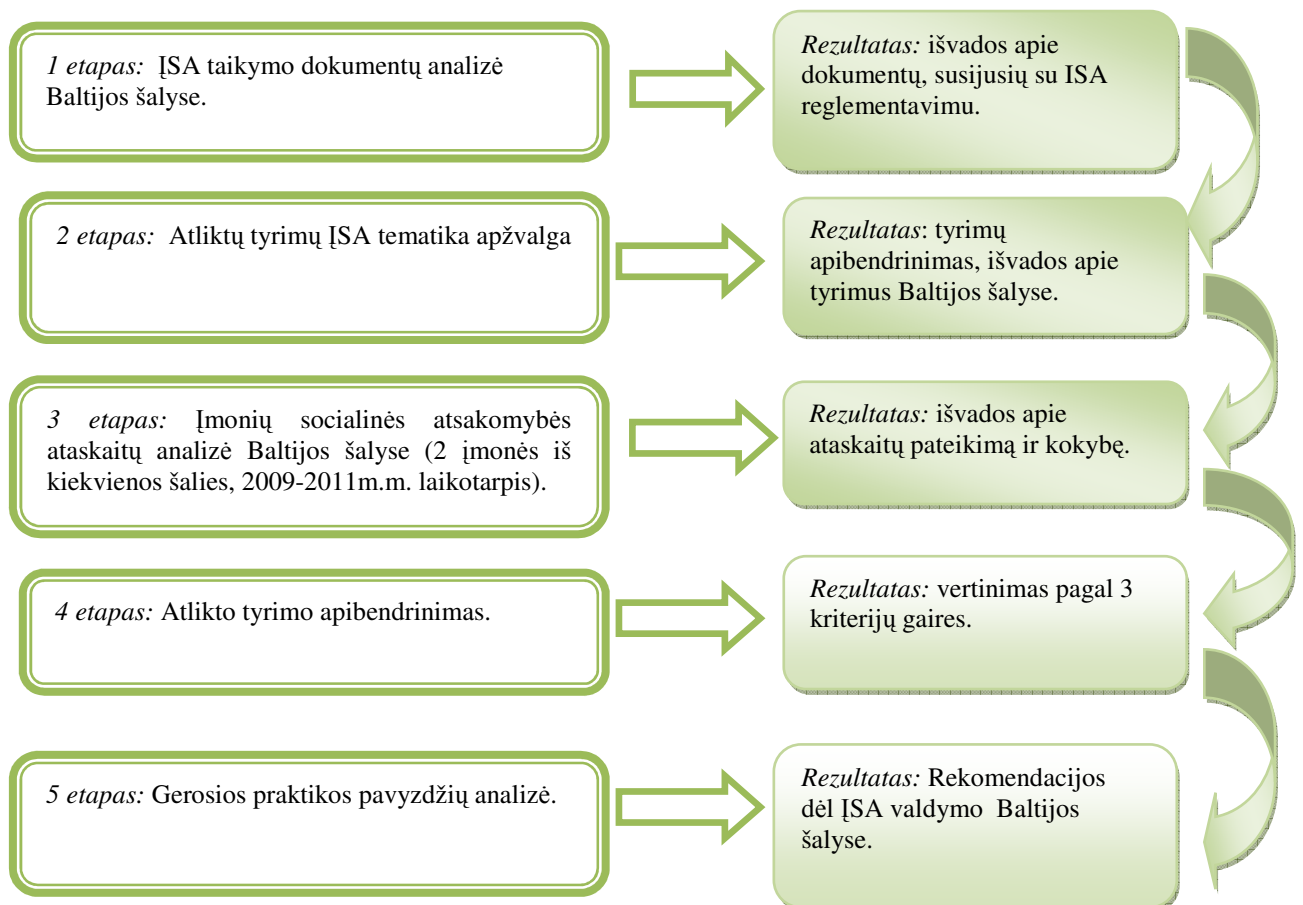
## 2. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMO TYRIMAS: BALTIJOS ŠALIŲ ĮMONIŲ KONTEKSTAS

### 2.1. Tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo metu buvo siekiama išspręsti pagrindinę darbo problemą: informacijos bei patirties trūkumas socialinės atsakomybės valdymo srityje užkerta kelią efektyviai taikyti socialinės atsakomybės idėją versle bei maksimaliai pasinaudoti socialiai atsakingo verslo teikiama nauda.

**Empirinio tyrimo tikslas:** identifikuoti tobulintinas socialinės atsakomybės valdymo sritis Baltijos šalių atveju. Numatytam tikslui pateikiama loginė tyrimo schema (3 pav.).

*Tyrimo loginė struktūra.* Magistro darbo loginė struktūra suprantama, kaip tyrimo uždavinių sprendimo seka.



3 pav. Magistro darbo tyrimo loginė struktūros schema

Šaltinis: Sudaryta darbo autorių

Remiantis paveiksle pateikta schema atliekama dokumentų analizė. Analizė pateikta, remiantis dokumentais, kurie yra susiję su ĮSA įgyvendinimu Baltijos šalyse. Analizuojama ĮSA sklaida bei teisinis reglamentavimas Baltijos šalyse. 2 etapo metu pristatyti tyrimai, kurie buvo atlikti ĮSA tema

Baltijos šalyse. Šio etapo metu gauta naudinga informacija apie tai, kiek Baltijos šalyse yra paplitusi ĮSA idėja, kiek ir kokių apžvalgų atliekama Baltijos šalyse.

Tyrimo imtis nustatyta remiantis Pasaulio konkurencingumo indeksu (angl. Global Competitiveness Index – PKI), kuris yra vienas žymiausių ir plačiausių (nagrinėjamų šalių skaičiaus prasme) tarptautiniu konkurencingumo tyrimu. Remiantis juo Lietuva, Latvija ir Estija yra toje pačioje stadijoje. Taip pat šių Baltijos šalių pasirinkimą lemia ir tai, jog šalys yra kaimynės, panašiu laikotarpiu išstojo iš Tarybų Sąjungos, vėliau tapo ES narėmis, verslo pradžia irgi prasidėjo panašiu laikotarpiu, detaliau pateikta 1 darbo priede ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)).

Prieš pradėdant trečiąjį, metodologijoje aprašytą, etapą, t.y. Baltijos šalių įmonių teikiamų socialinės atsakomybės ataskaitų analizę, išskirti kriterijai, pagal kuriuos pasirinktos įmonės:

1) Aktyvumas. Pasirinktos įmonės, kurios yra aktyvios Pasaulinio susitarimo narės. Neaktyvios narės nesirinktos dėl ataskaitų nepateikimo kiekvienais metais. Kas neleistų atlikti išsamios analizės.

2) Veiklos sektorius. Pasirinktos įmonės, kurios priklauso verslo sektoriui. Iš vieno sektoriaus įmonių teikiamų ataskaitų lyginimo gaunamos konkretnės išvados.

3) Narystės pradžia. Pasirinktos seniausiai teikiančios socialinės atsakomybės ataskaitas įmonės. Pagrindinė priežastis, šių įmonių turima didesnė patirtis, susijusi su ĮSA.

Trečiuoju darbo tyrimų etapu analizuotos įmonių teikiamos ataskaitas. Naudojamos ataskaitos, kurios yra pateiktos analizuojamų įmonių internetinėse svetainėse. Vertinamos po 2 seniausiai teikiančių įmonių ataskaitų iš Baltijos kiekvienos šalies.

Ataskaitų tyrimas atliekamas šiais pjūviais: palyginamos tos pačios įmonės skirtingų metų ataskaitos; palyginamos šalies įmonių teikiamų ataskaitų skirtumai, panašumai ir pan; palyginamos skirtingų šalių teikiamos ataskaitos, atliekama situacijos analizė. Šio etapo metu tirta kokios ataskaitos pateikiamos šalyje, kiek įmonių teikia ataskaitas (lyginant su bendru registruotų įmonių skaičiumi), kokios įmonės teikia (labai mažos, vidutinės, didelės įmonės).

4 etapo metu apibendrinta trečiojo etapo metu gauti tyrimo rezultatai. Apibendrintas ataskaitų vertinimas atliekamas remiantis lentele, kuri yra pateikta 2 darbo priede. Taip pat vertinimas atliktas šiomis rodiklių grupėmis:

- Rodikliai demonstruojantys faktinę situaciją;
- Rodikliai demonstruojantys pažangą;
- Rodikliai demonstruojantys perspektyvas.

Nustačius problemines sritis, 5 etape pristatyti gerieji užsienio šalių praktikos pavyzdžiai. Jais remiantis yra pateiktos rekomendacijos dėl įmonių socialinės atsakomybės valdymo tobulinimo bei plėtojimo Baltijos šalyse.

## 2.2. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo prielaidos Baltijos šalyse

ĮSA įgyvendinimo prielaidos šalyje pateikiamos, atliekant dokumentų analizę, kurie yra siejami su ĮSA taikymu bei plėtra. Tiesiniai dokumentai susiję su ĮSA Lietuvoje atsirado 2003 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, rengiantis stojimui į Europos Sąjungą, 2003-09-11 patvirtino *Lietuvos nacionalinę darnaus vystymosi strategiją*. Šioje strategijoje įvardinti Lietuvos darnaus vystymosi tokie prioritetai, kaip socialinių ir ekonominių skirtumų tarp regionų ir regionų viduje mažinimas išsaugant jų savitumą, pagrindinių ūkio šakų poveikio aplinkai mažinimas, efektyvesnis gamtos išteklių naudojimas ir atliekų tvarkymas užimtumo didinimas, bei nedarbo, skurdo ir socialinės atskirties mažinimas yra tiesiogiai susiję su socialiai atsakingo verslo nuostatomis. Ši strategija buvo atnaujinta LR Vyriausybės 2009 m. rugsėjo 16 d. nutarimu Nr. 1247. Atnaujintoje Lietuvos darnaus vystymosi strategijoje pagrindiniai darnaus vystymosi siekiai išlieka tie patys.

2004 m. Lietuva, tapusi Europos Sąjungos nare, įgyvendina *Lisabonos strategijos* nuostatas, kurios yra siejamos su siekiu kurti konkurencingą ir dinamišką žiniomis pagrįstą ekonomiką, grindžiamą darnia ekonomine plėtra, harmoningais santykiais tarp verslo, valdžios bei pilietinės visuomenės atstovų įgyvendinimo yra patvirtinusi ĮSA plėtros viziją bei jos įgyvendinimo prioritetines sritis.

Analizuojant įmonių socialinę atsakomybę vienas iš pagrindinių dokumentų - *Jungtinių Tautų iniciatyvą Pasaulinį susitarimą*. Tai didžiausia pasaulyje savanoriška įmonių socialinės atsakomybės iniciatyva, siekianti dviejų pagrindinių tikslų: padėti įmonėms įdiegti Pasaulinio susitarimo principus į įmonės verslo strategiją; skatinti bendradarbiavimą ir partnerystę tarp įvairių sektorių, valstybėje ir už jos ribų, siekiant universalių pasaulio plėtros tikslų. Jungtinių Tautų generalinis sekretorius Kofi Annanas pirmą kartą pristatė Pasaulinį susitarimą 1999 m. Pasaulio ekonomikos forumo metu. Jis pakvietė verslo lyderius jungtis prie iniciatyvos, kuri suvienijo veikti kartu verslo įmones bei organizacijas, Jungtinių Tautų organizaciją (JTO) ir pilietinę visuomenę, remiantis 10 universalių principų. Pasaulinis susitarimas yra visiškai savanoriška iniciatyva. Narystė Susitarime nėra susijusi su jokiais finansiniais įnašais ar mokesčiais. Tapus Pasaulinio susitarimo nariu, įmonės ar organizacijos vardas/pavadinimas ir jos socialinės atsakomybės ataskaita yra publikuojamas oficialioje Pasaulinio susitarimo svetainėje [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org). Pasaulinis susitarimas jungia tiek stambų, tiek smulkų ir vidutinį verslą. Lietuvoje yra paplitę rengti socialinės atsakomybės - pažangos ataskaitas pagal Pasaulinio susitarimo 10 principų (angl. Communications on Progress for UN Global Compact).

Analizuojant duomenų šaltinius (Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos internetinė svetainėje) nedaug informacijos pateikiama apie galimybę rengti ataskaitas remiantis Pasauline atskaitingumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative arba GRI). GRI, apimanti principus bei

rodiklius, yra labiausiai tarptautiniu mastu paplitusi iniciatyva, kurios pagrindu organizacijos gali įsivertinti ir atskleisti savo finansinę, aplinkosauginę bei socialinę veiklą. Tačiau ši ataskaitų teikimo metodika nėra populiari Lietuvoje (UAB „Ekonomikos konsultacijos ir tyrimai leidinys“ „Socialinio ir aplinkosauginio atsakingumo ataskaitos gairės valstybės institucijoms“)

Akcentuotina, kad ĮSA atsiradimo pradžia Lietuvoje tapatinama su *Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklo* steigimu. Šį tinklą Lietuvoje įsteigė Lietuvos atsakingo verslo iniciatyvinė grupė, susikūrusi 2004 metų pabaigoje, Lietuvos Respublikos Prezidento J. E. Valdo Adamkaus globojamos konferencijos „Atsakingas verslas visuomenėje“ metu bei Jungtinių Tautų vystymo programos Lietuvoje iniciatyva. Apie Nacionalinio tinklo įsteigimą oficialiai paskelbta 2005 m. balandžio 14 d. Šiuo metu yra 87 Lietuvos įmonės ir organizacijos, diegiančios socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės principus (pagal Nacionalinio atsakingo verslo įm. Tinklo duomenis).

Įmonių socialinės atsakomybės teisiniame reglamentavime Lietuvoje išskiriama *Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimas*, organizuojamas nuo 2006 m. Šis apdovanojimas yra pirmoji tokio pobūdžio valstybės institucijų rengiama iniciatyva Lietuvoje. Šio apdovanojimu įmonės skatinamos diegti socialinės atsakomybės principus savo veikloje bei didinti socialiai atsakingos veiklos įvaizdį. Nacionalinį atsakingo verslo apdovanojimą inicijuoja Lietuvos Respublikos (LR) Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kartu su Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje. 2013 metais ją finansuoja Europos socialinis fondas. Iniciatyvą palaiko Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija nuo 2004 m. dalyvauja Europos Komisijos ĮSA plėtros darbo grupėje. Ši ministerija yra atsakinga už Lietuvoje naudojamų ĮSA iniciatyvų pateikimą ES. Lietuvoje įmonių socialinės atsakomybės teisinio reglamentavimo raida prasideda nuo 2003 m. Galima išskirti tris pagrindinius ĮSA teisinio reglamentavimo ir iniciatyvų raidos Lietuvoje etapus:

I etapas: nuo 2003 m. prasidėjęs LR Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos įtvirtinimo;

II etapas: 2004 – 2005 m., kai buvo įkurtas Nacionalinis atsakingo verslo tinklas;

III etapas: Nacionalinių atsakingo verslo apdovanojimų ir narystės Pasaulinio susitarimo veikloje etapas (Astromskienė, Adamonienė, 2009).

Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programa – mokslininkų neįvardytas, tačiau gali būti kaip IV etapas. Konkretūs *veiksmai bei priemonės, skirti ĮSA plėtrai 2009-2013 m. Lietuvoje numatyti LR Vyriausybės nutarimuose*. LR Vyriausybės 2010 m. sausio 12 d. nutarime Nr. 53 „Dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų programos ir jos įgyvendinimo 2009-2011 metų priemonių plano patvirtinimo“ išskiriami pagrindiniai tikslai 2009-2011 m. laikotarpiu, kurie numato priemones teisinėje ir institucinėje aplinkoje. Taip pat įvardijamos priemonės, kurios skatintų geresnį įmonių socialinės atsakomybės suvokimą, socialinį ir aplinkosauginį sąmoningumą. Ne mažiau svarbi sritis - įmonių ir

suinteresuotųjų šalių kompetencijos didinimas įmonių socialinės atsakomybės klausimais. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. rugsėjo 5 d. nutarimas Nr. 1057 „Dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų programos ir jos įgyvendinimo 2012-2013 metų priemonių plano patvirtinimo“ pagrindiniai tikslai išlieka nepakitę, tačiau priemonių sąrašas yra mažesnes nei 2010 m. nutarime. Tai iš dalies nurodo kryptis dėl ĮSA įgyvendinimo kaip įmonės gali tapti socialiai atsakingos.

Įmonių socialinės atsakomybės pažangos Lietuvoje šalies lygmeniu 2008 – 2011 m. vertinimo ataskaitoje nurodoma, kad po 2009 m. į ĮSA orientuoti LR teisinių aktų pakeitimai socialinėje srityje išaugo daugiau nei dvigubai. Ši dinamika gali būti siejama su Lietuvos vyriausybės reakcija į ekonomikos krizę ir atsaku į jos neigiamą poveikį visuomenei. Tai pagrindžia ir 2009 m. pakeistas bei papildytas LR užimtumo rėmimo įstatymas bei atnaujintas įsakymas dėl nacionalinės programos kovai su skurdu ir socialine atskirtimi patvirtinimo.

Lietuva nuo 2003 m. palaipsniui tobulina ĮSA teisinio reglamentavimo procesą, tvirtindama teisės aktus bei numatydamą priemonės skirtas ĮSA plėtrai, „Įmonių socialinės atsakomybės pažangos Lietuvoje šalies lygmeniu 2011 m. vertinimo ataskaitoje“ nurodoma ne mažai silpnųjų šios srities pusių. Šioje ataskaitoje įvardijami šie trūkumai:

- Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programoje numatyta jog turėtų būti sudaromas Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros programos įgyvendinimo priežiūros komitetas bei kaip patariamoji LR Vyriausybės institucija sudaroma Įmonių socialinės atsakomybės plėtros komisija. Šie organai realiai nebuvo sudaryti. Pasigendama duomenų, kokie konkretūs įvardintų institucijų pareigūnai yra atsakingi už programos įgyvendinimo koordinavimą ir priežiūros bei patariamųjų organų nesudarymą.
- 2011 m. laikotarpiu LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos internetinėje svetainėje talpinama informacija apie ĮSA nėra nuosekliai ir periodiškai atnaujinama. Svetainėje patalpinta ne visa naujausia ir aktualiausia informacija apie ĮSA srityje vykstančius pokyčius 2011 m. laikotarpyje.
- 2008 – 2010 m., taip ir 2011 m. visuomenei pateikiama palyginti nedaug informacijos apie atsakingų institucijų veiklą ir rezultatus darnaus vystymosi bei ĮSA srityje, todėl trūksta galimybių visuomenei sužinoti apie jų darbo efektyvumą ir rezultatyvumą.
- Atskirų institucijų ar jų padalinių, kurie būtų atsakingi tik už šalies darnų vystymąsi ar socialinę atsakomybę Lietuvoje nebuvo ir 2011 m. esminių pokyčių neįvyko. Yra paskirtos atsakingos institucijos strategijos ir programos įgyvendinimo koordinavimui: Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos atveju – Aplinkos ministerija (Ekonomikos ir tarptautinių ryšių departamento Strateginio planavimo skyrius); Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programos atveju – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (Darbo rinkos skyrius).

- ĮSA veiklą koordinuojančių organų nebuvimas apsunkina numatytų ĮSA priemonių įgyvendinimą, tampa sudėtinga nuspręsti, kas tiksliai atsakingas už konkrečių užduočių vykdymą.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvoje ĮSA teisinis reglamentavimas egzistuoja nuo 2003 m. Tačiau, atliekami tyrimai pateikia, kad būtinos tobulinimo priemonės atsakingų už ĮSA plėtrą ir koordinavimo institucijų kūrimo procesuose bei visuomenės informavimo ir komunikavimo srityse.

Latvijoje įmonių įtraukimo procesas į įmonių socialinę atsakomybę (ĮSA) vyksta nuo 2001 m. Dalis įmonių savo praktikoje taiko ĮSA nuostatas ir savanoriškai prisideda prie socialinės plėtros ir aplinkos apsaugos. Tai pasireiškia per *Jungtinių Tautų iniciatyvą Pasaulinį susitarimą*. Pasaulinio susitarimo iniciatyva Latvijoje prasidėjo 2001 metų rugsėjį, kuomet Jungtinės Tautos Latvijos surengė apskritojo stalo diskusiją apie Latvijos verslo sektoriaus ir kiekvienos įmonės vaidmenį Latvijos visuomenėje. 2002 m. balandžio 24 d. buvo surengta konferencija. „Verslas ir visuomenė - tarpusavio socialinė atsakomybė“. Į konferenciją susirinko tiek tarptautinės, tiek Latvijos mažų ir didelių verslo, žiniasklaidos, nevyriausybinių organizacijoms ir viešųjų institucijų - ekonomikos, socialinės gerovės, finansų, aplinkos apsaugos ir regioninės plėtros ministerija - atstovai. Šios konferencijos tikslas - skatinti informuotumą apie įmonių socialinę atsakomybę ir Latvijos verslo principai. Siekiant palengvinti idėjų judėjimą tarp Latvijos verslo bendruomenė, finansinę paramą iš Jungtinių Tautų yra paskirtas Pasaulinio susitarimo tinklo vadovas Latvijoje. Galima teigti, kad Latvijoje populiarinama rengti socialinės atsakomybės - pažangos ataskaitas pagal Pasaulinio susitarimo 10 principų (angl. Communications on Progress for UN Global Compact). Tačiau socialinės atsakomybės – pažangos ataskaitos galima teigti remiantis Pasauline atskaitingumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative arba GRI).

Latvijoje, kaip ir Lietuvoje vienas pirmųjų teisinių dokumentų, reglamentuojančių ĮSA idėjos įtvirtinimą šalyje yra *Latvijos Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*, kuri buvo parengta ir patvirtinta 2002 m. rugpjūčio 13 d. Šioje strategijoje išskelti tikslai: kurti gerovės visuomenę, skatinti demokratiją, lygybę, vientisumą, užtikrinti saugią ir sveiką aplinką dabarties ir ateities kartoms; taikyti tinkamas priemones, kuriomis siekiama išsaugoti biologinę įvairovę ir ekosistemų apsaugą; užtikrinti visuomenės nariams dalyvauti darnaus vystymosi procesuose, nuolat vertinti savo pažangą bei siekti darnaus vystymosi tikslų. Akivaizdu, kad šioje strategijoje įvardinti tikslai yra tiesiogiai susiję su ĮSA koncepcija.

Būtina pažymėti, kad kaip ir Lietuvai, Latvijai įstojus į Europos Sąjungą, ĮSA idėjos sklaidą padeda vykdyti *Lisabonos strategijos* nuostatų įgyvendinimas Latvijoje.

Analizuojant ĮSA teisinį reglamentavimą būtina paminėti, jog Latvijoje, kaip ir Lietuvoje (įsteigta prie Socialinės ir Darbo apsaugos ministerijos darbo) yra įsteigta *Nacionalinė trišalė bendradarbiavimo taryba*. Šios institucijos pagrindinis tikslas - trišalio socialinio dialogo tarp darbdavių organizacijų, profesinių sąjungų ir valdžios institucijų plėtojimas. Nacionalinės trišalės

bendradarbiavimo pagrindinė veikla - suderinti trijų šalių susidomėjimą socialiniais ir ekonominiais klausimais, siekiant užtikrinti socialinį stabilumą šalyje. Pagrindiniai teisės aktai reglamentuojantys Nacionalinės trišalės bendradarbiavimo tarnybos veiklą yra šie: darbo trišalio bendradarbiavimo darbo reglamentas; socialinio saugumo reglamentas; profesinio mokymo ir užimtumo trišalio bendradarbiavimo nuostatai; sveikatos apsaugos sektoriaus darbo reglamentas; transporto ir ryšių sektorius trišalio bendradarbiavimo reglamentas; aplinkosaugos reglamentas; regioninės plėtros trišalio bendradarbiavimo reglamentai.

Latvijoje kaip ir Lietuvoje yra susiduriama su teisinės informacijos bei žinių apie ĮSA stoka. A. Lielgaidina, L. Berzina, I. Geipele, I. (2012) nurodo, jog pagrindinė problema Latvijoje yra klaidingas ĮSA idėjos suvokimas, kuris kyla dėl informacijos stokos. Šią problemą iš dalies galėtų padėti spręsti žiniasklaidos priemonių naudojimas. Labai svarbu suprasti žiniasklaidos priemonių svarbą, nes tai yra stiprus įrankis, skirtas ĮSA teisinio reglamentavimo informacijos sklaidai.

Estijoje darnaus vystymosi teisinis pagrindas bei ĮSA teisinio reglamentavimo ištakos - **Estijos nacionalinė darnaus vystymosi strategija**, kuri įsigaliojo 1992 m. Darnios plėtros įstatymas buvo patvirtintas 1995 m. parengti ilgalaikiai planai dėl darnaus vystymosi energetikos, transporto, žemės ūkio, miškininkystės, turizmo, chemijos pramonės, statybinių medžiagų pramonės ir maisto pramonės sektoriuose. Estijos darnaus vystymosi komisija buvo įkurta 1996 m., kaip Vyriausybės patariamasis organas darnaus vystymosi klausimais. Šios komisijos uždavinys - išanalizuoti valstybės darnios plėtros politiką ir teikti pasiūlymus Vyriausybei ir valstybės ir savivaldybių institucijoms, užtikrinant sinergiją tarp pokyčius ekonomikos, socialinių reikalų ir aplinkos apsaugos srityse. Ši komisija yra atsakinga už Estijos nacionalinės darnaus vystymosi strategijos vystymosi raidos priežiūrą.

