

Gediminas Trijonis: "KONDITERIJOS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS MODELIS"

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Gediminas TRIJONIS**

**KONDITERIJOS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS  
MODELIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Gediminas TRIJONIS**

**KONDIRIJOS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS  
MODELIS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius:** Gediminas Trijonis  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas:** doc. dr. Ona Arnoldina PABEDINSKAITĖ  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas:** prof. habil.dr. Gediminas MERKYS  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Gediminas Trijonis. Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis: vadybos magistro studijų baigiamasis darbas / mokslinis vadovas doc. dr. Ona Arnoldina Pabedinskaitė; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2010. – 63 p.

## **SANTRAUKA**

Gediminas Trijonis

**Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis.**

Magistro darbas.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas socialiai atsakingas verslas, taikomi modeliai. Siekiant parengti socialinės atsakomybės modelį konditerijos įmonėms, analizuojama socialinė atsakomybė konditerijos įmonėse. Teorinė darbo dalis susideda iš socialinės atsakomybės apžvelgimo, įvairių autorių apibrėžimų palyginimų, pagrindinių sudedamųjų dalių aptarimo bei socialiai atsakingo verslo modelių analizės. Teoriniu aspektu apžvelgiamas socialinės atsakomybės pritaikomumas praktikoje, interesų grupių įtaka vykdant socialinę atsakomybę.

Pagal egzistuojantį instrumentą bei gautas išvalgas analizuojant teorinę dalį, parengti instrumentai praktinei darbo daliai - apklausti konditerijos įmonių vadovai, darbuotojai ir vartotojai. Išanalizavus teoriją bei apibendrintus apklausų rezultatus parengtas darbo mokslinis rezultatas – konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis.

Autorius rengdamas darbą dalyvavo bei skaitė pranešimus 5 mokslinėse konferencijose.

Darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis.

## **SUMMARY**

Gediminas Trijonis

**Model of Corporate Social Responsibility in Confectionery Companies.**

Master thesis.

In the master thesis corporate social responsibility and its models are being analyzed. In order to prepare the corporate social responsibility model for confectionery companies, social responsibility in confectionery companies are being analyzed. Theoretical part of the thesis consists of social responsibility understanding, various authors' descriptions on social responsibility. In theoretical part it is also described how social responsibility can be incorporated into businesses and what effect does it make.

According to the existing instrument and analysis made – author prepared and realized the practical thesis part – the employers, employees and consumers participated in interrogatories. The analyzed theoretical part and results of interrogatories let author prepare the model of corporate social responsibility in confectionary companies.

Author, while preparing thesis, participated in 5 scientific conferences.

The thesis ends up with conclusions and recommendations.

## TURINYS

<b>TURINYS</b> .....	<b>2</b>
<b>LENTELĖS</b> .....	<b>4</b>
<b>PAVEIKSLAI</b> .....	<b>5</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>6</b>
<b>1. SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO TEORINIS ASPEKTAS</b> .....	<b>9</b>
1.1. Įmonių socialinė atsakomybė .....	9
1.2. Interesų grupės ir veiksniai įtakojantys įmonės socialiai atsakingą veiklą .....	16
1.4. Įmonių socialinės atsakomybės taikymo nauda.....	19
1.5. Socialiai atsakingo verslo modeliai .....	22
1.5.1. <i>Carol Holding</i> organizaciniai modeliai siekiant integruoti socialinę atsakomybę į kompaniją .....	22
1.5.2 <i>O’riordan</i> socialinės atsakomybės modelis .....	24
1.5.3. <i>Kotler</i> socialinės atsakomybės modelis .....	25
1.5.4. <i>Vyraujantys ypatumai socialiai atsakingo verslo modeliuose</i> .....	27
1.6 Socialiai atsakingas verslas Lietuvoje .....	28
1.7. Socialinė atsakomybė konditerijos įmonėse.....	31
<b>2. SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO TENDENCIJOS LIETUVOS KONDIRIJOS ĮMONĖSE</b> .....	<b>33</b>
2.1. Konditerijos įmonių darbdavių apklausos rezultatų analizė .....	34
2.2. Konditerijos įmonių darbuotojų apklausos rezultatų analizė .....	37
2.3. Socialinė atsakomybė konditerijos įmonėse – vartotojų apklausos rezultatų analizė .....	44
2.4. Darbdavių, darbuotojų ir vartotojų tyrimų rezultatų lyginamoji analizė.....	49
<b>3. KONDIRIJOS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS MODELIS</b>	<b>52</b>
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>59</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>60</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>61</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>64</b>
<b>PRIEDAS Nr. 1. Interviu su darbdaviais klausimai</b> .....	<b>65</b>
<b>PRIEDAS Nr. 2. Konditerijos įmonių darbuotojų apklausos anketa</b> .....	<b>66</b>
<b>PRIEDAS Nr. 3. Konditerijos vartotojų apklausos anketa</b> .....	<b>69</b>