ĮSA skatinimas Estijoje problematiškas: ne visi publikuojami dokumentai pateikiami anglų kalba, o estų kalbos nemokėjimas apsunkina dokumentų analizę. Estijai įstojus į Europos sąjungą, daugelis klausimų, kurie buvo ne tokie akivaizdūs ir aktualūs anksčiau, kaip tolesnio augimo ir darnaus vystymosi, tapo itin svarbūs. Aktualiais tapo, tokio pobūdžio klausimai, kaip išlaikyti savo geriausius darbuotojus, užtikrinant konkurencingumą, palankią darbo ir gyvenimo aplinką, taip pat, kaip pritraukti naujas investicijas ir gaminti aukštos kokybės, konkurencingas Europos rinkai produktus/paslaugas. Taigi, atsirado poreikis teisiškai reglamentuoti ĮSA procesą Estijoje, bei įkurti institucijas, kurios koordinuotų ĮSA idėjos plėtrą šalyje. 2004 m, kaip Atviro Estijos fondo iniciatyva, organizuojant suinteresuotųjų šalių diskusijas dėl tolimesnio ĮSA Estijoje, buvo sukurtas **atsakingo verslo forumas**. Atsakingo verslo forumas, kaip nepriklausoma organizacija, įregistruotas 2006 m. Pagrindinės šio forumo veiklos sritys: konsultacinės paslaugos (ĮSA strategija, suinteresuotųjų šalių dialogas, Bendrijos investicijų klausimai, ataskaitų teikimas); mokymai ir seminarai; bendruomenių projektai; moksliniai tyrimai ir publikacijos; apdovanojimai; renginiai ir

prezentacijos, tinklų kūrimo galimybės. Tačiau informacija apie tai, kaip gali ir turi būti teikiamos rengti socialinės atsakomybės - pažangos ataskaitas nėra daug. Pasaulinio susitarimo tinklapyje nurodoma, kad šiuo metu pagal Pasaulinio susitarimo 10 principų (angl. Communications on Progress for UN Global Compact) ataskaitas pateikia 4 organizacijos. Socialinės atsakomybės – pažangos ataskaitas remiantis Pasauline atskaitingumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative arba GRI) šiuo metu teikia 1 organizacija. Būtina pažymėti, jog Estijoje ne mažai įmonių rengia socialinės – atsakomybė pažangos ataskaitas, tačiau jos gali būti talpinamos tik įmonių internetinėse svetainėse nesijungiant tiesiogiai prie Pasaulinio susitarimo ar Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos, taigi šios įmonės nėra Pasaulinio susitarimo narės.

*Estijos Socialinių reikalų ministerija* savo veikloje akcentuoja ĮSA plėtojimo svarbą šalyje. Teigiama, kad ĮSA plėtojimas yra tęstinis išipareigojimas, skatinantis verslo atstovus elgtis etiškai ir prisidėti prie ekonominio vystymosi. Tam, kad ĮSA idėjos plėtojimas būtų sėkmingas, jos įgyvendinimas turi tapti kiekvienos organizacijos veikla, kuri apimtų visų suinteresuotųjų šalių veiklą bei padėtų verslininkams padaryti socialiai atsakingus sprendimus.

*Apibendrinant galima teigti, kad Baltijos šalyse ĮSA reglamentavimas ir šios idėjos sklaida siejama su laikotarpiu, kai buvo rengiamasi stojimui į Europos Sąjungą. Taigi buvo patvirtintos Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos. Įstojus į ES buvo steigiamos institucijos atsakingos už ĮSA plėtrą šalyse, rengiami ir publikuojami dokumentai, susiję su ĮSA įgyvendinimu. Viena iš pagrindinių problemų siekiant tapti socialiai atsakingu – informacijos stoka apie ĮSA šalyse. Taip pat egzistuoja painiava susijusi su įmonių socialinės atsakomybė pažangos ataskaitos rengimu ir viešinimui. Baltijos šalyse labiau paplitęs ataskaitų teikimas pagal Pasaulinio susitarimo 10 principų. Pastebima praktika, jog daugelis įmonių savo internetinėse viešina panašaus pobūdžio ataskaitas, tačiau nėra oficialiai tapusios Pasaulinio susitarimo ar Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos narėmis.*

### **2.3. Atliktų tyrimų, socialinės atsakomybės tematika, apžvalga**

Ištyrus ĮSA reglamentavimą trijose Baltijos šalyse, ĮSA valdymo ypatybės tiriamos remiantis atliktais tyrimais. Tai suteikia magistro darbui informacijos apie tai, kokių lygmeniu Baltijos šalyse yra tiriami ĮSA. Remiantis analizuojamais šaltiniais išskiriami *svarbiausi tyrimai, atlikti Lietuvoje* (žr. 6 lentelę).

Pagal duomenimis pateiktus lentelėje išryškėja, kad Lietuvoje straipsniai apie atliktus tyrimus pradėti publikuoti 2006 m. Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Socialines apsaugos ir darbo ministerija bei Lietuvos Respublikos trišalė taryba parengė leidinį „*Įmonių socialinė atsakomybė:*



*aktualūs socialinės politikos klausimai*“, kuriame atskleidžiama verslo socialinės atsakomybės esmė ir parodomas tokio verslo plėtros perspektyvas.

6 lentelė

### Tyrimai ĮSA tematika Lietuvoje

Eil. nr.	Pavadinimas	Metai
1.	Įmonių socialinė atsakomybė: aktualūs socialinės politikos klausimai	2006/7
2.	„Lietuvos Respublikos teisinės bazės analizė dėl įmonių socialinę atsakomybę skatinančių ir trukdančių veiksnių“	2007
3.	Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai įtaka verslui ir visuomenei“	2007
4.	Atsakingo verslo praktika	2007
5.	Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje	2008
6.	Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje	2009
7.	Organizacijų socialinės atsakomybės diegimo valstybės institucijose galimybių studija	2012
8.	ĮSA ekonominės naudos tyrimas	2012

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

2007 m. Lietuvos Respublikos *teisinės bazės analizė dėl įmonių socialinę atsakomybę skatinančių ir trukdančių veiksnių* Jungtinių Tautų vystymo programa (JTVP) Lietuvoje užsakymu, įgyvendinant Socialinės apsaugos ir Darbo ministerija (SADM) ir JTVP bendrą projektą dėl įmonių socialinės atsakomybės skatinimo Lietuvoje. Atliktas tyrimas parodė, jog valstybės teisės akto pagalba yra parengusi nemažai priemonių, kurios galėtų ir turėtų paskatinti įmones integruoti ĮSA principus į savo veiklą arba bent jau vykdyti atskiras su ĮSA susijusias priemones. Taip pat šiame tyrime nurodyta, jog trūksta gerai koordinuotos, nuoseklios, visus sektorius apimančios ilgalaikės valstybės politikos. Taip pat nustatyta, kad daugelio jau egzistuojančių iniciatyvų ĮSA srityje įgyvendinimui įmonėms ar kitiems subjektams trūksta informacijos ir viešumo. Tyrime identifikuotos priemonės paminėtiems trikdžiams panaikinti.

Taikomasis mokslinis tyrimas „*Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai įtaka verslui ir visuomenei*“. Šis tyrimas – tai 2007 m. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos iniciatyva įvykdyta ĮSA situaciją Lietuvoje nusakanti studija. Tyrimo ataskaitoje minima, kad pagrindinis jo tikslas yra įvertinti, kaip socialinių iniciatyvų įgyvendinimas padeda įvairioms suinteresuotoms šalims bendromis pastangomis derinti ir įgyvendinti ekonominius, socialinius, aplinkosaugos ir kitus tikslus. Tyrimo metu nustatyta, jog Lietuvos Verslo paramos sistema apima daug skirtingų subjektų, tačiau institucijos dažniausiai mažai komunikuoja tarpusavyje, o taip pat, teikia

pakankamai skirtingo lygio ir kokybės paslaugas. Vertinant paslaugų verslui poreikį pagal atskiras paslaugų grupes pastebėta, kad verslo subjektai labiau prioretizuoja paslaugas, susijusias su našumo kėlimu, inovacijų ir technologijų diegimu bei įmonės aplinkos (rinkos analizė, vietinės ir regioninės konkurencinė aplinka, eksporto galimybės, internacionalizacija, bendradarbiavimo tinklai ir pan.) klausimais.

2007 m. publikuotas leidinys apie atsakingo verslo praktiką, kuriame pateikiami duomenys apie ĮSA Lietuvoje. 2012 m. išleista organizacijų socialinės atsakomybės diegimo valstybės institucijose galimybių studija. Pasigendama analogiškos studijos, tik pritaikytos verslo sektoriui.

*ĮSA ekonominės naudos tyrimas.* Investicijos į įmonių socialinę atsakomybę (ĮSA) verslui atsiperka, tam tikrais atvejais daugiau nei tris kartus. Tai rodo Jungtinių Tautų vystymo programos Lietuvoje užsakymu kompanijos „Ernst & Young Baltic“ atliktas detalus pasirinktų įmonių ĮSA veiklų ekonominės naudos tyrimas. Tai pirmas tokio pobūdžio ekspertų darbas Lietuvoje. Detalus ĮSA ekonominės naudos tyrimas atskleidė investicijos į ĮSA iniciatyvų atsiperka, t.y., generuoja teigiamą investicijų grąžą, vidutiniškai 45%. Vertinant ĮSA iniciatyvų sukuriama ekonominę grąžą pagal atskiras ĮSA sritis, apskaičiuota, jog didžiausią ekonominę naudą kuria darbuotojų srities iniciatyvos – vidutiniškai 133%. Bene svarbiausia tyrimo išvalga ta, kad didžiausią grąžą ĮSA veikla kuria tose įmonėse, kuriose yra glaudžiausiai susijusi su bendra įmonės strategija ir verslo modeliu.

Laikui bėgant, Lietuvoje apie ĮSA pasirodė publicistinio pobūdžio straipsnių populiariuose verslo ir kituose periodiniuose leidiniuose (Visockienė, 2005; Ruševskis, Moskvina, 2005; Šimašius, 2006). Taip pat interneto svetainėse (Klimka, 2006).

V. Juščius (2007) nagrinėja verslo socialinės atsakomybės sampratos ir įtakos kaitą paplitusių ekonomikos ir vadybos teorijų kontekste. Straipsnyje teigiama, kad vis labiau ryškėja, jog šiuolaikinių korporacijų plėtra turi ne tik teigiamų, bet ir neigiamų socialinių padarinių, keliančių vis didėjančią įvairių visuomenės grupių susirūpinimą. Verslo sukurtos socialinės problemos akivaizdžiai paaštrėjo dabartiniame ekonomikos internacionalizacijos (globalizacijos) etape. Lietuvoje verslo socialinė atsakomybė dažniausiai tiriama žmoniškųjų išteklių teorijos kontekste. Empiriniai tyrimai šioje srityje tik pradėti.

Autorė N. Vasiljevienė (2002) nagrinėdama bendruosius verslo etikos kodeksus neišvengiamai apima ir socialinės atsakomybės aspektus. Viena iš paskutinių N. Vasiljevienės ir A. Vasiljevo (2006) straipsnių analizuojamas socialinės atsakomybės elementų vaidmuo taikant šiuolaikiškus žmoniškųjų išteklių valdymo metodus Lietuvos organizacijose. Daromos argumentuotos išvados, kad sėkminga organizacijų veikla priklauso nuo sugebėjimo panaudoti naujausias vadybos žinias ir valdymo modelius, integruojančius verslo etikos mokslo laimėjimus. Svarbią vietą tarp jų turi ir ĮSA.

Žvelgiant į verslo socialinę ir etinę atsakomybę rinkodaros aspektu, aptarti būdus, kuriuos taikydama verslo organizacija galėtų bandyti išvengti organizacinių (įmonės lygmeniu) ir socialinių (santykiuose su visuomene) problemų (Pruskus, 2003). Socialinės ir etinės atsakomybės vertybes integruoti į organizacinę žmonių struktūrą autorius siūlo per rinkodaros komplekso formavimą.

Visuotinės kokybės vadybos (VKV) vaidmenį vykstant Lietuvos ūkio globalizacijai tyrinėjo S. Žirgutenė (2005). Pabrėždama, kad darni plėtra korporaciniu lygmeniu negali būti atskirta nuo visuotinės kokybės vadybos evoliucijos. V. Pruskus (2003) žvelgia į verslo socialinę ir etinę atsakomybę rinkodaros aspektu, kokius aspektus taikydama verslo organizacija galėtų bandyti išvengti organizacinių (įmonės lygmeniu) ir socialinių (santykiuose su visuomene) problemų. Socialines ir etines atsakomybes vertybes integruoti į organizacinę žmonių struktūrą autorius siūlo per rinkodaros komplekso formavimą.

Apžvelgus Lietuvoje atliktus tyrimus, analizuojančius ĮSA situaciją Lietuvoje, nustatyta, kad Lietuvos įmonės savo vaidmenį visų pirma supranta kaip pelno siekimą ir mokesčių mokėjimą, o socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas kol kas nėra aktualus, nepaisant populiarėjančių iniciatyvų (Žičkienė, Potelis ir kt., 2011)

Čepinskis ir Sakalauskaitė (2009) teigia, kad reputacija susideda iš pasitikėjimo, kokybės, investicijų į žmogiškąjį kapitalą, aplinką, įvairumo ir nuoseklumo. Nemažai šioje srityje atliktų tyrimų rodo, kad dingus pasitikėjimui įmone, tai yra sumažėjus jos reputacijai, sumažėja jos pelnas, nes geresnė kompanijos reputacija padeda pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus.

Z. Gineitienė ir L. Žiogelytė (2010) išanalizavo socialinės atsakomybės principų diegimą įmonių veikloje. Autorės pateikė pagrindinius teorinius ĮSA sampratos diskusinius klausimus, įvertino ĮSA raiškos procesą Lietuvoje taip pat atskleidė ĮSA iniciatyvų patirtį konkrečioje Lietuvos įmonėje. Lietuvos įmonės savo vaidmenį visuomenėje pirmiausia supranta kaip pelno siekimą ir mokesčių mokėjimą, nes dėl nepalankios Vyriausybės politikos socialinės atsakomybės principų įgyvendinimas Lietuvos įmonėse kol kas nėra itin aktualus ir palankus įmonės veiklai. Išnagrinėtas ĮSA nuostatų diegimas labiausiai orientuotas įmonės darbuotojų poreikių tenkinimą, ištikimybės įmonei didinimą ir komfortabilios darbo atmosferos kūrimą, o tai daro įtaką jų darbo kokybei, kartu ir visapusiam klientų norų tenkinimui.

L. Dagilienė ir J. Bruneckienė (2010) savo aptaria Pilka, Javad, Sinclair (2003) metais atliktus tyrimus, kuriais buvo siekiama atskleisti socialinės ir aplinkosauginės informacijos atskleidimo lygį didelėms įmonėms, atsižvelgiant į metines ataskaitos įmonių charakteristikas, kaip dydį, pelną ir pramonės segmentą. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad stipri konkurencija suteikia vartotojai didesnę galią, todėl įmonės socialinė atsakomybė rinkos srityje yra ypač svarbi. Informacija apie įmonių socialinę atsakomybę gali ir turi būti savanoriško pobūdžio. Įmonė, veikianti šiuolaikinės rinkos sąlygomis ir siekiant būti konkurencingas, sieks pateikti daugiau informacijos apie savo veiklą

suinteresuotiems asmenims. Mokslinėje literatūroje galima išskirti šias sritis, kaip labiausiai dominančias suinteresuotųjų grupes įmonės lygmeniu: žmogiškųjų išteklių veikla, produkto kūrimo ir tobulinimo veikla, visuomeninė veikla ir aplinkosauginė veikla. Įmonė yra linkusi atskleisti daugiau socialinės informacijos, siekdama tapti patrauklesnė savo vartotojams, tačiau ĮSA atskleidimo turinys, apimtys ir pateikimo šaltiniai yra nevieningi ir nestructūrizuoti.

Naudojant kokybinę turinio analizę, B. Melnikas ir R. Smaliukienė (2007) tyrė, kokia forma aplinkosaugos šalių atsakomybės atskleidimas yra besivystančios ir sparčiai augančios ekonomikos. J. Šliogerienė, A. Kaklauskas ir kt. (2009) tyrinėjo aplinkos veiksnius, įtakančius energetikos įmonių vertę. Įmonė, kuri atskleidžia daugiau informacijos apie aplinkosaugos veiklos grupes, tampa daugiau vertingos.

S. Pradhan ir S. Roy (2011) atliko tyrimą orientuotą į reklamų analizę, su tikslu nustatyti socialiai atsakingos reklamos stilių, būdingą Indijos įmonėms. Ir atskleidė, kad socialiai atsakinga reklama gali būti klasifikuojama į penkias kategorijas: visuomenės informavimo, aplinkos, vaiko gerovės, sveikatos ir saugos, moterų palaikymo ir saugumo. Autorių tyrimo rezultatai rodo, kad šiuolaikinė rinkodara planuojama atsakingai siekiant visuomenės gerovės.

Reikšmingiausi *tyrimai, pateikiantys informaciją apie ĮSA Baltijos šalyse:*

- 2005 m. Pasaulio bankas įvykdė projektą „Gerinti sąlygas korporacinei socialinei atsakomybei Vidurio ir Rytų Europos šalyse“. Tyrimo „Kokia įmonių nuomonė apie korporacinę socialinę atsakomybę?“ I-os dalies „Estijos, Latvijos ir Lietuvos įmonių nuomonių ir praktikos palyginimas“ 2005 m. Pasaulio banko atliktas panašus tyrimas leido spręsti apie įmonių vadovų ĮSA suvokimo lygį. Šio tyrimo duomenys parodė, jog vadovų socialinės atsakomybės suvokimas skiriasi netgi priklausomai nuo šalies. Lietuvoje vadovai linkę manyti, jog pagrindinė ĮSA idėja yra veiklos skaidrumas, Latvijoje – suinteresuotų asmenų interesai, aplinkos apsauga, Estijoje – etiškas elgesys. Atlikti tyrimai parodė ir ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo kliūtis: ne visai sutvarkytas ĮSA teisinis reguliavimas (tai nurodė 42 % vadovų), socialiai atsakingos veiklos kaina (38 %), ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas neužtikrina finansinės sėkmės (33 %).

- Nuo 2007 m. sausio 17 d. Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje pradėtas įgyvendinti Europos Komisijos iš dalies finansuojamas projektas „Bendros socialinės atsakomybės tendencijos tarp mažų ir vidutinių įmonių Baltijos šalyse“. Lietuvoje projektą įgyvendina ir dalinai finansuoja konsultacinė įmonė „EKT grupė“. Pagrindiniai projekto įgyvendinimo Baltijos šalyse partneriai - Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacija, Latvijos pramonės ir prekybos rūmai, Latvijos konsultantų asociacija, projekte taip pat dalyvauja tarptautiniai ekspertai iš „Centre for Sustainability and Excellence“ (Graikija). 2007 m. buvo įgyvendintas Europos Komisijos finansuotas projektas „Bendros socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių Baltijos šalyse“. Tyrimą atliko konsultacinė įmonė „EKT grupė“. Tyrimo duomenimis, 47 %

smulkių ir vidutinių įmonių vadovų nebuvo žinomas socialinės atsakomybės terminas. Įmonės socialinės atsakomybės programą įgyvendino beveik 28 % SVV įmonių, o 63 % vadovų nurodė, kad iki šiol nėra įgyvendinę jokių įmonių socialinės atsakomybės programų. Tie, kurie vykdo savo veiklą pagal socialinės atsakomybės principus, nurodė, jog tai daro ilgiau nei trejus metus (tokių vadovų buvo 55 %).

*Apibendrinant galima teigti, jog Baltijos šalyse rezultatai apie atliekamus ĮSA tyrimus publikuojami nuo 2005 m. Pirmuosiuose tyrimuose pateikiama bendro pobūdžio informacija apie ĮSA aplinką. Vėlesniuose tyrimuose aprašoma esama situacija, taip pat pateikiami pagrindiniai pasiekimai.*

#### 2.4. Baltijos šalių įmonių socialinės atsakomybės valdymo analizė

Įmonių socialinės atsakomybės valdymo analizė Baltijos šalyse pradedama nuo įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų tyrimo. Kaip minėta, vertinama po dvi įmones, kurios atitinka kriterijus pateiktus metodologijoje, iš trijų Baltijos šalių. Analizuojamos pasirinktų įmonių 2009-2011m. socialinės atsakomybės ataskaitos.

Analizuojant ĮSA ataskaitas, visų pirma tiriama ar įmonė socialinės atsakomybės ataskaitas analizuojamu laikotarpiu yra pateikusi, remiantis pagrindiniais Pažangos ataskaitos (angl. COP) turinio reikalavimais (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

#### Pagrindiniai reikalavimai: Pasaulinio susitarimo Pažangos ataskaita

Nr.	Reikalavimo pavadinimas
1.	Įmonės vadovo žodis
2.	Praktinių veiksmų aprašymas
3.	Rezultatų matavimas

Šaltinis: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Lentelėje nurodomi pagrindiniai reikalavimai pagal Pažangos ataskaitą, rengiant socialinės atsakomybės ataskaitas. Įmonių vadovai, norint prisijungti prie Pasaulinio susitarimo įmonių tinklo, pateikia prisijungimo laišką (angl. Join Letter). Kuriuo įsipareigoja, tapę nariais, teikti socialinės atsakomybės ataskaitas, kuriose būtų trys pagrindinės lentelėje pateiktos dalys.

Įmonės vadovo pozicija, turėtų atspindėti nuolatinę paramą Pasauliniam susitarimui ir nuolatinį tobulėjimą šioje srityje. Praktinių veiksmų aprašymas (pvz., atskleisti visas susijusias politikos

kryptis, procedūras, veiklos) turi įrodyti, jog bendrovė ėmėsi (ir planuoja imtis) įgyvendinti Pasaulinio susitarimo principus kiekvienoje iš keturių probleminių sričių (žmogaus teisės, darbo, aplinkos, kovos su korupcija). Tais atvejais, kai ataskaitoje nenagrinėja vieno ar daugiau iš keturių probleminių sričių, būtina paaiškinti, dėl kokių priežasčių tai neatliekama.

Rezultatų matavimas apima nurodymą, koku mastu kiekybiškai yra įgyvendamos Pasaulinio susitarimo nuostatos.

#### 2.4.1. Lietuvos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų tyrimas

Atlikus įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo prielaidų Baltijos šalyse analizę (2.2 skyrius), nustatyta, kad Lietuvoje įmonių socialinės atsakomybės ataskaitos yra pateikiamos remiantis Pasaulinio susitarimo 10 principu (angl. Communications on Progress for UN Global Compact). Analizei pasirinktos verslo sektoriaus įmonės, kurios yra aktyvios Pasaulinio susitarimo narės (pagal [www.unglobal.org](http://www.unglobal.org) duomenis, tokių įmonių Lietuvoje šiuo metu yra 33) ir Lietuvoje yra tarp įmonių, kurios turi didžiausią patirtį pateikiant socialinės atsakomybės ataskaitas. Tiriamos skirtinga veikla užsiimančių įmonių UAB „Omnitel“ (telekomunikacijos paslaugos), AB „Lesto“ (Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatorius) 2009-2011m.m. pateikiamos socialinės atsakomybės ataskaitos.

Tyrimas pradamas nuo trumpo pristatymo apie pirmąją iš analizuojamų bendrovių. Įmonės logotipas pateiktas žemiau esančiame paveiksle.



4 pav. UAB „Omnitel“ logotipas

Šaltinis: [www.omnitel.lt](http://www.omnitel.lt)

**UAB „Omnitel“** įkurta 1991 m. Įkūrėjai – išeivijos lietuviai verslininkai – ekonomikos mokslų daktaras J. P. Kazickas ir V. G. Gruodis. Tai buvo pirmoji Rytų Europoje privati telekomunikacijos įmonė, suteikusi ką tik nepriklausoma tapusiai Lietuvai galimybę užmegzti ryšį su visu pasauliu. Nuo 1996 m. „Omnitel“ užėmė Lietuvos mobiliojo ryšio rinkos lyderio pozicijas, o tai, kad bendrovės ryšį pasirinko net 2 milijonai vartotojų yra geriausias gero darbo įvertinimas. Nuo 2001 m., „Omnitel“ yra ne tik viena didžiausių šalies bendrovių, bet ir didžiausia telekomunikacijų bendrovė Baltijos šalyse. 2004 m. „Omnitel“ tapo „TeliaSonera“ grupės, kuri šiuo metu valdo 100 proc. bendrovės akcijų, nare. UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės politika

grindžiama globalia „TeliaSonera“ grupės korporacinės atsakomybės politika. Įmonė socialinės atsakomybės ataskaitas teikia nuo 2007 m.