<b>PRIEDAS Nr. 4. Pažymėjimas apie dalyvavimą mokslinėje konferencijoje „The Impact of University and SME’s Cooperation on Employment“ .....</b>	<b>72</b>
<b>PRIEDAS Nr. 5. Pažymėjimas apie dalyvavimą 8-ojoje jaunujų mokslininkų darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“ .....</b>	<b>73</b>
<b>PRIEDAS Nr. 6. Pažymėjimas apie dalyvavimą 10-ojoje studentų mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“ .....</b>	<b>74</b>
<b>PRIEDAS Nr. 7. Pažymėjimas apie dalyvavimą tarptautinėje praktinėje-mokslinėje konferencijoje „Profesinis mokymas: Aktualijos ir tendencijos“ .....</b>	<b>75</b>
<b>PRIEDAS Nr. 8. Pažymėjimas apie dalyvavimą tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Innovative Approaches to University &amp; Small And Medium Enterprises (SMEs) Cooperation“ .....</b>	<b>76</b>
<b>PRIEDAS Nr. 9. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ atliktas tyrimas „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“ .....</b>	<b>77</b>
<b>PRIEDAS Nr. 10. Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio dalių įvertinimo skaičiavimo metodika. ....</b>	<b>89</b>
<b>PRIEDAS Nr. 11. Atsakingo verslo elementų praktinis pritaikomumas .....</b>	<b>90</b>

## LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijos atsakomybės evoliucija.....	12
2 lentelė. Šešios socialinės iniciatyvos pagal Kotler ir Lee bei Azapagic.....	20
3 lentelė. Konditerijos įmonių darbuotojų vertinimas: „Ar Jūsų įmonė skiria daug dėmesio įvardintoms programoms?“ .....	39
4 lentelė. Interesų grupių poveikis rengiant konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelį.....	52
5 lentelė. Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio dalys .....	53
6 lentelė. Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio dalių įvertinimas.....	54
7 lentelė. Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio rekomenduojamos programos modelio adaptavimui organizacijoje.....	57