2009 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje didžiausias dėmesys yra skiriamas bendrovės atliktų veiksmų ir jų rezultatų pristatymui pagrindinėse socialinės atsakomybės srityse: rinkoje, darbo aplinkoje, aplinkosaugoje ir santykiuose su visuomene. 2010 m. ataskaitoje nurodoma, jog pateiktas iniciatyvas bendrovė vertina, kaip pagrindą, leidžiantį sukurti abipusį pasitikėjimą su pagrindinėmis vertybėmis – kurti vertę, gerbti, įgyvendinti tikslus – pagrįsti santykius su visomis suinteresuotomis šalimis. 2011 m. akcentuojama, jog „TeliaSonera“ grupėje buvo išskirti ilgalaikiai socialinės atsakomybės tikslai, kurie turi užtikrinti, kad socialinės atsakomybės valdymas būtų nuolat peržiūrimas ir atnaujinamas, atsižvelgiant į dabartines ir ateities aktualijas.

UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaitų analizė pradedama nuo 2009-2011 m. ataskaitų turinio palyginimo (žr. 8 lentelę). Tam, kad būtų išskirti pagrindiniai pokyčiai laikui bėgant.

8 lentelė

#### UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaitų 2009-2011 m. turinio palyginimas

2009 m.	2010 m.	2011 m.
Bendrovės vadovo žodis	Bendrovės vadovo žodis	Bendrovės vadovo žodis
Apie „Omnitel“	Apie „Omnitel“	Apie „Omnitel“
„Omnitel“ socialinės atsakomybės politika	„Omnitel“ socialinės atsakomybės politika	„Omnitel“ socialinės atsakomybės politika
Santykiai su suinteresuotomis šalimis	Vizija. Misija. Vertybės	Vizija. Misija. Vertybės
„Omnitel“ atsakomybė rinkoje	Etikos ir elgesio kodeksas	Etikos ir elgesio kodeksas
„Omnitel“ atsakomybė darbo aplinkoje	Santykiai su suinteresuotomis šalimis	Santykiai su suinteresuotomis šalimis
Aplinkosauginė „Omnitel“ atsakomybė	Tikslai ir pažangos rodikliai	Tikslai ir pažangos rodikliai
Visuomeninė „Omnitel“ atsakomybė	„Omnitel“ atsakomybė rinkoje	„Omnitel“ atsakomybė rinkoje
	„Omnitel“ atsakomybė darbo aplinkoje.	„Omnitel“ atsakomybė darbo aplinkoje
	„Omnitel“ aplinkosauginė atsakomybė	„Omnitel“ aplinkosauginė atsakomybė
	„Omnitel“ visuomeninė atsakomybė	„Omnitel“ visuomeninė atsakomybė

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis UAB „Omnitel“ 2009-2011 m. socialinės atsakomybės ataskaitomis

Pagal duomenis, pateiktus lentelėje, išryškėja, jog lyginant 2009 m. ir 2010 m. socialinių ataskaitų turinio struktūrą pastebimi pokyčiai. 2010 m. turinys yra platesnis bei išsamesnis. Atsiranda tokios atskiros skiltys, kaip „Vizija. Misija. Vertybės“, „Etikos ir elgesio kodeksas“ bei „Tikslai ir pažangos rodikliai“. Pastarasis itin aktualus, nes padeda realiai įvertinti įmonės socialinę

atsakomybę, įvardijant tikslus bei identifikuojant rodiklius, kuriais remiantis bus vertinamas iškeltų tikslų pasiekimas. Tačiau, būtina pažymėti, kad skiltys „Vizija. Misija. Vertybės“, „Etikos ir elgesio kodeksas“ yra aptariamoms ir 2010 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje, tačiau apie tai rašoma skiltyje „Omnitel“ socialinės atsakomybės politika“. 2011 m. socialinės ataskaitos turinio struktūra, lyginant su 2010 m., išlieka nepakitusi. Daroma prielaida, kad 2010 m. ir 2011 m. pridėtos skiltys, nes reikia daugiau dėmesio skirti šioms sritims. Taip pat nustatyta, jog analizuojamu laikotarpiu ataskaita atitinka Pasaulinio susitarimo Pažangos ataskaitos keliamais reikalavimams: 3 pagrindiniai reikalavimai turiniui.

Siekiant iširti pateikiamų ataskaitų turinių specifikas, aptariami bei lyginami labiausiai pakitę duomenys pateikiami 2009-2011 m. ataskaitose.

2009 m. socialinės ataskaitos skiltyje „Bendrovės vadovo žodis“ pristatomi svarbiausi įmonei įvykiai bei pasiekimai per minėtus metus. 2010 m. ši dalis yra mažesnės apimties, išryškunami pagrindiniai pasiekimai bei aktualios sritys. Šioje ataskaitoje minima, jog skirtas itin didelis dėmesys bendravimui socialiniame tinkle „Facebook“. 2011 m. lyginant su 2010 m. ataskaitoje pateikta tik pati svarbiausia informacija, geriausiai reprezentuojanti svarbius įvykius bendrovei (atnaujintas prekės ženklas, 4G LTE paslaugos).

Skiltyje „Apie „Omnitel“ 2009 m. pateikiama informacija apie bendrovės rezultatus (pajamos, investicijos, aktyvių vartotojų sk.) bei nurodoma narystė organizacijose. 2010 ir 2011 m. socialinės atsakomybės ataskaitose šioje skiltyje pateikiamos informacijos pobūdis išlieka nepakitęs.

Tuo tarpu „Omnitel“ socialinės atsakomybės politika“ 2009 m. skiltis pristatoma, pateikiant informaciją apie „Omnitel“ socialinės atsakomybės politiką, įvardijant viziją, misiją, vertybes bei nurodant bendrovės etikos ir elgesio kodeksą. Kitaip nei 2009 m. socialinės atsakomybės 2010 m. ir 2011 m. ataskaitose skirsnis apie socialinę politiką išskaidyta į 3 dalis: Socialinės atsakomybės politika. Vizija. Misija. Vertybės bei Etikos ir elgesio kodeksas. Tačiau pateikiamos informacijos pobūdis, lyginant su 2009 m. išlieka ženkliai nepakitęs.

Santykiai su klientais, darbuotojais, tiekėjais, verslo partneriais, konkurentais, su visuomene bei akcininkais aptariami skyriuje „Santykiai su suinteresuotomis šalimis“. Taip pat šiame skyriuje pateikiama apie įmonės išsipareigojimus aplinkos apsaugos srityje. Bendrovė, pateikdama socialinės atsakomybės ataskaitą už 2010 ir 2011 metus, įvardija tokias pat svarbias sritis ir klausimus, kaip ir 2009 m. ataskaitoje, t.y. akcentuojama patikimos partnerystės, patrauklaus darbdavio, patikimo tiekėjų ir rangovų partnerio bei išsipareigojimo veikti vadovaudamiesi darnios plėtros principais svarba.

2011 m. ataskaitoje aptinkama nauja skiltis „Tiksiai ir pažangos rodikliai“. Galima daryti išvadą, kad ataskaita tobulinama, nes suformuluoti ir įvardinti konkretūs socialinės atsakomybės



rodikliai, pagal kuriuos nustatoma pažanga pagrindinėse srityse: darbo santykių, santykių su klientais ir rinka, santykių su visuomene ir aplinkosaugos.

„Omnitel“ atsakomybė rinkoje“ 2009 m. ataskaitoje išreikšta per šias sritis: atsakingos investicijos, dialogas su klientais, neįgaliųjų integracija, atsakingas klientų aptarnavimas bei klientų saugumo užtikrinimas. 2010 m. išlaikomas tęstinumas pristatant „Omnitel“ veiksmus, susijusius su atsakomybe rinkoje. Apibūdinant dialogą su klientais akcentuojamas „Omnitel“ puslapis socialiniame tinkle „Facebook“. 2011 m. pateikiamoje ataskaitoje be įprastų 2009 m. ir 2010 m. minimų sričių išryškina klientų įtraukimo į paslaugų plėtros procesą svarbą.

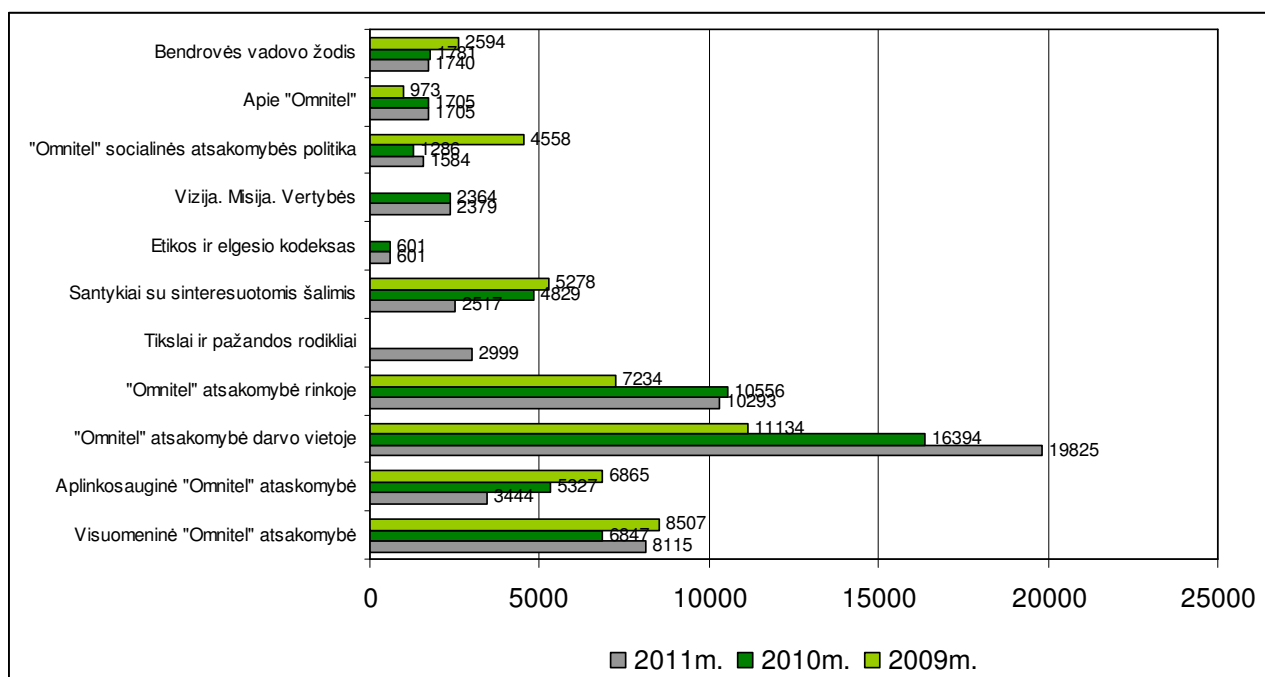
Pristatant atsakomybę, susijusią su darbo aplinka, 2009 m. ataskaitoje akcentuojamos tokios sritys, kaip lygių galimybių užtikrinimas, etikos ir elgesio kodeksas, dialogas su darbuotojais. Pristatomi ir atliekami darbuotojų nuomonės tyrimai. Pateikiami duomenys apie darbuotojų veiklos vertinimą, sveikos ir saugaus darbo sąlygas. Akcentuojama šeimai palankios aplinkos kūrimas bei nurodoma informacija apie gerovės paketą. Taip pat išvardijami per 2009 m. vykę darbuotojų mokymai, aprašomi nuotolinio darbo principai. Aptariami ir su darbuotojų skaičiaus mažinimu susiję klausimai. 2010 m. be sričių, kurios pristatomas 2009 m. akcentuojama iniciatyvų svarba, padedanti derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus. Taip pat skiltis apie darbuotojų skaičiaus mažinimą pakeičiama į skiltį pavadinimu „Karjeros planavimas ir darbuotojų kaita“. 2011 m. ataskaitoje galima pastebėti veiksmus, kurie yra nukreipti į darbo aplinkos bendrovėje gerinimą: įdiegti Omni 2.0 principai (tai vadovų ir darbuotojų kartu sukurti pagrindiniai elgesio ir vidinės kultūros principai); „Omnitel“ taiko papildomas, nei reikalauja įstatymai, saugą darbe užtikrinančias priemones; iniciatyva, padedanti formuoti pasaulinio lygio paslaugų kompanijos kultūrinę liniją įmonės viduje.

Bendrovei aktualūs ir aplinkosauginiai klausimai. Apie tai galima spręsti iš 2009 m. socialinės atsakomybės ataskaitos, kurioje nurodoma, jog gerinimo srityje įgyvendinti šie veiksmai: telekonferencijų skatinimas; nuotolinio darbo vietos įdiegimas, elektroninių sąskaitų klientams įdiegimas; E. parašo naudojimo skatinimas; elektroninės savitarnos naudojimo skatinimas. Taip pat bendrovei itin svarbu vykdyti vidinių procesų priežiūrą, energijos sąnaudų mažinimą. 2010 m. įvardijami tokie aplinkosaugos srityje atlikti šie veiksmai: skatinamos el. komandiruotės; diegiamos nuotolinio darbo vietos. Klientams diegiamos elektroninės sąskaitos; skatinama naudoti el. parašą; skatinama elektroninė savitarna. 2011 m. ataskaitoje pažymima, jog visi aplinkosaugos veiksmai ir investicijos į juos leidžia bendrovei sumažinti tiesiogines išlaidas.

„Omnitel“ dalyvavimą Lietuvos visuomeniniame gyvenime lemia bendrovės strateginis siekis diegiamomis inovacijomis, paslaugomis ir patirtimi prisidėti prie šalies socialinės aplinkos gerinimo, žinių visuomenės kūrimo ir skaitmeninės atskirties mažinimo. 2009 m. socialinėje ataskaitoje pateikiami duomenys apie pagrindinius 2009 m. bendruomeninius partnerius,

įgyvendintus visuomeninius projektus. Ir 2010 m. vykdydama savo veiklą bendrovė buvo aktyvi visuomeninio gyvenimo dalyvė. Tai atspindėta socialinės atsakomybės ataskaitoje. Lyginant su 2009 m. bendrovėje 2010 m. pastebima aktyvesnė projektinė veikla. 2011 m. toliau aktyvinama veikla visuomeniniuose projektuose.

Siekiant iširti kokioms sritims skiriamas didžiausias dėmesys ataskaitų sudedamosios dalys palyginamos pagal spaudos ženklų pasiskirstymą konkrečiai ataskaitos daliai (žr. 5 pav.).



5 pav. „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaitų struktūra 2009-2011 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis UAB „Omnitel“ 2009-2011m.m. socialinės atsakomybės ataskaitomis

Remiantis duomenimis, pateiktais ataskaitoje, galima teigti, jog analizuojamu laikotarpiu labiausiai pakito sritis „atsakomybė darvo aplinkoje“. Jei 2009 m. pristatant šią sritį buvo panaudoti 11134 spaudos ženklai (su tarpais), tai 2011 m. – 19815. Taip pat lyginant 2010 m. su 2009 m. ženkliai padidėjo skilties „Omnitel“ atsakomybė rinkoje“ (padidėjimas siekia 46 proc.) „Vienintelė sritis, kurios apimtis mažėjo visu analizuojamu laikotarpiu, yra „bendrovės vadovo žodis“. Tai įtakojo, tik pačių svarbiausių pasiekimų įvardijimas, detaliau šioje dalyje neanalizuojant įvykių. Bendra socialinės atsakomybės ataskaitos apimtis 2010 m. lyginant su 2009 m. išaugo 10 proc. Tuo tarpu 2011 m. lyginant su 2010 m. pastebimas 7 proc. socialinės atsakomybės ataskaitos apimties padidėjimas.

„Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas bendroje ataskaitose struktūroje pateiktas 3 darbo priede. Apibendrinant ataskaitų sričių pasiskirstymą būtina paminėti, jog 2009 m. didesnę nei 14 proc. dalį sudaro tokios sritys, kaip atsakomybė visuomenėje, rinkoje bei aplinkosauginė. Toliau pateikiami duomenys apie sričių pasiskirstymą 2010 ir 2011 m.

pateiktose socialinės atsakomybės ataskaitose. 2010-2011 m. didžiausią dalį socialinės atsakomybės ataskaitų dalyse sudaro „Omnitel“ atsakomybė darbo aplinkoje“. Tai įrodo, jog taikydama savo veikloje 10 Pasaulinio susitarimo principų (žr. 4 priedą). bendrovė didžiausią dėmesį skiria socialiniai atsakomybei, kuri yra susijusi su darbuotojais bei su klientais. Kaip neigiama patirtis įvardijamas aplinkosauginės srities sumažėjimas 4 proc. punktais.

*Apibendrinant, galima teigti, jog UAB „Omnitel“ SA ataskaitos atitinka Pasaulinio susitarimo Pažangos ataskaitos keliamus reikalavimus. Pagal naujų skilčių pridėjimą, galima daryti išvadą, kad ataskaitos laikui bėgant tobulinamos, suformuluoti ir įvardinti konkretūs socialinės atsakomybės rodikliai, pagal kuriuos nustatoma pažanga pagrindinėse srityse: darbo santykių, santykių su klientais ir rinka, santykių su visuomene ir aplinkosaugos. Iširta, kokioms sritims skiriamas didžiausias dėmesys: bendrovė didžiausią dėmesį skiria socialinei atsakomybei, kuri yra susijusi su darbuotojais bei su klientais. Kaip neigiama patirtis įvardijamas dėmesio trūkumas aplinkosauginei sričiai. Pastebimas veiksmų trūkumas (ar jų nenurodymas ataskaitoje), kuris yra siejamas kovojant su korupcija. Daroma prielaida, kad 2010 m. ir 2011m. ataskaitų išplėtimas bei tobulinimas reiškia didesnio dėmesio skyrimą socialinės atsakomybės valdymui.*

Tęsiant socialinės atsakomybės valdymo tyrimą Baltijos šalyje, pateikiama antros atrinktos tyrimui įmonės ataskaitų analizė. Įmonės logotipas pateiktas 6 paveiksle.



6 pav. AB „Lesto“ logotipas

Šaltinis: [www.leso.lt](http://www.leso.lt)

**AB „Lesto“** įkurta dviejų įmonių sujungimo būdu, 2011m. sausio 1 dieną reorganizavus skirstomųjų tinklų bendroves – AB Rytų skirstomieji tinklai (RST) ir AB Vakarų skirstomieji tinklai (VST). AB „Lesto“ – Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatorius, kurio pagrindinės funkcijos: elektros energijos persiuntimas vartotojams skirstymo tinklais, vartotojų poreikių tenkinimas, efektyvus naujų vartotojų prijungimas, skirstomųjų tinklų eksploatavimas, priežiūra, valdymas ir plėtojimas, jų saugumo ir patikimumo užtikrinimas.

Bendrovės socialinės atsakomybės ataskaitų analizė kaip ir UAB „Omnitel“ atveju pradėdama nuo 2009-2011 m. ataskaitų turinio palyginimo (žr. 9 lentelę). Tam, kad būtų išskirti pagrindiniai pokyčiai analizuojamo laikotarpio eigoje.

**AB LESTO socialinės atsakomybės ataskaitų 2009-2011 m. turinio palyginimas**

2009 m.	2010 m.	2011 m.
Vadovo žodis	Vadovų žodis	Vadovo laiškas
„VST“ socialinės atsakomybės strategija	Apie bendrovės	Apie bendrovę
Verslo filosofija	Veiklos filosofija	Socialiai atsakingos veiklos filosofija
Apie „VST“	Socialinės atsakomybės veiklos kryptys	Darbuotojai
Socialinė atsakomybė darbuotojams	Socialinės atsakomybės veikla rinkai	Aplinkosauga
Socialinė atsakomybė klientams	Socialinės atsakomybės veikla darbuotojams	Visuomenė
Socialinė atsakomybė visuomenei	Socialinės atsakomybės veikla visuomenei	Rinka
Socialinė atsakomybė aplinkosaugai	Socialinės atsakomybės veikla aplinkai	Klientai
		Atskaitomybė prieš visuomenę
		Įvertinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis AB „Lesto“ 2009-2011m.m. socialinės atsakomybės ataskaitomis

Pagal duomenis pateiktus lentelėje galima teigti, jog analizuojamu laikotarpiu socialinės atsakomybės ataskaitų turinys kito. 2010 m. lyginant su 2009 m. pokyčiai nėra dideli, sudedamosios dalys išlieka nepakitusios, keičiasi tik jų pateikimo eiliškumas. Tuo tarpu 2011 m. socialinės ataskaitos turinį lyginant su 2010 m. pastebimas, jog įtraukti 2 nauji poskyriai – „atskaitomybė prieš visuomenę“ bei „įvertinimas“. Taigi, turinys yra plečiamas, vadinasi, ataskaita tobulinama, daugiau dėmesio skiriama socialinės atsakomybės valdymui. Nustatyta, jog analizuojamu laikotarpiu ataskaita atitinka Pasaulinio susitarimo Pažangos ataskaitos keliamus reikalavimus: 3 pagrindiniai reikalavimai turiniui.

Siekiant išsamiai iširti pateikiamas ataskaitas bei jų specifiką, toliau darbe analizuojami duomenys, kurie yra pateikti 2009-2011 m. socialinės atsakomybės ataskaitose.

2009 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje skiltyje „Vadovo žodis“ pateikiama aprašomojo pobūdžio informacija apie įmonės istoriją, ateities perspektyvas bei prioritetus. 2010 m. informacijos pateikimo pobūdis išlieka nepakitęs. 2011 m. išryškinama darnaus vystymosi svarba. Apibendrinant galima teigti, kad nuo 2009 m. įmonės vadovų požiūris siejamas su vis didesniu prisidėjimu prie darnaus vystymosi principų taikumo bendrovėje.

Skiltyje „Socialinės atsakomybės strategija“ nurodoma, kad bendrovė siekia, kad darbuotojams būtų sudarytos visos sąlygos efektyviai dirbti, siekti bendrų tikslų bei tobulėti. Akcentuojama, kad klientai – bendrovės prioritetas. Bendrovė siekia būti dėmesinga savo bendruomenei. Siekdama prisidėti prie aplinkos apsaugos, bendrovė montuoja ekologiškus įrenginius, padedančius tinkamai ja pasirūpinti, skatina efektyvų sąnaudas bei taršą mažinančių darbo priemonių naudojimą. 2010 m. ši skiltis įvardinta „Socialinės atsakomybės veiklos kryptys“. Tačiau nurodomas informacijos pobūdis išlieka nepakitęs.

2009 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje pristatoma įmonės misija, vizija, vertybės. Ši informacija pateikiama skiltyje „Verslo filosofija“. 2010 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje papildomai pateikta informacija apie Pasaulinį susitarimą. 2011 m. lyginant su 2009 -2010 m. skiltis tobulinama, nurodant, kad ilgalaikėje veiklos strategijoje, siekiančioje 2020 m., numatyti žingsniai, kurie padės tapti efektyviai veikiančia, optimaliai išteklius naudojančia, i kliento pasitenkinimą orientuota ir visuomenės pasitikėjimą turinčia bendrove.

Skiltyje „Apie bendrovę“ nurodomi duomenys apie bendrovės akcininkus, pristatoma organizacinė struktūra, pateikiami pagrindiniai finansiniai ir veiklos rodikliai. Taip pat įvardijamas 2009 m. gautas apdovanojamas bei išvardijama narystė kitos. 2011 m. pateikiama tokio paties pobūdžio informacija, kaip ir 2009 m. ir 2010 m. ataskaitose. Šioje skiltyje pateikti konkretūs duomenys, suteikia vertingos informacijos apie bendrovės veiklą bei pagrindinius finansinius rodiklius bei esminius pokyčius bendrovės valdyme.

2009 m. „Spinter tyrimai“ atliktas tyrimas parodė, kad akcinė bendrovė „VST“ yra viena iš labiausiai trokštamų darbdavių Lietuvoje. Socialinė atsakomybė darbuotojams 2009 m. ataskaitoje išreikšta per tokias sritis, kaip kolektyvinė sutartis, atviras darbuotojų ir darbdavio dialogas, lyderystės programa, profesiniai mokymai, dalinis studijų finansavimas ir pan. 2010 m. atsiranda naujos sritys: pagalba adaptuojantis prie pokyčių, darbuotojų veiklos valdymo sistema. 2011 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje aptiriamos tokios naujos sritys: lyčių pasiskirstymas, profesinės sąjungos, pažangi atlygio sistema, darbuotoju kompetencijų ugdymas bei praktikos galimybės. Analizuojamu laikotarpiu išryškėja, jog bendrovės socialinė atsakomybė darbuotojams didėja. Tai įrodo kasmet naujų priemonių taikymas, kurios užtikrina socialinę atsakomybę.

Socialinė atsakomybė klientams 2009 m. socialinės atsakomybės išreiškiama per investicijų apibūdinimą, laiškų klientams reiškinių, klientų aptarnavimo centrų modernizavimą bei atnaujinimą, informaciją apie paslaugas bei atliekamus tyrimus. Taip pat minima informacija apie įvykdytus akciją bei projektą. 2010 m. ši skiltis pervadinta į „Socialinė atsakomybė“ rinkai. Šioje ataskaitos dalyje akcentuojama paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybė. Taip pat akcentuojamas dėmesys tautinių mažumų interesams, elektroninių sąskaitų skatinimas, pagalba smulkiojo verslo įmonėms

bei atsakinga partnerystė. 2011 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje akcentuojami skaidrūs santykius su klientais, partneriais, investuotojais.

Skiltyje „Socialinė atsakomybė visuomenei“ akcentuojami bendradarbiavimas su akademinė bendruomene, socialinė akcija „Su elektra draugauju“, rūpestis vaikais. Taip pat šioje skiltyje nurodoma, jog „VST“ – Pasaulinio susitarimo narė. Bendrovė 2010 m. išreiškė socialinę atsakomybę visuomenei akcentuoja socialinių projektų, skirtų vaikams, jaunimui bei akademinė bendruomenei, svarbą. Atskirai pristatomi projektai skirti visuomenei. 2011 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje nurodoma, jog bendrovė įgyvendino tris plataus masto ilgalaikius socialines atsakomybes projektus – „Elektromagija“, „Tiek, kiek reikia“ ir „Operacija 2020“, kuriuos vienija aktyvus bendruomenių, tiksliniu visuomenės grupių įsitraukimas ir tausojančio vartojimo idėjos. Remiantis šios skiltyje pateiktais duomenimis, galima teigti, jog bendrovė yra aktyvi visuomeninio gyvenimo dalyvė.

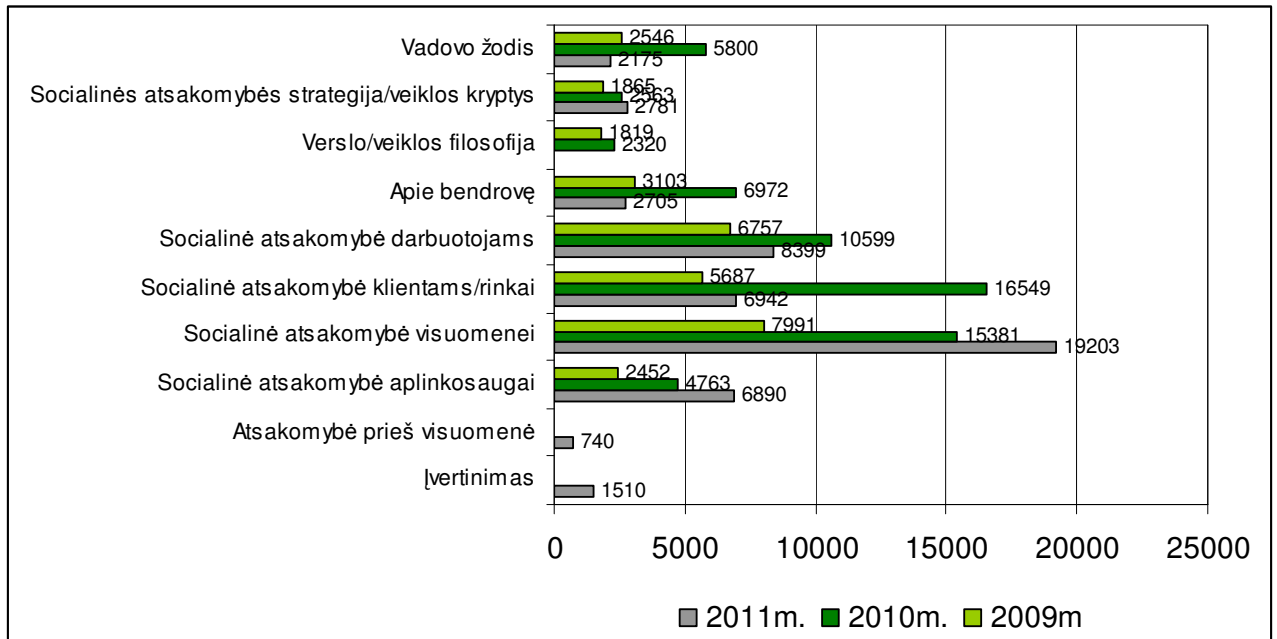
Kadangi bendrovei yra aktualūs aplinkosauginiai klausimai, 2009 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje pateikiami pagrindiniai veiksmai, kurių buvo imtasi, kad aplinkosaugos sritis būtų gerinama. Bendrovė savo veikloje naudoja ekologiškus įrenginius, siekia sumažinti kuro sąnaudas. Šioje skiltyje pažymima, jog bendrovė prisideda prie baltųjų gandrų saugojimo, 2009 m. vykdė aplinkosauginę akciją „Išsaugoti namai“. 2010 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje akcentuojama, jog Bendrovė turi savanorišką susitarimą su Energetikos ministerija, kuriuo 2010 m. įsipareigojo didinti energijos išteklių ir energijos vartojimo efektyvumą, didinant energijos gamybos, perdavimo, skirstymo, tiekimo ir galutinio energijos vartojimo efektyvumą ir prisidėti prie Lietuvos Respublikos energetinės nepriklausomybės didinimo bei neigiamo energetikos sektoriaus poveikio aplinkai mažinimo 2010-2020 m. laikotarpiui. 2011 m. priemonių skirtų, aplinkosaugos sričiai taikymas papildomas aplinka tausojančiu technologijų skatinimu (elektromobiliai). Kaip ir 2009-2010 m. bendrovė aktyviai dalyvauja aplinkosaugos akcijose.

Būtina pažymėti, jog 2011 m. socialinės atsakomybės ataskaitoje išskiriamos dvi naujos skiltys „Atskaitomybė prieš visuomenę“ (nurodoma informacija apie pateikiamas socialines atsakomybes ataskaitas) bei „Įvertinimas“ (įvardijami gauti apdovanojimai).

Išanalizavus socialinės atskaitomybės ataskaitų specifiką bei pobūdį, tikslinga nurodyti kokioms sritims skiriamas didžiausias dėmesys (žr. 7 pav.).

Pagal duomenis pateiktus paveiksle matome, jog lyginant 2010 m. su 2009 m. labiausiai padidėjo šios skiltys: „Socialinė atsakomybė klientams/rinkai“, „Apie bendrovę“, „Vadovo žodis“. 2010 m. socialinės atsakomybės ataskaita lyginant su 2009 m. ji išaugo. Didžiąja dalimi tai lėmė įvykę pokyčiai bendrovės veikloje. Tuo tarpu lyginant 2011 m. socialinės atsakomybės ataskaitą su 2010 m. ataskaitos apimtis sumažėja. Tai įtakojo papildomos informacijos apie pokyčius bendrovės valdyme bei pertvarkoje nebūvimas. (Šie duomenys pateikti 2010 m. ataskaitoje). Tačiau

pažymėtina, jog 2011 m. lyginant su 2010 m. didesnis dėmesys nei 2011 m. skiriamas socialinei atsakomybei visuomenei bei aplinkosaugai.



7 pav. „Lesto“ Socialinės atsakomybės ataskaitų struktūra 2009-2011 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis AB „Lesto“ 2009-2011m.m. socialinės atsakomybės ataskaitomis

Pagal duomenis pateiktus lentelė išryškėja, jog analizuojamu laikotarpiu didžiausią dalį sudaro skiltis, skirta socialinei atsakomybei visuomenei. Ne mažiau svarbios sritys socialinė atsakomybė klientams bei darbuotojams. Apibendrinant galima teigti, jog bendrovė analizuojamu laikotarpiu vadovauji Pasaulinio susitarimo principais. Pažymėtina, jog pastaruosiu metu yra išaugusi svarba aplinkosaugai (2011 m. 14 proc. bendroje ataskaitos struktūroje). Tiriamos įmonės socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas pateiktas 5 darbo priede.

*Tyrimo metu nustatyta, kad nepaisant įvykusios reorganizacijos, įmonė analizuojamu laikotarpiu pateikiama išsamias Pažangos ataskaitose, kuriose atspindimas socialinės atsakomybės valdymas įmonėje. Koreguotina socialinės atsakomybės valdymo sritis - kovos su korupcija principų plėtojimas. Galima daryti prielaidą, kad nuo 2009 m. iki 2011m. ataskaitų išplėtimas, tobulinimas ir apimties didėjimas reiškia didesnio dėmesio skyrimą socialinės atsakomybės valdymui Pažangos ataskaitoje minima, jog įmonė siekia kovoti su korupcija, tačiau detalesniu priemonių neįvardijama (žr. 6 priedą).*

## 2.4.2 Latvijos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų tyrimas

Latvijoje, kaip ir Lietuvoje, paplitęs įmonės socialinės atsakomybės ataskaitų teikimas, remiantis Pasaulinio susitarimo 10 principų. Oficialioje Pasaulinio susitarimo internetinėje svetainėje nurodoma, jog prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir valdymo Latvijoje prisideda 12 organizacijų, iš kurių 8 priskiriamos verslo sektoriui. Taip pat būtina pažymėti, jog šiuo metu iš 12 organizacijų aktyvios yra 9 narės: 5 verslo sektoriuje ir 4 ne pelno siekiančiame sektoriuje (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

### Aktyvios Pasaulinio susitarimo narės Latvijoje

Įmonės pavadinimas	Narystės pradžia
Baltic International Academy	2013/03/01
Coca-Cola HBC Latvia	2011/02/17
GM Helicopters	2009/12/17
Newport University CED (Center for Educational Development)	2009/07/21
School of Business Administration Turība Ltd.	2008/03/07
CEMEX Latvia	2008/01/18
Zygon Baltic Consulting Ltd	2004/12/15
Latvian Association of Personnel Management	2003/05/21
Grindeks	2002/09/23

Šaltinis: Sudaryta autorių, remiantis [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Pagal pateiktus lentelėje duomenis matome, kad dvi Latvijos įmonės „Grindeks” bei „Zygon Baltic Consulting Ltd” buvo pasirinktos remiantis trim kriterijais: jos turi būti aktyvios Pasaulinio susitarimo narės, kurios seniausiai pateikia socialinės atsakomybės ataskaitas, bei priklauso verslo sektoriui. Šios įmonės turi ilgametę patirtį socialinės atsakomybės valdyme.

„*Grindeks*” yra didžiausia farmacijos bendrovė Baltijos šalyse. Logotipas pateiktas 8 paveiksle. Pagrindinės veiklos sritys yra moksliniai tyrimai, technologinė plėtra, naujų originalių produktų gamyba ir pardavimas, aistinių ir farmacinių ingredientų gamyba. Įmonė specializuojasi širdies ir kraujagyslių, CNS ir priešvėžinių vaistų terapinės grupės vaistų srityse. „Grindeks” grupę sudaro 4 dukterinės įmonės Latvijoje, Estijoje ir Rusijoje; atstovybės atidarytos 11 šalių. Produkcija eksportuojama į 55 šalis, eksportas sudaro 95% visos apyvartos. Pagrindinės rinkos – tai Baltijos šalys, Rusija su kitomis NVS šalimis, Vokietija, Olandija, Japonija ir JAV. „Grindeks” akcijos įtrauktos į Oficialųjį prekybos sąrašą "NASDAQ OMX Riga". Įmonės misijoje atspindėta socialinės atsakomybės idėja. „Grindeks” misija – Mes rūpinamės žmonių sveikata, gerove, taip pat gerai, kaip ir savo įmonės darbuotojų ir akcininkų sveikata. Įmonė yra naujovėmis ir ekologiškomis idėjomis grista organizacija.





8 pav. „Grindex“ logotipas

Šaltinis: www.grindex.lv

Socialinės atsakomybės valdymo analizė pradeda nuo socialinės atsakomybės ataskaitose nurodomo turinio analizės. 11 lentelėje pateikiama Socialinės atsakomybės turinio palyginimas, kuriame aiškiai matosi, kas kiekvienais metais keitėsi, o kas ne. Taip pat galime matyti kokios buvo pagrindinės ataskaitų turinio sritys.

11 lentelė

**„Grindex“ socialinės atsakomybės ataskaitų 2009-2011 m. turinio palyginimas**

2009 m.	2010 m.	2011 m.
Bendrovės vadovo žodis	Bendrovės vadovo žodis	Bendrovės vadovo žodis
Pagrindinė įmonės veikla ir strategija	Pagrindinė įmonės veikla ir strategija	Pacientai
Bendradarbiavimas ir partnerystė	Bendradarbiavimas ir partnerystė	Visuomenė
Saugumas, kokybė ir aplinka	Saugumas, kokybė ir aplinka	Darbuotojai
Grindex ir visuomenė	Grindex ir visuomenė	Verslo aplinka
Darbo aplinka	Darbo aplinka	Kokybė ir aplinkosauga

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis „Grindex“ 2009-2011m. socialinės atsakomybės ataskaitomis

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, kad 2009-2010 m. turinys išlieka nepakitęs, jį sudaro tos pačios dedamosios dalys. Taip pat reikia pažymėti, kad „Grindex“ 10 Pasaulinio susitarimo principų laikosi nuo 2002 metų.

„Bendrovės vadovo žodis“ 2009-2010 metais pateikiama, kodėl svarbu pateikti ataskaitas, kokia to nauda. Didžiausią šių ataskaitų naudą jie išskiria, kad apie juos daugiau sužinos suinteresuotosios šalys ir tai padės įmonei kurti bei plėtoti ilgalaikius santykius, būtinus bendrovės veiklai.

„Pagrindinė įmonės veikla ir strategija“ šioje dalyje įmonė pirmuosius dvejus metus, kai pateikia ataskaitas aprašo, dėl kokių priežasčių įmonė yra orientuota būti socialiai atsakinga. Taigi, jiems rūpi vietos visuomenė, aplinka, visuomenė bei darnus vystymasis. Šioje skiltyje plačiai aprašo sritis, kuriomis rūpinasi: rėmimo veikla, švietimo rėmimas, kokybės ir apsaugos standartai, investicijos į technologijas. Visą svarbią informaciją jie skelbia internetinio tinklapio puslapio skyriuje „Įmonių socialinė atsakomybė“.

2009 metais „Bendradarbiavimas ir partnerystė” jie išskiria tokias sritis, kaip: įmonės vadybos sistemas, tarptautinį bendradarbiavimą, įmonės dalyvavimą vedant trišales darybas su vyriausybe, darbdaviais ir visuomene. Sekančiais metais ši dalis pasidarė ilgiausia, lyginant su visa ataskaita. 2010 m. jau rašoma ir apie tai, kad stengiamasi mažinti vandens vartojimą, saugoti aplinkos orą, mažinti žaliavų sunaudojimą vienam produktui. 2011 m. įmonė smulkiai nurodo, kokias sritis ji remia.

Socialinės atsakomybės ataskaitos dalyje „Saugumas, kokybė ir aplinka“ yra didžiausios apimties skyrius, kuriame daugiausia dėmesio skiriama tai, kad jie stengiasi būti socialiai atsakingi aplinkai, ekologiškai bei skatina atsakingą aplinkos politiką. Kultūra ir sportas, šveitimas ir mokslas, medicina ir sveikata bei labdara yra pagrindinės sritys, kur 2010 metais „Griendeks“ skyrė daugiausia dėmesio.

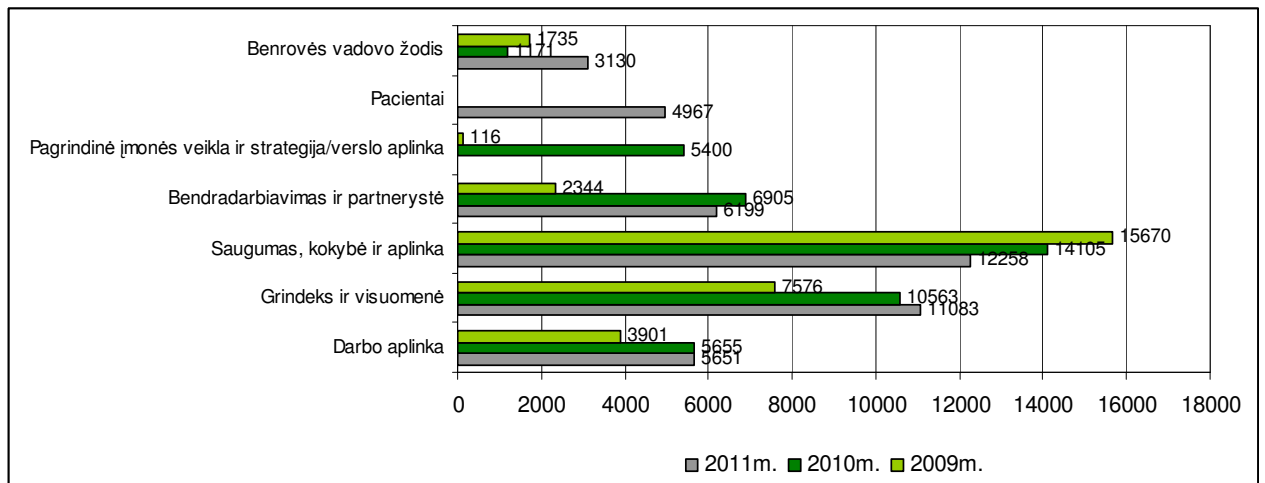
Pirmais ataskaitų pateikimo metais „Grindeks ir visuomenė“ rašoma, kad ji su visuomene bendrauja įvairiomis marketingo priemonėmis, tačiau atitinka tam tikrus apribojimus. Antrais ataskaitų pateikimo metais šioje dalyje atsirado daugiau vizualinės informacijos – nuotraukų.

2009-2011 metais „Darbo aplinka“ daugiausia rašoma, apie tai, kad kiekvienas darbuotojas turi pasakyti, kas jo netenkina darbo aplinkoje, nuolat tobulinamos darbo sąlygos, siekiama, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo pavojingų cheminių medžiagų.

Tuo tarpu 2011 m. atsiranda naujos dalys: pacientai ir verslo aplinka. Tačiau pastaroji savo turiniu yra panaši į 2009-2010 m. skiltį – pagrindinė įmonės veikla ir strategija, kadangi pristatomos pagrindinės įmonės veiklos kryptys verslo srityje bei rezultatai. Taip pat, būtina pažymėti, kad „Grindeks” pateiktose ataskaitose egzistuoja 3 pagrindiniai elementai, užtikrinantys bendradarbiavimo progresą pagal pagrindinius Pažangos ataskaitų reikalavimus (angl.COP).

Siekiant detaliau analizuoti pateikiamų ataskaitų pobūdį, tikslinga nurodyti kokioms sritims skiriamas didžiausias dėmesys. Žemiau esančiame paveiksle pateikiami duomenys apie ataskaitos struktūrą analizuojamu laikotarpiu.

Remiantis duomenimis, pateiktomis ataskaitoje, galima teigti, jog ataskaitos skiltyje bendradarbiavimą ir partnerystę analizuojamu laikotarpiui didžiausia buvo antrais ataskaitų teikimo metais, taip pat ir darbo aplinka. „Grindeks ir visuomenės” dalis daugiausia padidėjo paskutiniaisiais analizuojamais metais, skiltis „Pacientai“ atsidaro tik 2011 metais.



9 pav. Grindex socialinės atsakomybės ataskaitų struktūra 2009-2011 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Grindeks 2009-2011m.m. socialinės atsakomybės ataskaitomis

Pastebima, kad, 2011 metų ataskaitą lyginant su 2009 metų ataskaita, apimtis ženkliai išaugo. Tačiau tiriant ataskaitas, nustatyta, jog išsamiausia yra 2011 m. ataskaita. Detalesni duomenys apie ataskaitų struktūrą pateikti 7 priede.

Apibendrinant, galima teigti, kad Grindeks įgyvendinama socialinės atsakomybės idėja turi galias tradicijas ir tai lemia, kad 2009-2011 ataskaitų turinys yra ženkliai nepakitęs, akcentuojant svarbiausius įvykius, susijusius su ĮSA įmonės plėtojimu. Kiekvienų analizuojamų metų socialinės atsakomybės ataskaitos keitėsi nedaug, tačiau jų apimtis kasmet didėjo. Paskutiniiais analizuojamais ataskaitų metais atsirado turinys. Jos buvo vaizdingesnės, spalvingesnės, atsirado vis daugiau nuotraukų. Akcentuotina, jog įmonė analizuojamu laikotarpiu daug dėmesio skiria kovai su korupcija (žr. 8 priedą). Tuo tarpu Lietuvos įmonėse, kurios buvo tiriamos, ši ĮSA sritis ne visada plėtojama.

„Zygon Baltic Consulting Ltd“ (ZBC) istorija prasideda dar 1996 metais, kai įmonė iš Jungtinės Karalystės pradėjo projektą, skirtą padėti Latvijos prekybai ir pramonei įvesti kokybės valdymo sistemą pagal ISO 9000. 10 paveiksle pateikiamas įmonės logotipas.



10 pav. „Zygon Baltic Consulting Ltd ” logotipas

Šaltinis: www.zygon.lv

Nauja įmonė, Zygon Baltic Consulting (ZBC), buvo įsteigta 1998 metų gegužės 20 d.. Iš pradžių Zygon Baltic Consulting daugiausia dėmesio skyrė įgyvendinti kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 standartą. Kokybės valdymo sistemos kūrimas ir įgyvendinimas buvo pagal standartus ISO 9001, QS-9001, TickIT ir modelius EFQM, TQM, Six Sigma. Projektų valdymas, rengimas, įgyvendinimas priežiūra ES fondų lėšų skyrimas projektams, mokymai, konsultavimas, žmogiškieji ištekliai, asmenų sertifikavimas, instrukcijos – tai pagrindinės šios įmonės veiklos sritys.

Socialinės atsakomybės valdymo analizė pradeda nuo socialinės atsakomybės ataskaitose nurodomo turinio analizės (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

### ZBC socialinės atsakomybės ataskaitų 2009-2011 m. turinio palyginimas

2009 m.	2010-2011 m.
Įžanga	Įžanga
Apžvalga	Apžvalga
Žmogaus teisės	Žmogaus teisės
Darbo standartai	Darbo standartai
Aplinka	Aplinka
Kova sus korupcija	Kova sus korupcija

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis „Zygon Baltic Consulting Ltd“ 2009-2011 m. socialinės atsakomybės ataskaitomis

Remiantis lentelėje pateiktais būtina paminėti tai, jog įmonės už 2010 m. ir 2011 m. pateikė vieną apibendrintą ataskaitą, o ne atskiras ataskaitas, kaip ankstesniais atvejais.

Pateiktų ataskaitų skiltyje „Įžanga“ analizuojamu 2009-2011 m. laikotarpiu rašoma visai ta pati informacija: pavadinimas, adresas, registracijos duomenys ir pan.

Skyrius „Apžvalga“ prasideda nuo istorijos apie įmonę, jos teikiamas paslaugas, asociacijas, kurioms priklauso.

Ataskaitose yra nurodo, kad yra laikomasi 10 Pasaulinio susitarimo principų, kurie yra konkrečiai išvardinti su paaiškinimais.

„Žmogaus teisės“ – įmonėje siekiama ilgalaikių darbo santykių, personalo pasitenkinimo, aukštos darbuotojų kompetencijos. Įmonė, vykdydama darbdavio įsipareigojimus, moka socialinio draudimo įmokas už savo darbuotojus, kaip teigiama įstatyme "Dėl Privalomojo valstybinio socialinio draudimo įmokos".

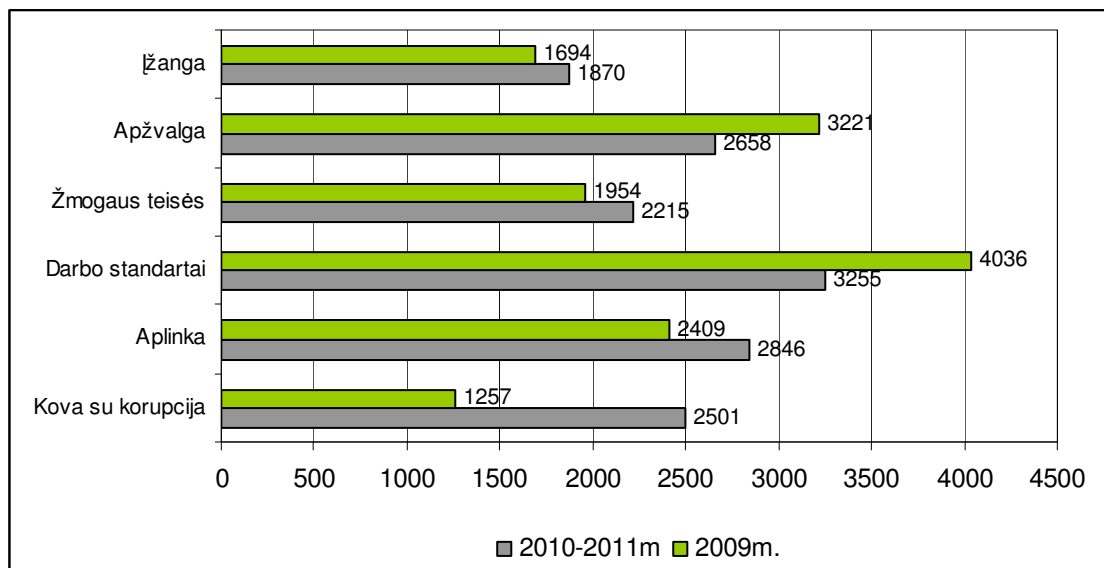
Skiltyje „Darbo standartai“ konkrečiai rašoma, kad reikia pasirašyti darbo sutartį, kurioje nurodomos darbo sąlygos, darbo užmokestis, darbo laikas, atostogos, ginčai, darbo sutarties nutraukimas ir pan.

Socialinės atsakomybės ataskaitos skyriuje „Aplinka“ jie teigia, kad nekenkia aplinkai, yra ne gamybos įmonė, teikia konsultavimo ir mokymo paslaugas, tačiau jie dalyvauja ekologiškoje veikloje pristatant popierių, kopijavimo aparatų ir spausdintuvų pildymo kasetes, sunaudotą popierių atiduoda perdirbimui.