## PAVEIKSLAI

1 pav. Atsakingo verslo ribos .....	13
2 pav. Bendrosios socialinės atsakomybės pagrindas .....	14
3 pav. Veiksniai, skatinantys vykdyti socialiai atsakingą veiklą.....	19
4 pav. O'riordan socialinės atsakomybės modelis.....	24
6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal jų įmonių įgyvendintas socialinės atsakomybės programas .....	30
7 pav. Prioritėtinė konditerijos įmonių socialinė atsakomybė.....	32
8 pav. Socialiai atsakingo verslo vykdymo svarba darbdavių požiūriu .....	35
9 pav. Respondentų darbo laikas įmonėje .....	37
10 pav. Veiklų svarba įmonei ilguoju laikotarpiu .....	38
11 pav. Pagalba vietos bendruomenei ir visuomenei .....	40
12 pav. Rūpinimasis aplinkos apsauga .....	40
13 pav. Žinios apie socialiai atsakingo verslo terminą (darbuotojai) .....	41
14 pav. Darbuotojų nuomonė apie įmonės vykdomas socialinės atsakomybės programas .....	42
15 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbo vietoje .....	43
16 pav. Darbuotojų įsijungimas į socialiai atsakingų programų įgyvendinimą .....	43
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	44
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	45
19 pav. Konditerijos gaminių perkamumas.....	46
20 pav. Žinios apie socialiai atsakingo verslo terminą (vartotojai).....	46
21 pav. Vartotojų reiškiamas poreikis socialinės atsakomybės programų įgyvendinimui konditerijos įmonių tarpe.....	47
22 pav. Socialiai atsakingo verslo programų vykdymo svarba (vartotojų požiūriu).....	48
23 pav. Socialinės atsakomybės programų procentinė išraiška.....	55
24 pav. Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis.....	56

## ĮVADAS

Tiek Lietuvoje, tiek ir visame pasaulyje imama daugiau šnekėti apie žmonijos kuriamą įtaką tiek aplinkai tiek ir visuomenei. Vienas pagrindinių kuriamos įtakos „iniciatorių“ yra verslas. Atsižvelgiant į žmonijos sukurtą aplinką, kurioje gyvename, pastaruoju metu jau imamas formuoti naujas požiūris į ateities verslą. Verslas, kaip vienas iniciatorių, turi pradėti atlikti pozityvų vaidmenį aplinkoje, kurioje dirba. Svarbu užtikrinti, kad verslas imtų spęsti tiek aplinkosaugos, tiek visuomenines problemas, nes verslui yra svarbu užtikrinti savo darbuotojų gerovę bei bendrą visuomenės gerovę.

Socialiai atsakingas verslas – tai viena iš aktualiausių pastarųjų dešimtmečių verslo, vadybos bei ekonomikos mokslų tema. Ši verslo koncepcija vystosi jau daugiau kaip 50 metų. Tiek pasauliniu lygiu, tiek ir nacionaliniu lygiu egzistuoja pavyzdžiai, kaip įmonės sėkmingai pritaikė šią verslo strategiją savo kasdieninėje verslo aplinkoje. Nors ir egzistuoja pavyzdžiai, šie pavyzdžiai nacionaliniu lygiu vis dar yra vienetiniai ir dauguma įmonių praktiškai neįgyvendina socialinės atsakomybės programų.

Pastebima šių dienų verslo **problema** – įmonės per mažai planuoja savo veiklą ilguoju laikotarpiu. Dažnai verslininkų tarpe girdimas teiginys - „stengiamės užgesinti visus gaisrus bei išgyventi“. Toks teiginys puikiai atspindi šių dienų ekonominės būklės „įmonę“ – įmonės labiau orientuojasi į trumpalaikės naudos siekimą, nes būtent tai užtikrina įmonės „išgyvenimą“. Esant labai įtemptoms ekonominėms sąlygoms, įmonėms paprasčiausiai pritrūksta resursų ilgalaikiam planavimui, strategijos ruošimui, jos įgyvendinimo priežiūrai ir pan. Kita vertus, dauguma vadybos teorijų teigia, kad siekiant verslo sėkmės, būtina galvoti ilguoju laikotarpiu bei planuoti. Įmonė siekdama užtikrinti savo sėkmę turi rūpintis įvaizdžiu verslo partnerių akiratyje, klientų akiratyje, potencialių darbuotojų akiratyje, galų gale – tiekėjų akiratyje. Vienas tokio ilgojo laikotarpio planavimo bei strategijai įgyvendinti pasirenkamų priemonių gali būti socialiai atsakingo verslo taikymas įmonės veikloje.