„Kova su korupcija“ šiai sričiai jie skiria daug dėmesio. 2010 metais buvo sukurta „Draugiška organizacija“, kurios tikslas aiškiai nurodyti ir apibrėžti žmogaus vertybes, siekia žinių etikos kausimais. Ataskaitose jie teigia, kad kova su korupcija daro teigiamą įtaką darbo santykiams, motyvacijai, bendradarbiavimui bei teigiamiems įmonės rezultatams.

Atlikus turinio analizę, nustatyta, jog pateiktose ataskaitose egzistuoja 3 pagrindiniai elementai, užtikrinantys bendradarbiavimo progresą (angl. COP). Tačiau būtina pažymėti, jog turinys analizuojamu laikotarpiu išlieka nepakitęs ir pateikiama ataskaita yra aprašomojo pobūdžio, akcentuojant tai, jog įmonė vadovaujasi 10 Pasaulio susitarimo principų, kuriuos konkrečiai nurodo ataskaitoje.

Siekiant detaliau analizuoti pateikiamų ataskaitų pobūdį, tikslinga nurodyti kokioms sritims skiriamas didžiausias dėmesys. Žemiau, 11 paveiksle, pateikiami duomenys apie ataskaitos struktūrą analizuojamu laikotarpiu.



11 pav. ZGB socialinės atsakomybės ataskaitų struktūra 2009-2011 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis ZBC 2009-2011 m.m. socialinės atsakomybės ataskaitomis

Remiantis duomenimis, pateiktais ataskaitoje, galima teigti, jog bendrovės pateikiamos ataskaitos dalys kito nedaug, tik pastebimas didėjimas kovos su korupcija skiltyje. Taip pat iš pateikto paveikslo matome, kad tokios sritys kaip „Darbo standartai“, „Apžvalga“ mažėjo paskutiniiais analizuojamais metais, o „Aplinka“, „Žmogaus teisės“ ir „Ižanga“ didėjo.

2010-2011 m. ataskaitos apimtis, lyginant su 2009 m., pakito itin nedaug – 5 proc. Detalesnis skilčių pasiskirstymas pateiktas 9 darbo priede. Analizuojant ataskaitas nustatyta, jog ĮSA įgyvendinimas ir valdymas įmonėje yra tik aprašomas, pateikiant itin nedaug konkrečių pasiekimų, išreiškiant juos matavimo rodikliais.

*Atlikus Zygon Baltic Consulting Ltd socialinės atsakomybės ataskaitų tyrimą nustatyta, jog įmonė yra socialiai atsakinga bei vadovaujasi 10 Pasaulinio susitarimo principų. (žr. 10 priedą). Nors įmonė yra socialiai atsakinga, tačiau pateikiamos ataskaitos yra daugiau aprašomo pobūdžio, pasigendama konkrečių matavimo rodiklių.*

*Apibendrinant Latvijos abiejų įmonių Grindex ir Zygon Baltic Consulting Ltd socialinės atsakomybės ataskaitas, svarbu pažymėti, kad analizuojamu laikotarpiu vieną ataskaitą vidutiniškai sudarė 14958 spaudos ženklų. Lyginant su Grindex pateikiamų ataskaitų dydžiu (vidutiniškai vieną ataskaitą analizuojamu laikotarpiu sudarė 39476 spaudos ženklų) Zygon Baltic Consulting Ltd ataskaita yra pakankamai mažos apimties.*

### 2.4.3 Estijos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų tyrimas

Visose trijose Baltijos šalyse organizacijos dažniausiai ataskaitas pateikia vadovaudamiesi 10 Pasaulinio susitarimo principų. Oficialioje Pasaulinio susitarimo internetinėje svetainėje nurodoma, kad remiantis Pasaulinio susitarimo principais, prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir valdymo Estijoje, lyginant su Lietuva ir Latvija, yra tik 4 įmonės, kurios propaguoja socialinės atsakomybės idėją (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

#### Pasaulinio susitarimo narės Estijoje

Įmonės pavadinimas	Narystės pradžia
Istrol Ou	2012/05/09
Viru Keemia Grupp AS	2010/09/09
M & P Nurst AS	2010/09/03
JCI Estonia	2009/07/13

Šaltinis: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Pagal duomenis, pateiktus lentelėje, išryškėja, jog organizacijos ataskaitas pateikia tik nuo 2009 m. Tačiau lyginant su Lietuva, įmonių, prisijungusių prie Pasaulinio susitarimo yra nedaug. Iš organizacijų paminėtų lentelėje – 3 įmonės priskiriamos verslo sektoriui, tačiau tik 2 įmonės yra aktyvios Pasaulinio susitarimo narės: „Istrol Ou“, „Viru Keemia Grupp AS“.

Bendrovė „Istrol“ įkurta 1992 m. Pagrindinė kryptis – didmeninė prekyba įvairių technologinių įrenginių tiesiogiai vartotojams. Be to ši įmonė atlieka diagnostiką ir įrangos remonto paslaugas. Konsultavimas ir projektavimas yra papildomos paslaugos. Įmonė užsiima parduodama specializuotos įrangos serverius kambariams ir telekomunikacijų patalpoms, atlieka jo (jos) aptarnavimą ir remontą, siūlo inžinerijos paramą. Įmonei yra būdinga nuolatinė plėtra; asortimento plėtojimui pasiūlyti įrangą ir paslaugas; orientacija į klientus ir partnerius. Įmonė siūlo platų asortimentą produktų iš geriausių Europos oro tvarkymo ir energetikos įrangos gamintojų. Visi įrenginiai ir medžiagos yra sertifikuotos. Iš pateikto aprašo matome, jog įmonei yra svarbi kokybė, aplinka, kurioje įmonė veikia. Nors įmonė savo veiklą pradėjo 1992 m. ir vadovaujasi ĮSA nuostatomis, prisijungti prie socialiai atsakingų įmonių nusprendė tik 2012 m. Įmonės logotipas pateiktas žemiau esančiame paveiksle.



12 pav. „Istrol” logotipas

Šaltinis: [www.istrol.ee](http://www.istrol.ee)

Oficialiame Pasaulinio susitarimo puslapyje pateiktas įmonės įsipareigojimas, vykdyti socialiai atsakingą verslą. Šiame įsipareigojime bendrovės „Istrol“ direktorius bei tarybos narys Mr. Sergei Hlestakov mini, jog įmonė yra pasirengusi prisidėti prie Pasaulinio susitarimo ir jo principų, savo strategija, kultūra vykdydama savo veiklą. Taip pat įmonės vadovas teigia, kad įmonei svarbūs bendradarbiavimo projektai, kurie yra siejami su Pasaulinio susitarimo principais. Pranešime pažymima, kad pagrindinis reikalavimas priklausyti Pasaulinio susitarimo nariams pateikiant metinį pranešimą dėl pažangos (COP), kuris apibūdina įmonės pastangas įgyvendinti dešimt principų. Šiame pranešime jie pasižada padaryti pažangą per vienerius metus nuo įstojimo.

*Apibendrinant galime teigti, kad įmonė „Istrol“ yra pasirengusi prisijungti prie socialiai atsakingų įmonių, būti aktyvi narė ir teikti kasmetines ataskaitas vadovaujantis 10 Pasaulinio susitarimo principų.*

„Viru Keemia Grupp AS“ (VKG) yra didžiausia gamintojo skalūnų naftos ir cheminių medžiagų Estijoje. VKG apima visą naftos skalūnų apdorojimo grandinę, pradedant nuo jos gavybos ir perdirbimo ir baigiant rinkodaros grynųjų cheminių medžiagų. Įmonė taip pat yra viena iš labiausiai žinomų, kurie rūpinasi savo darbuotojais ir vietos bendruomene. 2010 m. VKG prisijungė prie galingiausios tarptautinės iniciatyvos – socialinės atsakomybės GRI ir JT Pasaulinio susitarimo. Pasaulyje VKG nusileidžia savo perdirbimo pajėgumais tik naftos skalūnų apdorojimo

įmonėms Fušunui Kinijoje ir naftos skalūnų perdirbimo įmonei Petrobras Brazilijoje. Įmonės logotipas pateiktas žemiau esančiame 13 paveiksle.



13 pav. „Viru Keemia Grupp AS“ logotipas

Šaltinis: www.vkg.ee

Socialinės atsakomybės valdymo analizė pradedama nuo socialinės atsakomybės ataskaitose nurodomo turinio analizės (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

#### VKG socialinės atsakomybės ataskaitų 2010-2011 m. turinio palyginimas

2010 m.	2011 m.
Socialiai atsakingo verslo principai	Socialiai atsakingo verslo principai
Vadovo žodis	Pristatymas
Įmonės apibūdinimas	Pripažinimas
VKG valdymas	Įmonės apibūdinimas
Ekonominė veikla	Grupės chronologija
Įvykiai, prioritetai ir iššūkiai ataskaitinio laikotarpio metu	VKG valdymas
Socialinė atsakomybė	Ekonominė veikla
Darbuotojų saugos ir sveikatos priežiūros tarnyba	Įvykiai, prioritetai ir iššūkiai ataskaitinio laikotarpio metu
Aplinkosauginė veikla	Socialinė atsakomybė
Socialinė atsakomybė	Darbuotojų saugos ir sveikatos priežiūros tarnyba
Darbuotojų saugos ir sveikatos priežiūros tarnyba	Aplinkosauginė veikla
Aplinkosauginė veikla	Rizikos valdymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis VKG 2009-2011 m. socialinės atsakomybės ataskaitomis

Pirmoje socialinės atsakomybės ataskaitos dalyje „Socialiai atsakingo verslo principai“ daugiausia rašoma, kad įmonė supranta, kaip reikia būti socialiai atsakingu, taupant išteklius, saugant aplinką, suteikia darbuotojams geras darbo sąlygas, remia profesines sąjungas ir pan. Antrais ataskaitos pateikimo metais (2011 m.), šioje dalyje įmonė nurodo ir savo tikslą. Taip pat šioje ataskaitos dalyje nurodoma, kokia yra visos ataskaitos struktūra, metodai, tikslinės grupės bei kokie yra apribojimai.



2011 metais atsirado nauja skiltis „Pripažinimas“. Šioje dalyje nurodyti įmonės gauti apdovanojimai tokie kaip: geriausia socialiai atsakinga įmonė, geriausia Estijos įmonė aplinkos apsaugos srityje.

„Įmonės apibūdinimas“ ši dalis per analizuojamą laikotarpį mažai kito. Išliko ta pati informacija, kad jie yra didžiausi skalūnų naftos ir cheminių medžiagų gamintojai, čia pateikiama įmonės misija, o taip pat ir verslo filosofija.

„VKG valdymas“ – taip vadinosi 2010 metais, kur buvo tiksliai aprašoma, kiekvieno aušto valdytojo pareigos, taip pat įdėtos nuotraukos. Kitais metais, ši dalis nusikėlė link ataskaitos vidurio ir buvo išsamiau aprašytas jos valdymas, tačiau ta dalis, kur buvo paminėta kiekvieno valdytojo pareigos, liko nei kiek nepakitusi. Lyginant su ankstesniais metais, valdymui skirta didesnė ataskaitos dalis.

1999 metais buvo įkurta ši įmonė. Visas jos augimas apibendrintai aprašomas dalyje „Grupės chronologija“. Čia surašyti svarbiausi kiekvienų metų faktai. Taip pat paminėta, kad 2010 metais tapo socialiai atsakingais, bei nurodytos prognozės iki 2016 metų. 2011 m. ataskaitoje pagrindiniai kiekvieno mėnesio įvykiai, per pastaruosius dvejus metus taip pat pateikti „Grupės chronologijos“ skiltyje, tačiau 2010 metų ataskaitoje ši informacija pateikta dalyje „Įvykiai, prioritetai ir iššūkiai ataskaitinio laikotarpio metu“.

Darbuotojai jų įmonėje yra saugūs taip pat kaip ir aplinka, kurioje jie dirba – taip teigia socialinės atsakomybės ataskaitoje. „Darbuotojų saugos ir sveikatos priežiūros tarnyba“ – šioje dalyje jie aprašo, kaip stengiasi užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams, kaip reikia jų išvengti. Įmonė suteikia reikalingą apsaugą darbe, tai yra, labai kontroliuojama sritis. Taip pat užtikrina sveikatos kontrolę. Darbuotojai kasmet arba kas antrus metus siunčiami tikrintis sveikatos, priklausomai nuo srities, kurioje dirba. Analizuojamu laikotarpiu šios ataskaitos dalys yra labai panašios, jos esmė yra tokia pat. “

2011 m. socialinės ataskaitos turinio struktūra skilties „Socialinė atsakomybė“ lyginant su 2010 m. išlieka nepakitusi, Taigi, ten pateikta informacija yra labai panaši. Tačiau pirmoje pateiktoje ataskaitoje šio informacijos yra daugiau.

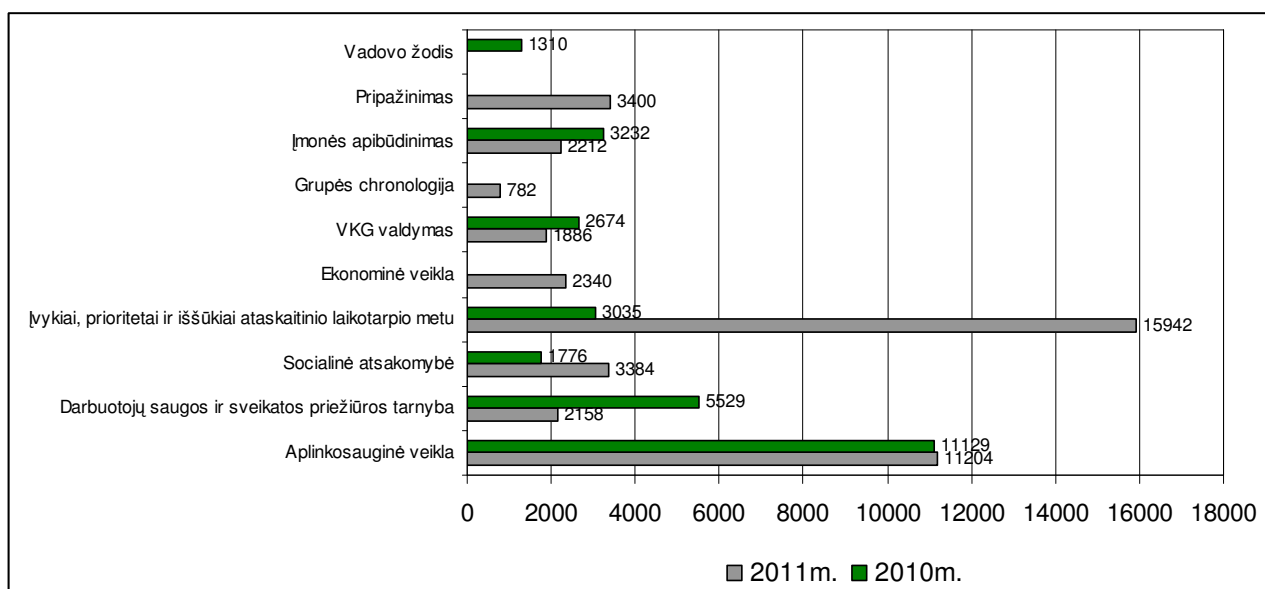
VKG daug dėmesio skiria aplinkos apsaugai savo veikloje. Pagrindiniai prioritetai yra prevencija arba taršos mažinimo poveikis aplinkai, atsirandantis iš gamybos veiklos – taip pradedamas 2011 metų socialinės atsakomybės ataskaitos dalis „Aplinkosauginė veikla“. Šioje dalyje jie pateikia grafikus, kuriuose vizualiai matosi, kiek jie investuoja į aplinkos apsaugą, pateikiami skaičiai apie elektros ir kitų išteklių suvartojimą.

„Rizikos valdymas“ – šioje dalyje akcentuojama, kokie buvo pagrindiniai VKG rizikos veiksniai, kokie buvo rizikos vertinimo rezultatai, ar bus ir toliau jų laikomasi ar keičiama. Pagrindinės rizikos grupės buvo išskirtos: žaliavų tęstinumas, konkurencingumas šioje srityje,

perdirbimo ir tvarkymo kapitalo rizika. Naftos skalūnų tvarkymas gali tapti nekonkurencingu dėl naujų aplinkosaugos taisyklių ar didelės pasaulinės kainos sumažėjimo. VKG atidžiai stebi numatytus aplinkos reikalavimus ir aktyviai dalyvauja profesinių asociacijų veikloje, norėdami pirmieji sužinoti apie naujausius teisės aktus ar pakeitimus.

Pagal lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, jog 2010-2011 m. turinys skiriasi, 2011 m. atsiranda naujos skilties pristatymas, grupės chronologija, pripažinimas, rizikos valdymas. Taip pat šiek tiek keičiasi pačios ataskaitos išdėstymas, vadovo žodis perkeliama į tolimesnę vietą pagal eiliškumą.

Norint ištirti kokioms sritims skiriamas didžiausias dėmesys, ataskaitų sudedamosios dalys palyginamos pagal spaudos ženklų pasiskirstymą konkrečiai ataskaitos daliai (žr. 14 pav.).



14 pav. VKG socialinės atsakomybės ataskaitų struktūra 2010-2011 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis VKG 2009-2011 m.m. socialinės atsakomybės ataskaitomis

Remiantis pateiktu paveikslu galime teigti, kad daugiausiai dėmesio skiria „Aplinkosauginei veiklai“ ir ši sritis per analizuojamą laikotarpį nesikeitė. 12 priede pateikta socialinės atsakomybės ataskaitų pasiskirstymas. Daugiausiai keitėsi skiltis „Įvykiai, prioritetai ir iššūkiai ataskaitinio laikotarpio metu“. Jei 2010 m. pristatant sritį „Darbuotojų saugos ir sveikatos priežiūros tarnyba“ buvo panaudoti 5529 spaudos ženklai (su tarpais), tai 2011 m. tik 2158. Lyginant 2011 m. su 2010 padidėjo skiltis „Socialinė atsakomybė“ 1608 spaudos ženklais. Taip pat matome, kad atsirado dvi naujos sritys „Ekonominė veikla“ ir „Pripažinimas“.

Įmonė pateikia išsamias ataskaitas, spalvotas, su grafikai, paveikslais ir nuotraukomis. Tačiau egzistuoja painiava VKG socialinės atsakomybės ataskaitose, nes nuo 2011 m. įmonė pateikia

ataskaitas pagal Pasaulinį susitarimą (žr. 11 priedą) ir pagal GRI. Galima daryti prielaidą, jog ĮSA valdymas vyksta pagal keletą standartų.

*Apibendrinant, galima teigti, kad „Viru Keemia Grupp AS“ socialinės atsakomybės ataskaitos atitinka Pasaulinio susitarimo Pažangos ataskaitos keliamus reikalavimus. Sprendžiant iš to, kad 2011 metų ataskaita yra išsamesnė, daugiau konkrečių faktų nurodyta apie įmonės padarytus darbus ir net planus ateinantiems keliems metams, galime teigti, kad įmonė didesnę dėmesį skiria socialinės atsakomybės valdymui, ataskaitų pateikimui. Buvo iširta, kokioms sritims skiriamas mažiausiais dėmesys – VKG ataskaitoje valdymas ir socialinė atsakomybė. Galima teigti, kad nuo 2010 m. iki 2011m. ataskaitų išplėtimas (apimtimi ir turinio sričių pakeitimais) reiškia didesnio dėmesio skyrimą socialinės atsakomybės valdymui.*

## 2.5. Baltijos šalių įmonių socialinės atsakomybės valdymo vertinimas

Baltijos šalių socialiai atsakingų įmonių ataskaitos buvo tirtos sudarant lenteles, kuriose jos buvo lyginamos pagal turinį. Vėliau buvo atliktas spaudos ženklų skaičiavimas, kad galima tiksliau matyti, kokia skiltis užima kokią vietą bendroje ataskaitoje. Visos ataskaitos buvo vertinamos ir tiriamos tik išoriškai. Atliktą tyrimą apibendrina analizuotų įmonių vertinimas pagal kriterijus. Buvo pasirinkti trys kriterijai, kurie labiausiai leido atskleisti norimą situaciją.

Pagal pasirinktus kriterijus, žemiau, 15 lentelėje, pateikta apibendrinta informacija apie tirtų įmonių socialinės atsakomybės valdymo vertinimą.

15 lentelė

### ĮSA valdymo vertinimo matrica

Kriterijai	Omnitel	Lesto	Grindex	ZBC	Istrol	VKG
Rodikliai demonstruojantys faktinę situaciją	+	+	+	+	+	+
Rodikliai demonstruojantys pažangą	+	+	+	-	-	+
Rodikliai demonstruojantys perspektyvas	+	+	+	-	-	+

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ankstesniuose magistro darbo skyriuose atlikto tyrimo metu nustatyta, kad Baltijos šalių atveju rodikliai demonstruojantys faktinę situaciją yra pateikiami ataskaitoje. Tai atspindėta tokiuose darbo skyriuose, kaip socialinė atsakomybė darbuotojams, socialinė atsakomybė klientams/rinkai, socialinė atsakomybė visuomenei, socialinė atsakomybė aplinkosaugai, atskaitomybė prieš

visuomenę, įmonės vadovo žodis, praktinių veiksmų aprašymas. Visos įmonės nuosekliai įvardija kas buvo nuveikta per metus. Vienintelė bendrovė „Istrol“ buvo pateikusi ne socialinės atsakomybės ataskaitą, bet vadovo laišką. Likusios tirtos įmonės ataskaitose nurodė, kas buvo padaryta per metus, kas jiems svarbu, pateikė reikšmingus duomenis.

Kitas pasirinktas rodiklis buvo apie įmonių pažangą. Ar įmonės pateikdamos ataskaitas keitė informaciją, turinį. Taigi, ne visos įmonės visuose ataskaitos dalyse buvo pažangios. Vienos įmonės ataskaitas labai išplėtė, vizualiai išgražino, keitė informaciją (pvz. „Grindeks“ „VKG“) tačiau kitų įmonių ataskaitos tapo vizualiai rimtesnes, liko mažiau nuotraukų, paveikslų (Pvz. „Omnitel“, „Lesto“). Latvijos įmonė „Zygon Baltic Consulting Ltd“ pateikė bendrą ataskaitą už 2010 – 2011 metus, tačiau ji mažai kuo skiriasi nuo ankstesnių metų ataskaitų. Tuo tarpu Estijos įmonė „Istrol“ ataskaitų dar nėra pateikusi, nes tik neseniai tapo socialiai atsakinga įmone ir to padaryti nespėjo.

Rodikliai, demonstruojantys pažangą, tikslus, perspektyvas ir siekiamą aplinką labiausiai pastebimi buvo analizuojant Estijos įmonę VKG, kuri nurodo planuojamus tikslus iki 2016 metų bei Lietuvos įmonę „Lesto“ kur nurodomi konkretūs žingsniai, kaip pasiekti reikiamų tikslų 2020 metais, Įmonės konkrečiai nurodė, kokie jų pagrindiniai tikslai ir kaip jų ketina pasiekti.

*Apibendrinant galime teigti, kad rodiklius, demonstruojančius faktinę situaciją, pažangą ir perspektyvas atitinka dauguma įmonių. Kai kurios įmonės labiau akcentuoja vienas socialinės atsakomybės ataskaitos dalis, kitos kitas. Dauguma įmonių ataskaitas parengė laikantis 10 Pasaulinio susitarimo principų, tik viena Estijos įmonė VKG ataskaitas pateikia ir pagal PS ir pagal GRI principus. Galime daryti prielaidą, kad įmonės, kurios tiksliausiai, geriausiai ir aiškiausiai pateikia ataskaitas, daugiausiai dėmesio skiria socialinės atsakomybės valdymui.*

## **2.6. Gerosios praktikos pavyzdžių analizė**

Verslas betarpiškai susijęs su visuomene. Įmonių kuriamos darbo vietos, mokami atlyginimai, gaminami produktai bei teikiamų paslaugų gausa teoriškai turėtų patenkinti vartotojų poreikius ir kelti gyvenimo kokybės lygį. Tačiau, anot laikraščio Harward Business Review – jau dvidešimt metų visuomenė žiūri į verslą kaip į „niekšeli“. Šis požiūris atsirado dėl paplitusios informacijos apie verslo dažnai neigiamai įtakojamą aplinką, išnaudojamus darbuotojus ar kenkimą žmonių sveikatai.

Šią problematiką nagrinėjo Jungtinių Tautų vystymo programa (2011m.) ir atsakingo verslo įmonių tinklo VI-oji metinė konferencija. Šioje konferencijoje buvo pristatyta įmonių bendros vertės kūrimo idėja, priešpastatoma tradicinei, pridėtinės vertės kūrimo idėjai. Konferencijoje „Bendros vertės kūrimas – ateities verslo strategija“ dalyvavo daugiau nei 100 Lietuvoje veikiančių įmonių atstovų. Bendros vertės kūrimo modelį bei praktinio įgyvendinimo galimybes pristatė Marc

Pfitzer, M. Porterio ir M. Kramerio vadovaujamos organizacijos „FSG“, direktorius Europai. Taip pat buvo pristatomi gerosios praktikos pavyzdžiai iš užsienio šalių ir Lietuvos.

L. Vaičaitytė ir E. Nosirevaitė (2012) nurodo, jog plačiai paplitusi nuostata, kad verslas turi rinktis tarp konkurencingumo ir atsakomybės, ši nuomonė ilgą laiką buvo supriešinusi verslą su visuomene. Tačiau 2011 metų pasaulinio garso ekonomistų M. Porterio ir M. Kramerio straipsnis apie bendros vertės kūrimą paneigė šią nuostatą ir pristatė naują požiūrį, kad verslo gerovė tiesiogiai priklauso nuo visuomenės gerovės. Bendros vertės kūrimas – tai nauja verslo strategija, orientuota į darnų visuomenės vystymąsi ir ekonominį augimą, atnešantį naujų galimybių verslui ir inovacijoms. Ši idėja buvo pripažinta Europos Komisijos ir yra minima EK ĮSA strategijoje 2011-2014 metams. Bendros vertės kūrimas papildo jau gerai žinomas idėjas, kurios apibūdina ĮSA, t.y. žmonės, planeta ir pelnas. Tačiau ši idėja akcentuoja pelno sukūrimą ne kaip galimybę, bet kaip pirmenybę. Pasak M. Porterio, bendros vertės kūrimas yra labiau sofistikuota kapitalizmo forma, kada sugebėjimas spręsti visuomenės problemas yra integruotas į pelno maksimizavimą ir nėra atskirtas nuo pelno modelio. Aiškėja, jog įmonė, prisidėjusi prie socialinės atsakomybės idėjų bei tinkamai valdydama įmonės socialinę atsakomybę, pasieks tik naudos.

Jungtinių Tautų vystymo programos (2011m.) ir atsakingo verslo įmonių tinklo VI-oji metinės konferencijos medžiagoje nurodoma, jog verslo įmonės gali prisidėti prie bendros vertės kūrimo: *peržiūrėti produktus ir paslaugas per socialinių poreikių prizmę ir juos inovuoti; peržiūrėti produktyvumą tiekimo grandinėje – kaip priartėti prie pirminio šaltinio (žaliavos); investuoti į verslo sąlygas (verslo klasterių kūrimas ir verslo sektorių vystymas)*. Bendros vertės kūrimas reikalauja požiūrio į pagrindinius verslo tikslus ir pokyčius, kurie atveria naujas inovacijos galimybes. Vadybos guru nuomone, nepatenkinti visuomenės poreikiai gali tapti pelno šaltiniu, ypač dabartiniame, „užsitęsios recesijos“ laikotarpyje. Svarbiausia, kad bendros vertės kūrimas būtų inkorporuotas į verslo strategiją.

Bendros vertės kūrimas nėra tolygus vertės padalijimui. Pagrindiniai kontrargumentai įmonių socialinei atsakomybei yra papildomi kaštai ir abejotina nauda, ypač vienkartinės filantropijos atveju. Pavyzdžiui, jei ūkininkams pieno supirkėjai pradės mokėti keliais procentais daugiau, tai nepakeistų ūkininkų gyvenimo kokybės. Taigi, šis modelis pabrėžia ne dalijimąsi pelnu, bet atnaujintus darbo organizavimo ir tiekimo grandinės procesus. Anot M. Porterio ir M. Kramerio, šimtai korporacijų jau taiko bendros vertės kūrimo modelį. Atsižvelgiant į pasaulinę 7 milijardų populiaciją, augantį Azijos gyvenimo lygį ir išteklių iššūkius, bendros vertės kūrimas gali tapti būtinybe, bet ne prabanga. Ekonomistai teigia, kad smulkus ir vidutinis verslas taip pat turi galimybių būti atsakingas ir pakeisti darbo organizavimo ir gamybos ar paslaugos procesus, pakeisti tiekėjus ir technologijas.

Žinomiausi atsakingo verslo pavyzdžiai aptinkami didžiosiose kompanijose, tokiose kaip „General Electric“, „Cisco“, „IBM“, „Nestle“. Kaip atsaką į vartotojų reiškiamus nuogastavimus dėl didėjančių elektros energijos kainų, „General Electric“ įsteigė Ecomagination laboratoriją, kurioje sukūrė ypatingai taupią technologiją. Ši technologija buvo plačiai įdiegta įvairiuose prietaisuose, pvz.: lemputėse, lokomotyvuose, traukiniuose. Įmonės pardavimai išaugo nuo 10 milijardų JAV dolerių 2005 m. iki 18 milijardų JAV dolerių 2010 m. „Nestle“ žinoma kaip įmonė, sėkmingai pakeitė kompanijos misiją ir viziją tam, kad sukurtų bendrą vertę. Anksčiau ji pozicionavo save kaip maisto gamintoją, o dabar akcentuoja mitybą, gerovę ir sveikatą. Tai keičia įmonės strategiją: gamybos procesus, prekės kokybės standartus bei tiekimo grandinę. Kompanija „IBM“ investuoja daug laiko ir pinigų į „išmaniuosius miestus“. „Cisco“ pritrūkus profesionalios darbo jėgos, įsteigė savo akademijas, kaip alternatyvą kvalifikuotų specialistų paruošimui.

Viena iš Indijoje sėkmingiausių vandentvarkos įmonių „Jain“ pirmoji pasiūlė našaus drėkinimo sistemą, šiandien jos pardavimai siekia 800 mln. JAV dolerių. „Novo Nordisk“ investavo finansinius ir žmogiškuosius išteklius tam, kad Kinijoje sukurtų tvarią sveikatos sistemą diabetikams. Dabartinė jos apyvarta virš milijardo JAV dolerių.

Leidiniuose „Bendra socialinė atsakomybė smulkiajame ir vidutiniame versle“ bei „Socialinės atsakomybės įsivertinimo vadovas įmonėms“ pateikti pavyzdžiai byloja, jog ĮSA diegimas ir valdymas tik pagerino įmonių funkcionavimą (žr. 16 lentelę).

Apibendrinant, galima teigti, kad įmonių socialinės atsakomybės diegimas ir valdymas suteikia įmonėms naudos įvairiose srityse.

Lietuvai ĮSA taip pat nesvetima, Lietuvoje jau nuo 2004 m. veikia atsakingo verslo įmonių tinklas, kuris vienija apie šimtą organizacijų. Pavyzdžiui, Swedbank tvari verslo politika reiškia realistišką paskolų indėlių santykį. Anot Swedbank valdybos pirmininko A. Danio, šio banko paskolų dydis lygus indėlių dydžiui. Tokiu atveju bankas bankrutuoti negali. Bendros vertės sukūrimas galimas tiek išorinėje, tiek vidinėje įmonės aplinkoje. Pavyzdžiui, tausoiant ribotus energetikos išteklius, Swedbank investuoja į vėjo malūnus. Norėdami parodyti, kad darbuotojai jiems yra svarbūs, įsteigė darbuotojų tarybą, su kuria valdyba diskutuoja aktualiais darbuotojams klausimais prieš priimdama sprendimą. Kadangi valdyba tiki, kad tik darnioje visuomenėje įmanomas darnus verslas, bankas organizuoja finansinio raštingumo didinimo ir verslumo skatinimo programas. Anot „Rimi Lietuva“ generalinio direktoriaus Christian Wijkstrom, bendros vertės kūrimas nebūtinai reikalauja didelių išlaidų. Pavyzdžiui, „Rimi Lietuva“ pradėjo Viki iniciatyvą, kuria skatina vietinį verslą, nes tai vietinių gamintojų produktų linija. Taip pat „Rimi Lietuva“ įdarbina neįgaliuosius darbuotojus, padeda spręsti šių žmonių integracijos problemas ir nesukeliant papildomų kaštų įmonei.

## Gerosios praktikos pavyzdžiai

Įmonė	Geroji praktika
PEETER-VERVOORT	Veikla: augalų centras, landšafto priežiūra ir dizainas, kelių apželdinimas ir sodų priežiūra. Siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, užtikrinti geresnę komunikaciją ir patobulinti darbuotojų konsultavimo procesą buvo sudarytas specialus planas. Šios programos rezultatai turėjo parodyti, kaip darbuotojai reaguoja į tokias darbdavio iniciatyvas ir kaip vertina dabartines darbo sąlygas. Tik išnagrinėjus tokius klausimus, galima pradėti imtis iniciatyvos.
LS TRANSLATIONS	Vertimų agentūra, kurios specializacija – Europos kalbų vertimai. LST keliami tikslai tobulai integruojami į kompanijos strateginę viziją ir misiją, kurios prioritetas yra santykiai su klientais. Keturis kartus per metus kartu su sąskaita ar užsakymo blanku esamiems ir būsimiems klientams yra siunčiama informacija (įmonės naujienos, naujų žodynų publikacijos ir t.t.). Papildomai du kartus per metus LST informacija siunčiama svarbiausioms kompanijoms. Vykdamas tokias akcijas siekiama pritraukti naujų klientų ir geriau informuoti esamus.
WINSON WATCH	Veikla – prekyba juvelyriniais dirbiniais. Pagrindinis tikslas – išsiaiškinti, ar darbuotojai tikrai žino, ko iš jų tikimasi. Todėl buvo bandoma suorganizuoti kuo didesnę darbuotojų įsitraukimą, nes tai užtikrina geresnį tarpusavio dialogą. Daugiausiai pritarimo sulaukia diskusijos, kurių metu aktyviai kalbama apie darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Tokio pobūdžio pokalbių metu bandoma išsiaiškinti, kaip darbuotojai mato savo darbą ir kaip darbdaviai galėtų išpildyti jų lūkesčius.
CLEANINGBOY	Specializuojasi privačių namų, įmonių ir renginių valymo srityje ir teikia papildomas higienos paslaugas, kurios apima langų plovimą, patarimus valymo klausimais, automobilių valymą, naujo turto tvarkymą ir remonto darbus. Esminis įmonės tikslas – užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir tinkamai jais rūpintis. Gerai mokyti, motyvuoti ir patenkinti darbuotojai užtikrina aukštos kokybės paslaugas. Proceso konsultanto užduotis yra suformuoti personalo politikos struktūrą ir rūpintis proceso eiga. Konsultantas pateikia pirmąjį pasiūlymo planą ir kartu su įmonės vadybininku aptaria svarbiausius elementus. Visi dokumentai yra lengvai pasiekiami per vidinį kompiuterių tinklą. Personalo politikos programa akcentuoja darbuotojų įsitraukimą. Rūpinimosi darbuotojais sistema apjungia strateginius tikslus ir asmeninį darbuotojų tobulinimą. Svarbiausia, kad strateginiai tikslai būtų įtraukti į personalo politiką.
TUP S.A.	Įmonės idėja – veikti laikantis darnaus vystymosi ir socialinio atsakingumo principų. „Eco-town“ kultūrinį komercinį projektą planuoja realizuoti TUP pavaldi įmonė „Chmielowski Sp. z o.o.“, įkurdama pirmąjį ekologinį miestelį 120 ha teritorijoje greta Pšečycko-Sievežo ežero Šlionsko regione, kuris yra vienas iš labiausiai industrializuotų, o aplinka – labai užteršta. Šis gerosios praktikos pavyzdys rodo, kaip tvarumas gali būti pagrindinis konkurencinio pranašumo elementas.
BAKOS WOOD INDUSTRY	Vienintelis savininkas bendradarbiaudamas su „Kézenfoga“ fondu parengė iniciatyvą savo įmonėse įdarbinti žmones su negalia. Anksčiau „Bakos“ buvo visiškai atsisakiusi šios idėjos, tvirtindama, kad dailidės amatas yra pernelyg pavojingas protinę ir (arba) fizinę negalią turintiems žmonėms. Tačiau sprendimas buvo surastas: „Bakos“ pabandymui nusprendė įdarbinti protinę negalią turinčių žmonių. Nauda organizacijai – padidėjęs darbo efektyvumas bei didesnis pirkėjų pasitenkinimas.
MOBILTEL EAD	Kasmet rengia subsidijų konkursą įvairių socialinių sričių projektams. „M-Tel“ subsidijų programa yra dalis ilgalaikės „M-Tel“ politikos, remiančios klausimų sprendimą Bulgarijos socialinės veiklos, švietimo, aplinkosaugos ir kultūros srityse. Nauda įmonei – pagerėjęs įmonės įvaizdis visuomenėje ir sukurtas abipusiai naudingos įmonių ir pilietinių organizacijų partnerystės modelis.
BRE BANK	Vienas pirmaujančiųjų visa apimančių bankininkystės paslaugų įmonėms teikėjų Lenkijoje. „BRE Bank“ struktūroje buvo sukurta interesų konflikto vadybos sistema. Vadinamasis Priežiūros biuras nuolat analizuoja galimo interesų konflikto atvejus pagal paklausimus ir įvykių aprašymus, kuriuos biurui pateikia banko padaliniai. Nauda organizacijai – Priežiūros biuras atliko 23 patikrinimus, kurie visiškai ar iš dalies buvo skirti interesų konfliktų banke vadybos analizei, dėl to buvo įdiegti būtini patobulinimai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

L. Vaičiaitytė ir E. Nosirevaitė (2012) pažymi, kad bendros vertės kūrimo idėja gali ateiti tiek iš darbuotojų, tiek iš vadovų lygmens. Tačiau greičiausiai ji įgyvendinama, kai ja tiki ir ją skatina Valdyba. ĮSA valdymo praktiką atskleidžia R. Pučėtaitės (2009) atlikta apklausa, kuri parodė, jog neatsižvelgiant į įmonių motyvus, dėl kurių jos prisijungė prie Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo iniciatyvos ar sukūrė etikos kodeksą. Įmonių veikla iš dalies yra grindžiama integralumo vertybe, kurios palaikymui trūksta įmonių socialinės atsakomybės vadybos instrumentų. Tai reiškia, jog apklaustose įmonėse nėra ĮSA strategijos. Todėl labai tikėtina, jog į įmonių interesus nebuvo atsižvelgta arba atsižvelgta tik į kai kurių. Vadinasi, išauga tikimybė, jog įmonių rizikos valdymas turi spragų. Faktas, jog egzistuoja procesai ir praktikos, dar nereiškia, jog jie padeda kryptingai siekti tikslų, nors jie ir žinomi. Būtina pažymėti, kad jau pats dalyvavimas įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvose, ataskaitų teikimas, savo programų pateikimas visuomenei, skatina įmones būti integralesnėmis ir kritiškai vertinti savo galimybes įgyvendinti deklaruojamus principus bei įsipareigojimus.

*Apibendrinant galima teigti, kad gerosios praktikos pavyzdžiai įrodo, kad įmonių socialinės atsakomybės valdymas įmonėms suteikia naudos. Būtina pažymėti ir tai, jog daugeliu atveju Baltijos šalyse trūksta patirties ĮSA valdyme. Tik dalyvavimas seminaruose bei konferencijose įmonių socialinės atsakomybės tema, suteikia žinių, kaip valdoma socialinė atsakomybė. Tikimasi, kad tokiose įmonėse ilgainiui atsiras ĮSA specialisto pareigybė ir formuosis kvalifikuotų specialistų su specifiniu (ĮSA vadybos) išsilavinimu poreikis.*



## IŠVADOS

Atlikus literatūros šaltinių analizę pasirinkta tema, nustatyta, jog įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip priemonių visuma, kurias į savo prigimtines veiklas, tikslus ir sprendimų priėmimo procesus įtraukia organizacijos, kurdamos konstruktyvius santykius su interesų grupėmis ir paisydamos jų poreikių, siekiant prisidėti prie bendros visuotinės gerovės. Pagrindiniai elementai, kurie įtraukti į įmonės socialinės atsakomybės apibrėžtį: savanoriška veikla, suinteresuotos grupės, socialinės problemos, įmonės teisiniai įsipareigojimai.

Socialiai atsakingų įmonių išskirtiniai bruožai: visuomeninės naudos siekis, inovatyvus socialinių problemų sprendimas ir rinkos modelių taikymas šioms veikloms įgyvendinti. Įmonių socialinės atsakomybės kritika atsirado beveik tuo pat metu, kai pasirodė pirmosios publikacijos, susijusios su socialine atsakomybe: 1962 m. M. Friedman, tvirtino, jog įmonės turi koncentruotis tik į tai, kad turi savo akcininkams uždirbti kiek įmanoma daugiau pinigų, o ne į savanoriškas veiklas, kurios nesuteikia finansinės naudos.

Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui ir valdymui tikslinga taikyti A. Smith vadybos sistemos modelį. T.y. sukūrus ir įgyvendinus integruotą vadybos sistemą, organizacija yra valdoma kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema, kurioje kiekvienas procesas valdomas kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema P – D – T – V ciklo metodu. Įmonių socialinės atsakomybės valdymas ir pasiekti rezultatai nurodomi įmonių socialinės atsakomybės ataskaitose.

Išanalizuota, kad Baltijos šalyse įmonių socialinės atsakomybės taikymo pradžia siejama su rengimūsi įstoti ir įstojimu į Europos Sąjungą: patvirtintos Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos, steigiamos institucijos atsakingos už įmonių socialinės atsakomybės plėtrą šalyse, rengiami ir publikuojami dokumentai, susiję su įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimu bei valdymu.

Atlikus įmonių socialinės atsakomybės taikymo versle analizę, nustatyta, kad įmonėms trūksta žinių apie socialaus verslo valdymą, egzistuoja painiava susijusi su įmonių socialinės atsakomybės pažangos ataskaitos rengimu ir viešinimui. Ištirta, jog Baltijos šalyse labiau paplitęs ataskaitų teikimas pagal Pasaulinio susitarimo 10 principų. Pastebima praktika, jog daugelis verslo įmonių internetinėse svetainėse viešina panašaus pobūdžio ataskaitas, tačiau nėra oficialiai tapusios Pasaulinio susitarimo ar Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos narėmis.

Išanalizavus Lietuvos įmonių teikiamas socialinės atsakomybės ataskaitas, nustatyta, jog UAB „Omnitel“ laikosi 10 Pasaulinio susitarimo principų, yra aktyvi šio susitarimo narė. Tačiau pastebimas veiksmų trūkumas (ar jų nenurodymas ataskaitoje), kuris yra siejamas kovojant su korupcija. AB „Lesto“, nepaisant įvykusios reorganizacijos, pateikia išsamias pažangos ataskaitas,

kuriuose atsispindi socialinės atsakomybės valdymas įmonėje. Koreguotina socialinės atsakomybės valdymo sritis - kovos su korupcija principų plėtojimas (2009-2010 m.).

Atlikus Latvijos verslo įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų analizę, nustatyta, kad „Grindeks“ įgyvendindama socialinės atsakomybės idėją turi galias tradicijas ir 10 Pasaulinio susitarimo principų laikosi nuo 2002 m. Tai parodo 2009-2011 ženkliai nepakitęs ataskaitų turinys bei dėstomoji dalis apie socialinės atsakomybės valdymą ir pasiekimus įmonėje, ataskaitose daug dėmesio skiriama kovai su korupcija. Tuo tarpu tirtose Lietuvos įmonių ataskaitose ši sritis ne visada plėtojama. „Zygon Baltic Consulting Ltd“ yra socialiai atsakinga nuo 2004 m., tačiau pateikiamos ataskaitos yra daugiau aprašomo pobūdžio, pasigendama konkrečių pasiekimų, probleminių sričių įvardijimo.

Nustatyta, jog Estijos tirtos organizacijos ataskaitas teikia nuo 2009 m., tačiau iš trijų verslo sektoriaus įmonių tik dvi yra aktyvios Pasaulinio susitarimo narės: „Istrol“, „Viru Keemia Grupp AS“. Įmonė „Istrol“ yra pasirašiusi tik išipareigojimą tapti Pasaulinio susitarimo nare. VKG yra prisijungusi prie dviejų ĮSA tinklų ir pateikinėja ataskaitas, kuriuose atsispindi ir Pasaulinio susitarimo ir GRI principai. Tai įrodo, jog Estijos socialiai atsakingo verslo diegimas, valdymas ir rezultatų viešinimas tik pradeda vystytis. Lyginant Estijos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitas su Lietuvos, galime teigti, kad Lietuva šioje srityje yra daug toliau pažengus, Lietuvos įmonių ataskaitos išsamesnės, informatyvesnės bei yra daug daugiau aktyvių Pasaulinio susitarimo narių, kurios teikia tokias ataskaitas.

Siekiant įvertinti socialinės atsakomybės valdymą pagal rodiklius, nustatyta, jog tiriamose įmonėse nėra vieningos rodiklių sistemos apie socialinę atsakomybę. Dažnu atveju vertinimas atliktas sisteminant ataskaitose pateiktuose tekstuose minėtą informaciją. Įvertinus įmones pagal rodiklius demonstruojančius faktinę situaciją, nustatyta, jog Baltijos šalių tiriamų įmonių ataskaitose išsamiai ir detalai aptarta esama situacija. Iširta, jog rodikliai, demonstruojantys pažangą pateikti UAB „Omnitel“, AB „Lesto“, „Grindeks“, „Viru Keemia Grupp“. Galima daryti išvadą jog „Zygon Baltic Consulting Ltd“, „Istrol“ neefektyviai valdo įmonės socialinę atsakomybę (nepateikti duomenys kas buvo pasiekta lyginant su esama situacija). Rodikliai apibrėžiantys tikslus/perspektyvas byloja, jog UAB „Omnitel“, AB „Lesto“, „Grindeks“, „Viru Keemia Grupp“ įvardija siekiamybę socialinės atsakomybės srityje, ko pasigendama „Zygon Baltic Consulting Ltd“, „Istrol“ ataskaitose. Tyrimo metu nustatyta, jog ĮSA ekonominio poveikio matavimas ir vertinimas įmonėse dažniausiai vykdomas arba vertinamas išskirtiniais kokybinio vertinimo metodais nesiekiant vertinti bei stebėti ĮSA iniciatyvų kuriamų sąnaudų bei ekonominės naudos.

Gerosios praktikos pavyzdžių analizė parodė, kad ĮSA valdymas įmonėms suteikia naudos. Tačiau Baltijos šalių atvejais rodo, jog daugeliu atveju trūksta patirties ĮSA valdyme (nėra nusistovėjusio socialinės atsakomybės vertinimo, kuris padėtų įvertinti naudą bei atskleisti

problemines sritis), Estijoje socialiai atsakingas verslas tik pradeda plėtotis. Atlikus gerosios praktikos pavyzdžių analizę, nustatyta, jog dalyvavimas seminaruose bei konferencijose ĮSA tema, suteikia žinių kaip valdoma ĮSA.

Mokslinė hipotezė - įmonių socialinės atsakomybės ataskaitos yra priemonė, skirta valdyti socialiai atsakingą elgesį įmonėje – atlikus tyrimą, pasitvirtino iš dalies: įmonėms efektyviai valdyti socialiai atsakingą elgesį gali padėti tik išsamiai rengiamos, rodikliais grindžiamos ataskaitos. Tuo tarpu, įmonėms, kurios pateikia neišsamias, nepagrįstas rodikliais, ataskaitas (ir tai daro tik tam, kad būtų aktyvios Pasaulinio susitarimo narės), tai nepadeda efektyviau valdyti socialinės atsakomybės. Daroma išvada, kad tai daroma tik dėl trumpalaikės naudos, tokios kaip klientų dėmesio atkreipimas. Ilgalaikėje perspektyvoje realios naudos, susijusios su socialiai atsakingo elgesio valdymu, įmonė negauna. Rodiklių netaikymas sąlygoja įmonių socialinės atsakomybės proceso nevaldymą, nežinojimą kaip kinta su socialine atsakomybe susiję rodikliai, t.y. būtinos informacijos ĮSA stebėjimui, analizei, valdymui bei veiksnių priėmimui, negavimą. Kuri prisidėtų prie įmonės tobulėjimo socialinės atsakomybės valdymo srityje.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo išvadomis, teikiamos rekomendacijos dėl socialinės atsakomybės valdymo tobulinimo Baltijos šalyse.

Rekomenduojama plėtoti ĮSA valdymą, pasitelkus informacijos surinkimo bei analizės priemones, sudaryti įmonėse konkrečių rodiklių grupes, pagal kurias būtų galima nustatyti ryšius tarp atskirų rodiklių ir jų įtakos įmonių veiklos rezultatams.

Taip pat įtraukti kuo daugiau darbuotojų į socialinės atsakomybės įgyvendinimo procesą. Tai leistų darbuotojams sužinoti, kokia nauda yra teikiama jiems.

Ne mažiau svarbu skatinti verslo partnerius tapti socialiai atsakingais. Rekomendacijos „iš lūpų į lūpas“ įtikina apie socialiai atsakingo verslo naudą.