Pastebima, jog didžioji dalis įmonių nėra pakankamai gerai susipažinusios su atsakingo verslo principais. Dėl per menko švietimo apie socialinę atsakomybę, įmonių vadovai nesugeba socialinės atsakomybės principų pritaikyti praktikoje, nežino kurias jų verslo interesų grupės įtakos vykdoma socialinė atsakomybė, bei kokia bus formuojama nauda įgyvendinant šią strategiją. Dėl tos pačios švietimo stokos visuomenė ne visada sugeba iš verslo išsireikalauti paramos kuriant darnią aplinką. Socialinės atsakomybės aspektu verslo ir visuomenės dialogo nebūvimas priveda verslo subjektą prie dar didesnės konkurencijos, o visuomenę - prie nepasitenkinimo bei negatyvaus požiūrio formavimo. Tokia nuolatos besiformuojanti situacija grindžia darbo **aktualumą**.



Teorinėje bei praktinėje dalyje pagrindinis tyrimo **objektas** buvo **socialinė atsakomybė**, o gautas mokslinis rezultatas – parengtas **konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis**.

Iškeltas **darbo tikslas**: analizuojant pateikiamus socialiai atsakingo verslo modelius bei konditerijos įmonių vykdomas socialinės atsakomybės programas **sukurti socialiai atsakingo verslo modelį konditerijos įmonėms Lietuvoje**.

Darbo tikslui įgyvendinti parinkti **darbo uždaviniai**:

Išanalizuoti socialiai atsakingo verslo teorinį aspektą;

Apibendrinti socialiai atsakingo verslo modelius bei išskirti pagrindines jų ypatybes

Atlikti tyrimą Lietuvos konditerijos įmonėse, siekiant išsiaiškinti socialiai atsakingo verslo tendencijas;

Sukurti socialiai atsakingo verslo valdymo modelį konditerijos įmonėms Lietuvoje.

Atsižvelgiant į pastebimą šių dienų verslo problemą, magistro darbui keliama **hipotezė - konditerijos įmonės nėra parengusios ir praktiškai netaiko socialinės atsakomybės modelio**. Analizuojant socialinę atsakomybę bei atliekant praktinį tyrimą, bus siekama paneigti arba patvirtinti išsikelto hipotezė.

Darbo tikslui bei uždaviniams įgyvendinti buvo naudojama tiek lietuvių autorių literatūra, tiek užsienio autorių literatūra, naudotasi konferencijų bei seminarų apie įmonių socialinę atsakomybę pateikta padolamąja medžiaga. Tyrimui įgyvendinti parinkta **strategija** – apklausti konditerijos įmonių darbdaviai, šių įmonių darbuotojai bei vartotojai. Tokia strategija parinkta siekian išsiaiškinti darbdavių požiūrį į socialinės atsakomybės programas, išanalizuoti darbuotojų poreikį bei jų motyvaciją įgyvendinti socialinės atsakomybės programas bei išanalizuoti vartotojų poreikį, kad konditerijos įmonės įgyvendintų socialiai atsakingą verslą. Konditerijos įmonių darbdaviai buvo apklausiami interviu metodu, darbuotojai bei vartotojai – anketinės apklausos metodu. **Metodika**: apklausų anketos buvo parengtos vadovaujantis UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ kartu su Lietuvos pramonės prekybos ir amatų rūmais sukurto bei išbandyto instrumento „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“ anketa. Tai apklausos instrumentai, kurių ekspertinį vertinimą suteikė tarptautinių socialinės atsakomybės programų auditoriai. Jos taip pat buvo patotobulintos autoriaus, atsižvelgiant į išanalizuotų socialiai atsakingo verslo modelių bei konditerijos įmonių ypatybes. Šio atlikto tyrimo rezultatai, bei magistrinio darbo gauti rezultatai leido sulygtinti konditerijos įmonėse vyraujančias socialiai atsakingo verslo tendencijas su Lietuvos mastu vyraujančiomis tendencijomis.

Mokslinis darbo rezultatas – parengtas konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis. Nacionaliniu lygiu, konditerijos įmonių socialinė atsakomybė – mažai analizuota tema, o

Gediminas Trijonis: “KONDITERIJOS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS MODELIS“

parengtas modelis atspindi darbo rezultato unikalumą bei **inovatyvų požiūrį** šiai verslo šakai. Darbo rezultatas glaudžiai siejamas ir su **praktiniu reikšmingu** – atskleisti tyrimo rezultatai bei sukurtas socialinės atsakomybės modelis konditerijos įmonėms, leis padėti planuoti konditerijos įmonių veiklą ilguoju laikotarpiu susiejant socialinės atsakomybės veiklas į bendras organizacijų veiklas.

## 1. SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO TEORINIS ASPEKTAS

Prieš pradėdant kalbėti apie organizacijų socialinę atsakomybę svarbu išsiaiškinti bei suvokti socialinės atsakomybės terminą, jos raidą. Kaip organizacijų socialinė atsakomybė yra apibrėžiama skirtingų autorių naujausiuose leidiniuose. Literatūroje sutinkama keli skirtingi organizacijų socialinės atsakomybės variantai, tokie kaip – korporacinė socialinė atsakomybė, bendrovių socialinė atsakomybė, organizacijų socialinė atsakomybė, atsakingas verslas, bendra socialinė atsakomybė – nors sąvokų reikšmės galima laikyti tapačiomis, tačiau šio darbo pagrindinė sąvoka – įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA). Kaip sinonimas bus naudojama sąvoka – socialiai atsakingas verslas (SAV).

### 1.1. Įmonių socialinė atsakomybė

Įmonių socialinė atsakomybė, įvairiuose literatūros šaltiniuose, pateikiama skirtingomis sąvokomis. Dažniausiai pasitaikančios: korporacinė socialinė atsakomybė (KSA), socialinė atsakomybė (SA), bendrovių socialinė atsakomybė (BSA), organizacijų socialinė atsakomybė (OSA), socialiai atsakingas verslas (SAV), bendra socialinė atsakomybė.

Bendrosios socialinės atsakomybės (BSA) idėja (angl. Corporate Social Responsibility) buvo subrandinta ir paskelbta Europos Sąjungos Komisijos dokumente „Europinės struktūros skatinimas dėl bendrosios socialinės atsakomybės“ COM (2001) 366.

Bendroji socialinė atsakomybė (BSA) – tai savanoriškas poveikio aplinkai ir socialinių aspektų komponavimas į verslą, be to, dar teisiniai reikalavimai ir sutartiniai įsipareigojimai. Tai visuotinio Rio proceso (1992 m.) tęsinys ir didžiulės pastangos skatinti darnią ir visapusišką darbą ir buityje mus supančios aplinkos plėtrą.<sup>1</sup>

Sociologijos žodynas socialinę atsakomybę aiškina taip: „**Socialinė atsakomybė** - sąmoningai formuojamų ekonominių, politinių, teisinių, dorovinių santykių tarp organizacijos ir visuomenės, įvairių jos struktūrų forma; pasirengimas atsakyti už savo poelgius ir veiksmus; gebėjimas atlikti pareigą ir prisiimti sau visuomenės sankcijas, esant tam tikroms teisingumo arba kaltumo sąlygoms“<sup>2</sup>. (Leonavičius J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia; 19 psl.). **Organizacijos socialinė atsakomybė** verčia verslo atstovus būti atsakingus už savo veiksmus. Visuomenė iš verslo tikisi socialinės atsakomybės, ir daug organizacijų, atsižvelgdamos į tai, savo veikloje numato ir socialinius tikslus.

Europos žodynas EUROVOC pateikiama tokia įmonių socialinės atsakomybės (dar vadinama – atsakingo verslo) koncepcija: „tai yra plataus spektro procesas, apimantis visą

<sup>1</sup> Kas tai yra bendroji socialinė atsakomybė? [Žiūrėta 2009-09-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.esprojects.net/lt/veikla/bsa/>>

<sup>2</sup> Leonavičius J. (1993) „*Sociologijos žodynas*“.

produkto, paslaugos gamybos, kūrimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus"<sup>3</sup>.