Siekiant užkirsti kelią neefektyviam atsakingo verslo plėtojimui siūloma įmonėse samdyti socialiai atsakingo verslo ekspertus, kurie suteiktų kvalifikuotas konsultacijas ir realiai įvertintų esamą situaciją (rodiklius, demonstruojančius faktinę situaciją, pažangą, apibrėžiančius tikslus/perspektyvas). Tikėtina, kad tokiose įmonėse ilgainiui atsiras ĮSA specialisto pareigybė ir formuosis kvalifikuotų specialistų su specifiniu (ĮSA vadybos) išsilavinimu poreikis.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AB „LESTO“ socialinės atsakomybės veiklos ataskaita. (2011). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.lesto.lt/lt/socialine-atsakomybe/ataskaitos/1037>>.
2. AB „VST“ socialinės atsakomybės veiklos ataskaita. (2009). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 13]. Prieiga per internetą: <<http://www.lesto.lt/Content/Files/794.pdf>>.
3. About us. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 01 07]. Prieiga per internetą: <[http://www.istrol.com/index.php?route=information/information&information\\_id=4](http://www.istrol.com/index.php?route=information/information&information_id=4)>.
4. Anderson, C. R. (1984). *Management Skills, Funcions and Organization Performance*. USA.
5. Apie įmonių socialinę atsakomybę. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 01 30]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?434144694>>.
6. Astromskienė, A., Adomatienė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 218-222
7. Augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu. (2006). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 03 14]. Prieiga per internetą: <<http://www.ldf.lt/ISA>>
8. Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir Vadyba*, No. 15, p. 366-373.
9. Banarjee, S. B. (2008). *Corporate Social Responsibility: The Good, the bad and the Ugly*. *Critical Sociology*, No. 1.
10. Bartol, K. M., Martin, D. C. (1994). *Management*. New York: McGraw – Hill.
11. *Bendra socialinė atsakomybė smulkiajame ir vidutiniame versle*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 03 20]. Prieiga per internetą: <[http://csr.schnittsteller.de/uploads/media/CSR\\_Manual\\_LT\\_edition.pdf](http://csr.schnittsteller.de/uploads/media/CSR_Manual_LT_edition.pdf)>.
12. Bendrovės vadovo žodis. (2010). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 21]. Prieiga per internetą: <<http://www.omnitel.lt/apie-omnitel/socialine-atsakomybe/ataskaitos/omnitel-socialines-atsakomybes-ataskaita-2010/bendroves-vadovo-zodis/52915>>.
13. Bendrovės vadovo žodis. (2011). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 21]. Prieiga per internetą: <<http://www.omnitel.lt/apie-omnitel/socialine-atsakomybe/ataskaitos/omnitel-socialines-atsakomybes-ataskaita-2011/bendroves-vadovo-zodis/59093>>.
14. Bernatonytė, D., Vilké, R., Keizerienė, E. (2009). Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, 229-236.

15. Boone, L. E., Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York: McGraw – Hill.
16. Brazdauskaitė, G. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės ir suinteresuotųjų pusių teorija darnaus vystymosi strateginiame valdyme. *Darnaus vystymosi strategija ir praktika*. 1(2), p. 69-79.
17. Brazdauskaitė, G., Balkevičius, M. (2008). Darnaus vystymosi kompetencijų formavimas organizacijų pirkimuose: žinių, įgūdžių ir vertybių integralumo svarba. *Darnaus vystymosi strategija ir praktika*. 1(4), 53-63.
18. Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 1.
19. Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 3.
20. Communication on progress. (2009). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 01 03]. Prieiga per internetą: <[http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/4493/original/ZBC\\_COP.pdf?1265982396](http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/4493/original/ZBC_COP.pdf?1265982396)>.
21. Communication on progress. (2011). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 01 03]. Prieiga per internetą: <[http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/13694/original/ZBC\\_COP\\_2011.pdf?1325843594](http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/13694/original/ZBC_COP_2011.pdf?1325843594)>.
22. Corporate Social Responsibility Report. (2009). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 28]. Prieiga per internetą: <[http://www.grindeks.lv/mce/uploads/csr\\_report\\_2009.pdf](http://www.grindeks.lv/mce/uploads/csr_report_2009.pdf)>.
23. Corporate Social Responsibility Report. (2010). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 28]. Prieiga per internetą: <[http://www.grindeks.lv/mce/uploads/ksa\\_en\\_2010.pdf](http://www.grindeks.lv/mce/uploads/ksa_en_2010.pdf)>.
24. Corporate Social Responsibility Report. (2011). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 28]. Prieiga per internetą: <[http://www.grindeks.lv/mce/uploads/corporate\\_social\\_responsibility\\_report\\_2011.pdf](http://www.grindeks.lv/mce/uploads/corporate_social_responsibility_report_2011.pdf)>.
25. Čepinskis, J., Sakalauskaitė E. (2009). Corporate Social Responsibility during economic crisis in Lithuania. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
26. Česnienė, R., Diskinė, D., Česynaitė E. (2011). Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektorių analizė. *Viešasis administravimas*, Nr. 1(29), p. 19-26.
27. Česnienė, R., Neverkevič M. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse. *Verslas, vadyba ir studijos*, Vol. 8, No. 1, p. 261-270.
28. Daft, L. R. (2006). *The New Era of Management*. Mason: South – Western.

29. Dagilienė, L., Bruneckienė, J. (2010). Savanoriškai atskleidžiamos informacijos vaidmuo įmonių socialinės atsakomybės aspektu. *Ekonomika*. 10 (15), p.451-456.
30. Dagilienė, L. (2010). *Verlso įmonių apskaita: pateikčių rinkinys: metodinė priemonė*. Kauno technologijos Universitetas.
31. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2 (6).
32. Davis, K., Blomstrom, R. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. McGraw Hill: New York.
33. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Alan, B. E. (2010). *Strategic Management: Text and Cases*, 5.
34. Elms, H., Brammer, S., Harris, J.D., Phillips, R.A. (2010). New Directions in Strategic Management and Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 02 26]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=18&sid=38d60639-1a55-4aa5-990e-a0e5fa54ca09%40sessionmgr11&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=52533907>>.
35. Epstein, M. J., & Freedman, M. (1994). Social Disclosure and the Individual Investor. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7(4), p. 94-109.
36. Europos bendrijos komisija (2006). *Mažų ir vidutinių įmonių bendros socialinės atsakomybės įvadas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 02 17]. 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)>
37. Europos Bendrijų Komisija. (2001). *Žalioji knyga. Dėl Bendrijos finansinių interesų apsaugos baudžiamosios teisės priemonėmis ir Europos prokuroro pareigybės įsteigimo*. Briuselis.
38. *Europos sąjungos teisė*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 02 17]. Prieiga per internetą: <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:LT:HTM>>
39. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
40. Friedman, M. (1962). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 03 11]. Prieiga per internetą: <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-socresp-business.html>>.
41. Galbreath, J. (2010). Consumers' responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention. *British Journal of Management*, 2 (11), p. 511-525.

42. Gineitienė, Z., Žiogelytė, L. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB „PakMarkas“ pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiaulių universitetas. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla. 1, p. 57-64.
43. Gylys, P. (2004). Two Paradigms of Economic Development in CEE Countries. *Ekonomika*, Nr. 68.
44. Grace, D., Cohen, S. (2005). *Business Ethics: Australian Problems and Cases*. Oxford University Press.
45. Gruževskis, B., Vasiljevienė, N., Moskvina, J., Kleinaitė, I. (2006). *Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai*. Vilnius
46. Gudonienė, V., Leipuvienė, K. (2007). *Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“ ataskaita*. Vilnius.
47. Gudonienė, V., Volungytė, V. (2007). *Įmonių socialinė atsakomybė – altruizmas ar nauda?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 04 30]. Prieiga per internetą: <[http://www.buhalteris.lt/lt/?cid=819&new\\_id=28850](http://www.buhalteris.lt/lt/?cid=819&new_id=28850)>.
48. Holder-Webb L., Cohen, J. R., Nath, L., Wood, D. (2009). The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. firms. *Journal of Business Ethics*, 84 , 497-527.
49. ISO 14001. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 03 25]. Prieiga per internetą: <<http://www.sektorius.lt/lt/kokybesvaldymas/Paruosimas%20sertifikavimui/ISO%2014001;jsessionid=14B195731072484FC91A6831E6353723>>.
50. ISO 26000. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 03 25]. Prieiga per internetą: <<http://www.irs.lt/lt/ISO/26000/socialine/atsakomybe>>.
51. Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje. (2008). Praktiniai atsakingo verslo pavyzdžiai. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 03 11]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-211085659>>.
52. Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje. (2009). Nacionalinis socialiai atsakingo verslo apdovanojimas 2008 ir gerosios praktikos pavyzdžiai. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 02 17]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-211085659>>.
53. Įmonių socialinės atsakomybės vadovas. (2006). Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos Trišalė Taryba. Vilnius: Trišalės tarybos sekretoriatas, 40 p.
54. Jimena, J. (2010). How to create a meaningful stakeholder engagement process. *Canadian Mining Journal*, 2 (131), p 9.



55. Jusčius, V., Snieska, V. (2008). Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations. *Inžinerinė Ekonomika=Engineering Economics*. ISSN 1392-2785, 3, p. 34–44.
56. Juščius, V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*, 78, 48-64.
57. Karapetrovic, S. (2003). Musings on integrated management systems. *Measuring Bussiness Excellence*. Vol. 7, No. 1, p. 4 - 13.
58. Karpavicius, T., Cvilikas, A., Gatautis, R. (2007). Application of Systemic Management Conception to Organization's Management Decisions Structuring. *Inžinerinė Ekonomika*. (4), 44-52.
59. Kleinaitė, I. (2007). *Atsakingo verslo praktika. Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai*. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
60. Klimka, K. (2006). *Laisvosios rinkos šauklis mirė „laimingas“* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 02 25]. Prieiga per internetą: <[www.delfi.lt/news/ringas/lit/](http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/)>.
61. Kotler, Ph., Lee, N. (2007). *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good to Your Company*. New Jersey: John Wiley & Sons.
62. Kuodytė, M. (2010). EMAS - aplinkosaugos vadybos ir audito sistema. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 03 30]. Prieiga per internetą: <<http://gamta.lt/cms/index?rubricId=d35cc4cf-ac1a-46dc-add3-a2c643b6855f>>.
63. *Latvian Sustainable Development Strategy* . [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-15]. Prieiga per internetą: <[http://www.varam.gov.lv/eng/darbibas\\_veidi/sustainable\\_development\\_of\\_latvia/](http://www.varam.gov.lv/eng/darbibas_veidi/sustainable_development_of_latvia/)>.
64. Laurinavičius, A., Reklaitis, J. (2011). *Darnaus verslo socialinė atsakomybė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
65. Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its revolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*. No. 1 (10).
66. Lieleikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių Universiteto leidykla.
67. Lielgaidina, A., Berzina, L., Geipele, I. (2012). Corporate Social Responsibility and Mass Media: Latvian Case. *Economics and Management*, 17 (1), p. 335-341.
68. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 53 „Dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų programos ir jos įgyvendinimo 2009-2011 metų priemonių plano patvirtinimo“. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 11 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?543753386>>.

69. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. rugsėjo 5 d. nutarimas Nr. 1057 „Dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų programos ir jos įgyvendinimo 2012-2013 metų priemonių plano patvirtinimo“. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 11 20]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=432243&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=432243&p_query=&p_tr2=2)>.
70. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimas Nr. 1160 „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 11 29]. Prieiga per internetą: <<http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=B894A68D-DC99-4A8DA3A1-EAC62D7F8C15>>.
71. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. rugsėjo 16 d. nutarimas Nr. 1247 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimo Nr. 1160 „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ pakeitimo. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 11 29]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/veikla/docs/dv\\_svietimas/0.816819001255418152.pdf](http://www.smm.lt/veikla/docs/dv_svietimas/0.816819001255418152.pdf)>.
72. Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų bendrovių AB Rytų skirstomieji ir AB VST socialinės atsakomybės veiklos ataskaita. (2010). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.lesto.lt/Content/Files/842.pdf>>.
73. Lisabonos strategija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 11 30]. Prieiga per internetą: <[http://circa.europa.eu/irc/opoce/fact\\_sheets/info/data/policies/lisbon/article\\_7207\\_lt.htm](http://circa.europa.eu/irc/opoce/fact_sheets/info/data/policies/lisbon/article_7207_lt.htm)>
74. Marčinskas A., Seiliūtė J. (2008). Socialinė atsakomybė viešajame sektoriuje ir versle: lyginamoji analizė. *Viešasis administravimas*, Nr. 17, p. 70-79.
75. McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*. McGraw Hill: New York.
76. McWilliams, A., Siegel, S. (2006). Corporate social responsibility: strategic implication; Wright, Patrick M.. *Journal of Management Studies*.1(43), p.1-18.
77. Melnikas B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
78. Mikšys, A. (2010). *Socialinė atsakomybė. Standartai ISO 26000, SA 8000* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 12 17]. Prieiga per internetą: <[http://www.isokonferencija.lt/2\\_2\\_socialine\\_atsakomybe\\_ISO26000\\_SA8000.pdf](http://www.isokonferencija.lt/2_2_socialine_atsakomybe_ISO26000_SA8000.pdf)>.
79. Milton, S. (2010). Some Observations On Csr And Strategic Management. *Budapest Management Review*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 02 20]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=14&sid=2036d03e-9728-42fa87d4cfc61a8cd706%40sessionmgr14&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=48313932>>.

80. Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 02]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-604362333>>.
81. Nichols, S. 2006. Folk Intuitions about Free Will. *Journal of Cognition and Culture*, [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 03 11]. Prieiga per internetą: <[http://dingo.sbs.arizona.edu/~snichols/Papers/Folk\\_Intuitions\\_on\\_Free\\_Will](http://dingo.sbs.arizona.edu/~snichols/Papers/Folk_Intuitions_on_Free_Will)>.
82. OHSAS 18001. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 03 31]. Prieiga per internetą: <<http://www.dnvba.com/lt/Sertifikavimas/Vadybos-sistemu-sertifikavimas/Darbosauga/Pages/OHSAS-18001.aspx>>.
83. Omnitel socialinės atsakomybės ataskaita. (2009). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 21]. Prieiga per internetą: <<http://www.omnitel.lt/apie-omnitel/socialine-atsakomybe/ataskaitos/omnitel-socialines-atsakomybes-ataskaita-2009/45949>>.
84. Pasaulinis susitarimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 01]. Prieiga per internetą: <[http://www.globalcompact.lt/lt/pasaulinio\\_susitarimo\\_principai](http://www.globalcompact.lt/lt/pasaulinio_susitarimo_principai)>.
85. Pradhan, S., Roy, S. (2011). The Nature of Socially Responsible Communication in Indian Companies. *Verslas: teorija ir praktika*. 12 (1), p. 24-32.
86. Pruskus, V. (2002). *Verslo etika*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 02 17]. Prieiga per internetą: <[http://www.kapciamiestis.lt/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=71&Itemid=82](http://www.kapciamiestis.lt/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=71&Itemid=82)>.
87. Pruskus, V. (2003). Verslo socialinė ir etinė atsakomybė rinkodaros aspektu. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 1, 43–52.
88. *Responsible Business Forum in Estonia*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 11 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.csr.ee/forum>>.
89. Rudzevičius J., Serafinas D., (2007). The Development of Socially responsible Business in Lithuania. *Engineering Economics*. Vilnius. VU.1
90. Russell, D., W., Russell, C., A. (2010). Here or there? Consumer reactions to corporate social responsibility initiatives: Egocentric tendencies and their moderators. *Marketing Letters*. 1 (21), p. 65-81.
91. Ruževičius, J., Mėlynytė, O. (2008). Organizacijų socialinės atsakomybės ir žmogiškųjų išteklių vadybos sąsajų tyrimas. *Economics and management*, Nr 13, p. 817-822.
92. Ruževičius J., Žekienė A. (2012). Socially responsible investment and the study of the social responsible funds development possibilities in Lithuania. *Economics and management*, Vol. 17, No. 3, p. 1156-1164.
93. Ruževičius, J (2007). *Kokybės vadybos modeliai ir metodai. Vdovėlis*. Vilnius. Vilniaus Universitetas.

94. Ruževskis, B., Moskvina, J. (2005). Socialiai atsakingas verslas arba korporatyvi socialinė atsakomybė ir jos plėtojimo Lietuvoje galimybės. *Darbo biržos naujienos*, Nr. 1 (85), p. 14–16.
95. Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17.
96. Simanavičienė, Ž., Kovaliov, R., Šubonytė, J. (2011). Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos Lietuvoje SSGG analizė. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 16, p. 605-611.
97. Social Responsibility and Sustainable Development Report. (2010). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 01 09]. Prieiga per internetą: <[http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/11579/original/vkg\\_SAA2010\\_eng\\_v2.pdf?1312952405](http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/11579/original/vkg_SAA2010_eng_v2.pdf?1312952405)>.
98. Social Responsibility and Sustainable Development Report. (2011). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 01 09]. Prieiga per internetą: <[http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/16996/original/vkg\\_SAA2011\\_eng\\_v4.pdf?1344586464](http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/16996/original/vkg_SAA2011_eng_v4.pdf?1344586464)>.
99. Socialinės atsakomybės įsivertinimo vadovas įmonėms. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 03 20]. Prieiga per internetą: <[http://www.undp.lt/uploads/Publications%20LT/CSR%20Selfassessment%20Handbook%20for%20companies\\_Lithuania.pdf](http://www.undp.lt/uploads/Publications%20LT/CSR%20Selfassessment%20Handbook%20for%20companies_Lithuania.pdf)>.
100. Sokovic, M. (2004). Integrated management systems (IMS) on the way to business excellence. *Business systems management: proceedings of the 3rd international conference*. p. 215-218.
101. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, K. M. (2009). Consumer behaviour: a european perspective. *Financial Times*.
102. *Sustainability – Latvia*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 01]. Prieiga per internetą: <[http://europa.eu/youreurope/business/doing-business-responsibly/taking-sustainability-further/latvia/index\\_en.htm](http://europa.eu/youreurope/business/doing-business-responsibly/taking-sustainability-further/latvia/index_en.htm)>.
103. *Sustainable Development in Estonia*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 11 15]. Prieiga per internetą: <<http://www.envir.ee/166310?>>.
104. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. *Research papers* 20 (1).
105. Šimašius, R. (2006). *Neatsakinga socialinė atsakomybė*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 05 05]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrinka.lt/index>>.

106. Šliogerienė, J., Kaklauskas, A., Zavadskas, E., Bivainis, J., Seniut, M. (2009). Environment Factors of Energy Companies and Their Effect on Value: Analysis Model and Applied Method. *Technological and Economic Development of Economy*, 15(3), p.490-521.
107. *The Global Competitiveness Report* (2013). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 03 31]. Prieiga per internetą: <<http://www.weforum.org/reports>>.
108. Tulchin, D. (2003). Microfinance's double bottom line: Measuring Social Return for the Microfinance Industry. *Social Enterprise Associates*, p. 24. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 02 17]. Prieiga per internetą: <[http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27273/13947\\_13947.pdf](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27273/13947_13947.pdf)>.
109. UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaita 2009. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.omnitel.lt/apie-omnitel/socialine-atsakomybe/ataskaitos/omnitel-socialines-atsakomybes-ataskaita-2009/45949>>.
110. UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaita 2010. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.omnitel.lt/apie-omnitel/socialine-atsakomybe/ataskaitos/omnitel-socialines-atsakomybes-ataskaita-2010/bendroves-vadovo-zodis/52915>>.
111. UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaita 2011. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 12 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.omnitel.lt/apie-omnitel/socialine-atsakomybe/ataskaitos/omnitel-socialines-atsakomybes-ataskaita-2011/bendroves-vadovo-zodis/59093>>.
112. Vaičiaitytė L., Nosirevaitė E., (2012). Nauja verslo strategija – atsakas į visuomenės poreikius? [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 02 16]. Prieiga per internetą: <[http://www.elin.lt/lt/naujienos/naujienos/nauja\\_verslo\\_strategija\\_\\_atsakas\\_i\\_visuomenes\\_poreikius](http://www.elin.lt/lt/naujienos/naujienos/nauja_verslo_strategija__atsakas_i_visuomenes_poreikius)>.
113. Vaitiekūnienė, J. (2009). *Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje. Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas 2008 ir geriausi praktikos pavyzdžiai*. Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
114. Vasiljevienė, N. (2002). *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Kaunas: Technologija.
115. Vasiljevienė, N. Vasiljevas, (2006). Management Models in Organizations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2(11) p. 34–41. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-26]. Prieiga per internetą: <<http://ejbo.jyu.fi>>.

116. Vasiljevienė, N., Vasiljevas, A. (2006). Management Models in Organizations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2(11), p. 34–41.
117. VI-osios metinės Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklo konferencijos tema „Bendros vertės kūrimas – ateities verslo strategija“ medžiaga. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 02 16]. Prieiga per internetą: <[http://www.undp.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=112&cntnt01returnid=40&cntnt01returnid=40&hl=lt\\_LT](http://www.undp.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=112&cntnt01returnid=40&cntnt01returnid=40&hl=lt_LT)>.
118. Visockienė, L. Socialinė atsakomybė: ar verta investuoti? *Reklama ir marketingo idėjos*, 2005. Nr. 6 (16), p. 74–77.
119. Vogel D. (2005). The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility. *The Brookings institution*. p. 222.
120. Žičkienė, S., Potelis, N., Juozaitienė, L., Potelienė, S. (2011). Corporate Social Responsibility Disclosure in Water Supply Companies. *Socialiniai tyrimai*. 4 (25), p43-55.
121. Žirgūtienė, S. (2005). *Korporacinė socialinė atsakomybė ir atsakingumas darnaus vystymo kontekste. Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose*. Kaunas: Technologija.

# PRIEDAI

**1 priedas.** Valstybių sąrašas pagal vystymosi stadijas.

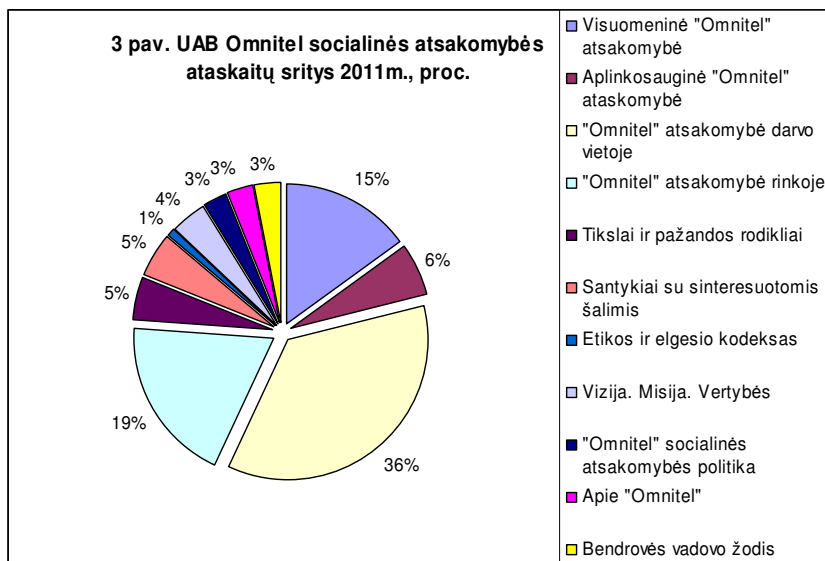
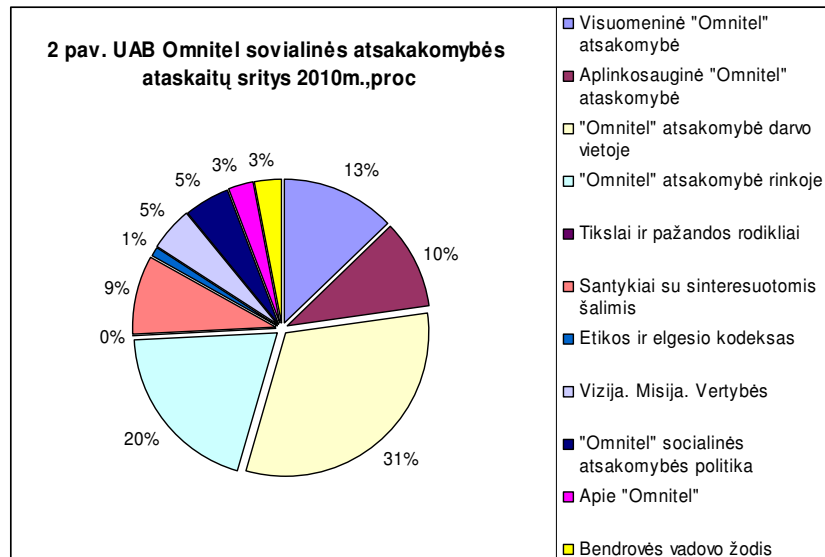
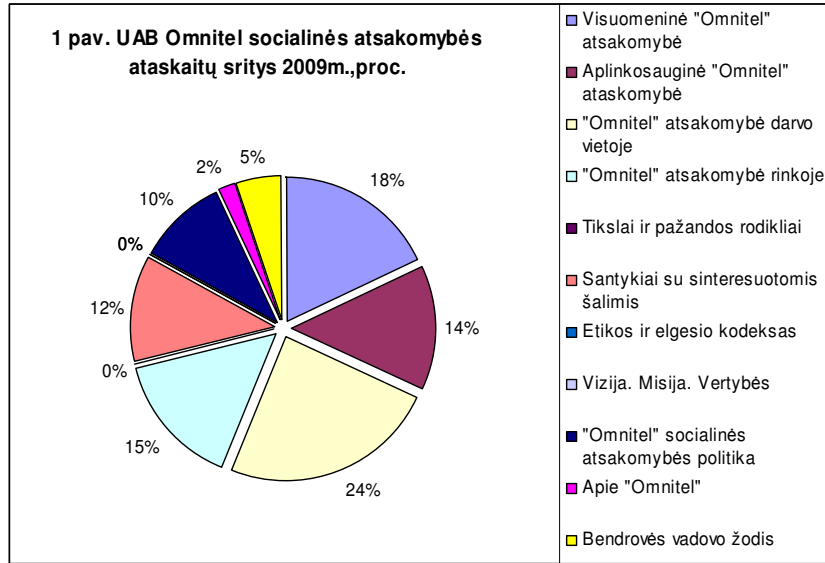
<b>1 stadija</b>	<b>Perėjimas nuo 1 stadijos prie 2 stadijos</b>	<b>2 stadija</b>	<b>Perėjimas nuo 2 stadijos prie 3 stadijos</b>	<b>3 stadija</b>
<b>Bangladešas</b>	Albanija	Alžyras	Bahreinas	Australija
<b>Beninas</b>	Bosnija ir Hercegovina	Argentina	Barbadosas	Austrija
<b>Bolivija</b>	Kolumbija	Botsvana	Čekijos Respublika	Belgija
<b>Burkina Faso</b>	Ekvadoras	Brazilija	Estija	Kanada
<b>Burundis</b>	Salvadoras	Bulgarija	Vengrija	Kipras
<b>Kambodža</b>	Jordanija	Čilė	Korėja	Danija
<b>Kamerūnas</b>	Makedonija	Kosta Rika	Malta	Suomija
<b>Čadas</b>	Namibija	Kroatija	Taivanas, Kinija	Prancūzija
<b>Côte d'Ivoire</b>	Peru	Dominikos Respublika	Trinidadas ir Tobagas	Vokietija
<b>Etiopija</b>	Surinamas	Jamaika	Lietuva	Graikija
<b>Gambija</b>	Tailandas	Kazachstanas	Latvija	Honkongas SAR
<b>Gana</b>	Tunisas	Malajzija	Lenkija	Islandija
<b>Hondūras</b>		Mauricijus		Airija
<b>Indija</b>		Meksika		Izraelis
<b>Kenija</b>		Panama		Italija
<b>Kirgizijos Respublika</b>		Rumunija		Japonija
<b>Lesotas</b>		Rusijos Federacija		Kuveitas
<b>Madagaskaras</b>		Serbija ir Juodkalnija		Liuksemburgas
<b>Malavis</b>		Slovakijos Respublika		Nyderlandai
<b>Malis</b>		Pietų Afrika		Naujoji Zelandija
<b>Mauritanija</b>		Turkija		Norvegija
<b>Moldova</b>		Urugvajus		Portugalija
<b>Mongolija</b>		Venesuela		Kataras
<b>Mozambikas</b>				Singapūras
<b>Nepalas</b>				Slovėnija
<b>Nikaragva</b>				Ispanija
<b>Niegrija</b>				Švedija
<b>Pakistanas</b>				Šveicarija
<b>Filipinai</b>				Jungtiniai Arabų Emyratai
<b>Ruanda</b>				Jungtinė Karalystė
<b>Senagalas</b>				
<b>Tadžikistanas</b>				
<b>Tanzanija</b>				
<b>Timor-Leste</b>				
<b>Uganda</b>				
<b>Vietnamas</b>				
<b>Zambija</b>				
<b>Zimbabvė</b>				



**2 priedas.** Socialinės atsakomybės ataskaitų vertinimo kriterijai.

Kriterijai	2009 m.	2010 m.	2011 m.
Aktyvumas Global Compact			
Patirtis teikiant Global Compact ataskaitas, m.			
Darbuotojų skaičius įmonėje (10 – 249; 250-4999; 5000-49999)			
<i>Žmogaus teisės: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas			
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas			
Informacijos sklaida visuomenei			
Suinteresuotų šalių dialogas			
Rizikos įvertinimas			
<i>Darbo santykiai: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas			
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas			
Informacijos sklaida visuomenei			
Suinteresuotų šalių dialogas			
Rizikos įvertinimas			
<i>Aplinkosauga: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas			
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas			
Informacijos sklaida visuomenei			
Suinteresuotų šalių dialogas			
Rizikos įvertinimas			
<i>Kova su korupcija: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas			
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas			
Informacijos sklaida visuomenei			
Suinteresuotų šalių dialogas			
Rizikos įvertinimas			

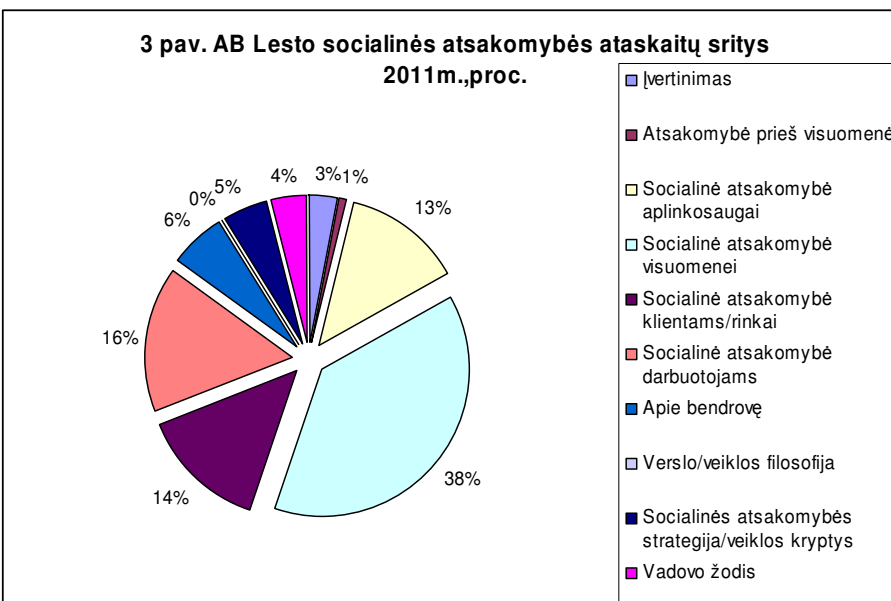
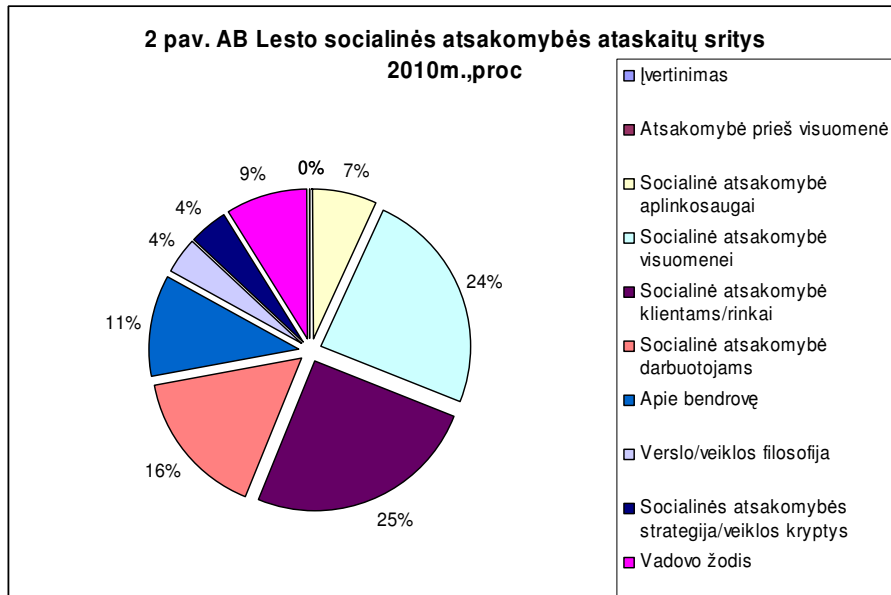
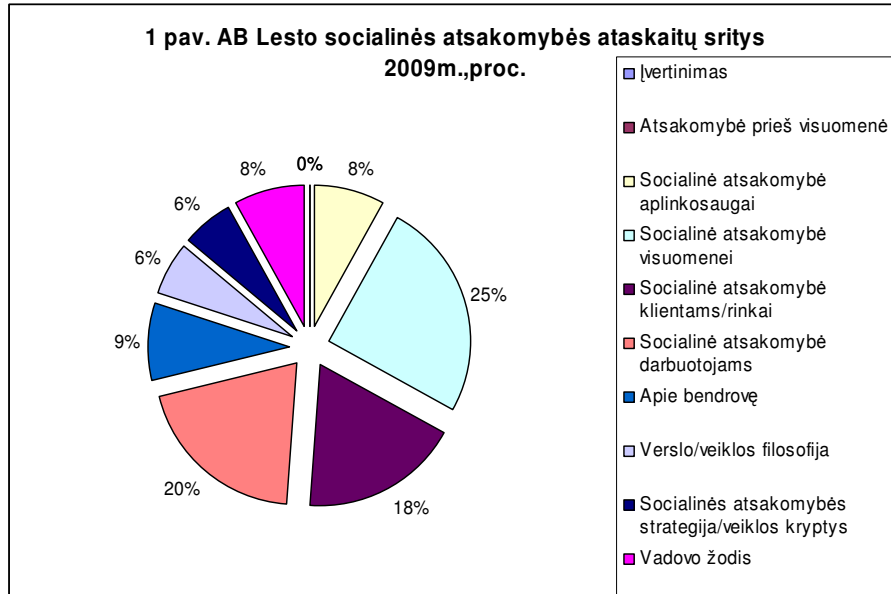
**3 priedas. UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas 2009-2011 m.**



**4 priedas.** UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaitų atitiktis Pasaulinio susitarimo principams.

Kriterijai	2009 m.	2010 m.	2011 m.
Aktyvumas Global Compact	Aktyvus narys	Aktyvus narys	Aktyvus narys
Patirtis teikiant Global Compact ataskaitas, m.	2 metai	3 metai	4 metai
Darbuotojų skaičius įmonėje (10 – 249; 250-4999; 5000-49999)	731	683	660
<i>Žmogaus teisės: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X	X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X	X
<i>Darbo santykiai: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X	X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X	X
<i>Aplinkosauga: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X	X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X	X
<i>Kova su korupcija: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas			
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas			

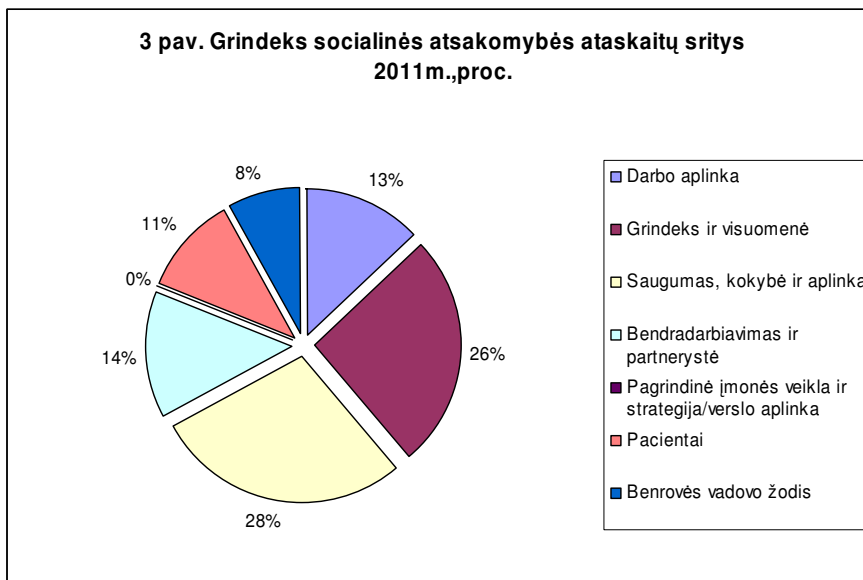
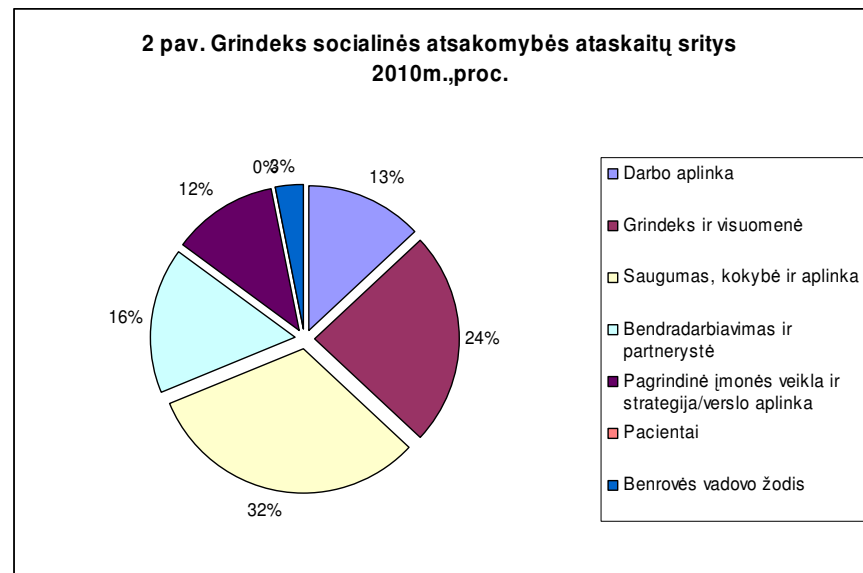
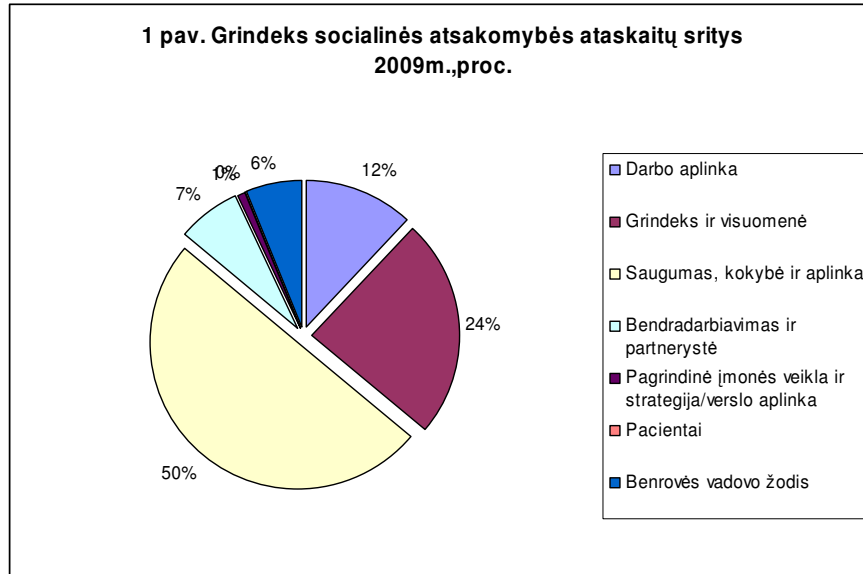
5 priedas. AB LESTO socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas 2009-2011m.



**6 priedas.** AB LESTO socialinės atsakomybės ataskaitų atitiktis Pasaulinio susitarimo principams.

Kriterijai	2009 m.	2010 m.	2011 m.
Aktyvumas Global Compact	Aktyvus narys	Aktyvus narys	Aktyvus narys
Patirtis teikiant Global Compact ataskaitas, m.	1 metai	2 metai	3 metai
Darbuotojų skaičius įmonėje (10 – 249; 250-4999; 5000-49999)	1844	1424	5771
<i>Žmogaus teisės: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X	X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X	X
<i>Darbo santykiai: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X	X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X	X
<i>Aplinkosauga: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X	X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X	X
<i>Kova su korupcija: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas			X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas			X
Informacijos sklaida visuomenei			X
Suinteresuotų šalių dialogas			X
Rizikos įvertinimas			X

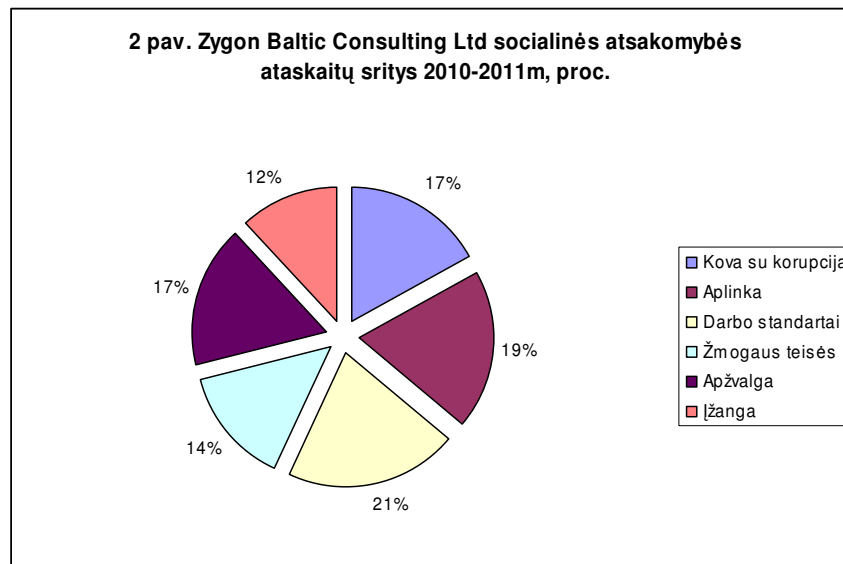
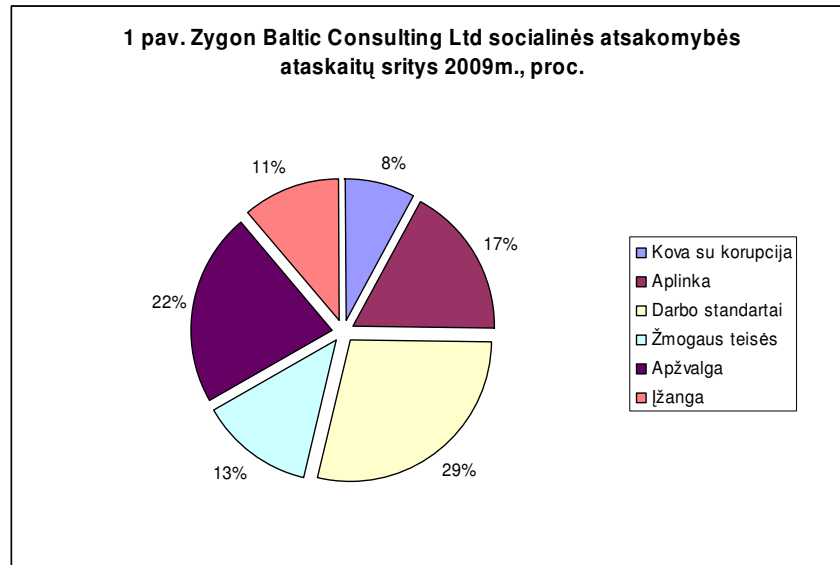
7 priedas. „Grindeks” socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas 2009-2011m.



**8 priedas. „Grindeks” socialinės atsakomybės ataskaitų atitiktis Pasaulinio susitarimo principams**

<b>Kriterijai</b>	<b>2009 m.</b>	<b>2010 m.</b>	<b>2011 m.</b>
Aktyvumas Global Compact	Aktyvus narys	Aktyvus narys	Aktyvus narys
Patirtis teikiant Global Compact ataskaitas, m.	8 metai	9 metai	10 metai
Darbuotojų skaičius įmonėje (10 – 249; 250-4999; 5000-49999)	895	900	920
<i>Žmogaus teisės: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X	X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X	X
<i>Darbo santykiai: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X	X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X	X
<i>Aplinkosauga: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X	X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X	X
<i>Kova su korupcija: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X““</i>			
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X	X
Stebėseną ir efektyvumo įvertinimas	X	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X	X

**9 priedas.** ZBC Ltd socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas 2009-2011m.

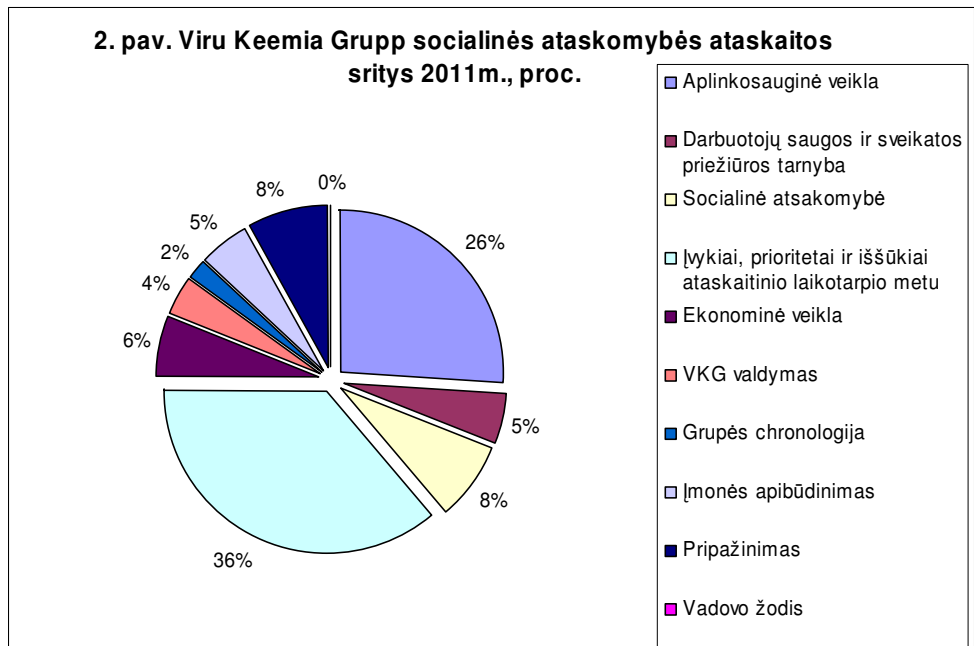
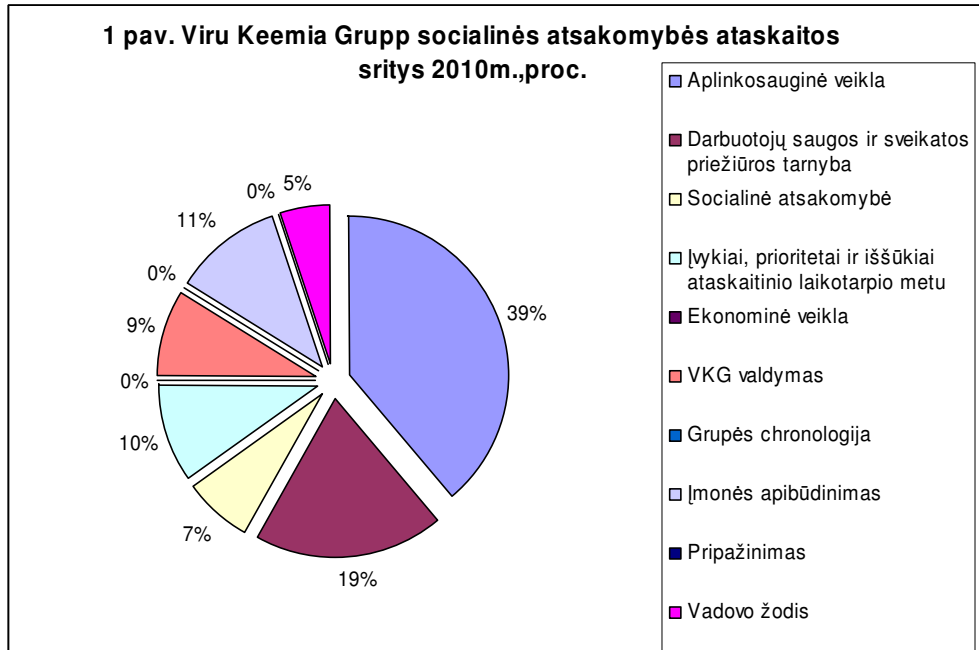




**10 priedas.** Zygon Baltic Consulting Ltd socialinės atsakomybės ataskaitų atitiktis Pasaulinio susitarimo principams.

Kriterijai	2009 m.	2010-2011 m.
Aktyvumas Global Compact	Aktyvus narys	Aktyvus narys
Patirtis teikiant Global Compact ataskaitas, m.	8 metai	9 metai
Darbuotojų skaičius įmonėje (10 – 249; 250-4999; 5000-49999)	6	6
<i>Žmogaus teisės: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X“)</i>		
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X
<i>Darbo santykiai: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X“)</i>		
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X
<i>Aplinkosauga: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X“)</i>		
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X
<i>Kova su korupcija: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X“)</i>		
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X

**11 priedas.** Viru Keemia Grupp socialinės atsakomybės ataskaitų sričių pasiskirstymas 2010-2011m.



## 12 priedas. Viru Keemia Grupp socialinės atsakomybės ataskaitų atitiktis Pasaulinio susitarimo principams

Kriterijai	2010 m.	2011 m.
Aktyvumas Global Compact	Aktyvus narys	Aktyvus narys
Patirtis teikiant Global Compact ataskaitas, m.	0	1 metai
Darbuotojų skaičius įmonėje (10 – 249; 250-4999; 5000-49999)		
<i>Žmogaus teisės: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X“)</i>	X	X
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X
<i>Darbo santykiai: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X“)</i>		
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X
<i>Aplinkosauga: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X“)</i>		
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	X	X
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas	X	X
Informacijos sklaida visuomenei	X	X
Suinteresuotų šalių dialogas	X	X
Rizikos įvertinimas	X	X
<i>Kova su korupcija: veiksmai (Pastaba, jei ataskaitoje pateikta informacija žymima „X“)</i>		
Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas		X
Stebėseną ir efektyvumą įvertinimas		X
Informacijos sklaida visuomenei		X
Suinteresuotų šalių dialogas		X
Rizikos įvertinimas		X