James A.F. Stoner „Vadybos“ vadovyje pateiktas supaprastintas apibrėžimas: „Organizacijų socialinė atsakomybė – organizacijos veikla siekiant paveikti visuomenę, kurioje pati gyvuoja, pvz., per savanoriškas pagalbos programas“<sup>4</sup>.

Valdas Pruskus vadovyje „Verslo etika“ organizacijos socialinę atsakomybę aiškina, kad organizacijų socialinė atsakomybė reiškia, kad organizacija turėtų būti atsakinga už kiekvieną savo veiksmą, kuris paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką. Neigiama verslo įtaka žmonėms ir visuomenei turi būti pripažįstama, o padaryta žala atlyginama<sup>5</sup>.

Dar keltas įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimų, kuriuos pateikia mokslininkai ir kiti šios srities specialistai:

Socialinė atsakomybė – sprendimai ir veiksmai, paremti motyvais, kurie yra aukščiau verslo įmonės ekonominių ar techninių interesų<sup>6</sup>

Socialinė atsakomybė – išipareigojimai siekti politikos, priimti sprendimus ar vykdyti veiksmus, kurie atitinka mūsų visuomenės tikslus ir vertybes<sup>7</sup>.

O J. Vaitiekūnienė savo straipsnyje pateikia tokį aiškinimą: „sąvoka korporacinė atsakomybė (*angl. Corporate Responsibility*) apima jau seniai žinomas vertybes<sup>8</sup>:

- bendrovių filantropija,
- darbo vietų ir gaminių produktų saugumą,
- dėmesį aplinkosaugai, sąžiningą rinkodarą,
- patrauklias darbo sąlygas.“

Sąvoka „bendrovių filantropija“ yra moderni labdaros principo išraiška. Ji suprantama kaip dosnumas, realizuojamas ką nors duodant. Stephan Klingelhofer, Tarptautinio nepelno teisės centro viceprezidentas, teigia, kad verslo filantropijai svarbiausia suprasti "verslo pilietiškumo" jausmą. Tai jausmas, kad kompanijos yra dalis visuomenės, kurioje jos veikia, ir kad bendruomenės gerovė bei sveikata turi įtakos jų pačių gyvybingumui ir gerovei<sup>9</sup>.

Nacionalinėje įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programoje įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip įmonių ir organizacijų politika bei praktika, kai jos, laikydamosi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, į savo veiklos

<sup>3</sup> Europos žodynas EUROVOC. [Žiūrėta 2009.09.03] Prieiga per internetą:

<[http://www3.lrs.lt/pls/inter/www\\_viewer.ViewTheme?p\\_int\\_tv\\_id=1637&p\\_kalb\\_id=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/www_viewer.ViewTheme?p_int_tv_id=1637&p_kalb_id=1)>

<sup>4</sup> James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Dabiel R. Gilbert, Jr. (2001). „Vadyba“.

<sup>5</sup> Pruskus, V. (2003). Verslo etika. „Laiko iššūkiai ir atsako galimybės“. Vilnius: Enciklopedija, 2003.

<sup>6</sup> Federick W., Davis K., James E., „Business and Society: Corporate strategy, Public Policy, Ethics“. McGraw-Hill Book Company, 1998.

<sup>7</sup> Gillis T., Spring N. "Communication Words. Doing Good is Good for business". 2001

<sup>8</sup> Vaitiekūnienė J. *Atsakingas verslas - visuomenės gerovei* // Verslo žinios Nr. 164, - 2004 m. rugpjūčio 25 d. - 16 p.

<sup>9</sup> Klingelhofer, S. (1999). Pranešimas konferencijoje "Filantropija - nuo išimčių prie tradicijos".

vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos bei skaidraus verslo principus ir, kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais, dalyvauja ieškant novatoriškų sprendimų sisteminiams socialiniams, aplinkosauginėms ir platesnėms ekonominės gerovės problemoms<sup>10</sup>.

Analizuotoje literatūroje randama daug skirtingų sąvokų, tačiau visos jos turi bendrą suvokimą, kuris yra: savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendrą veiklą ir ryšius su suinteresuotomis šalimis. Šių skirtingų sąvokų atsiradimą lėmė gana ilgas koncepcijos vystymosi periodas.

Organizacijos socialinės atsakomybės užuomazgų galima rasti jau antikoje. Pavyzdžiui, 3000 m. pr. Kr. Mesopotamijoje gyvenusi senovės tauta šumerai jau turėjo minimalaus atlyginimo ir darbo sąlygų įstatymus.

Vėliau ilgus amžius žmogiškosios vertybės buvo užmirštos, ir tik 18 a. pabaigoje Vakarų Europoje ir JAV pradėtos kurti darbininkų ekonominių interesų gynimo organizacijos - profesinės sąjungos. Profsąjungų veikla buvo draudžiama, todėl jos veikė nelegaliai (legalizuotos 19 a.).

19 a. pradžioje garsiau prabilta apie darbuotojų poreikius. 1835 m. Andrew Urc išleistame traktate "Manufaktūros filosofija" šalia įprastų gamybos dalių - mechaninės ir komercinės - pažymima ir trečioji - žmogiškoji. Deja, šios idėjos kelią skynėsi labai sunkiai, dažnai išsigimdavo į paternalistines, labdaros idėjas. 1923 m. JAV įkuriama Nacionalinė personalo asociacija, kurios tikslas ir paskirtis - puoselėti organizacijoje žmogiškąsias vertybes.

20 a. viduryje daugelis organizacijų suvokia esančios didesnės sistemos dalinius. Organizacijų vertybių skalėje atsiranda naujos vertybės: socialinė atsakomybė, socialinis jautrumas. Šiandieninės organizacijos elgsena grindžiama humanistine filosofija, siekiančia palaikyti ne tik organizacijos, bet ir visos socialinės sistemos pusiausvyrą.

Archie Carroll organizacijos socialinės atsakomybės istorinė raida<sup>11</sup> yra pateikta 1 lentelėje.

---

<sup>10</sup> Nacionalinė ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PLĖTROS 2009–2013 METŲ PROGRAMA [Žiūrėta 2009.09.03] Prieiga per internetą: <[http://www.undp.lt/files//200805/isa\\_programa\\_\\_04\\_30\\_projektas.doc](http://www.undp.lt/files//200805/isa_programa__04_30_projektas.doc)>

<sup>11</sup> Archie Carroll. (1979). „The three dimensional conceptual model of corporate social performance“.

**Organizacijos atsakomybės evoliucija**

Era	Laikotarpis	Organizacijos atsakomybės išraiška
Filantropinė	Iki 1950	Aukojimas labdarai
Problemos suvokimo	1953-1967	Atsakomybės suvokimas. Įsitraukimas į visuomenės reikalus
Problemos sprendimo	1968-1973	Susirūpinimas aplinkos apsauga. Rasinės diskriminacijos problemų sprendimas.
Socialinio jautrumo	Nuo 1974 iki dabar	Organizacijos etikos ir elgsenos supratimas. Socialiai atsakinga veikla.

Šaltinis: Archie Carroll. The three dimensional conceptual model of corporate social performance

Pagal lentelės duomenis socialiai atsakingo verslo strategija vystėsi daugiau nei 50 metų. Raida prasideda 1950 metais, kai vyravo filantropinės idėjos, t.y. aukojimas labdarai, nesitikint iš to papildomos naudos. Toliau 1953-1967 laikotarpiu formavosi problemos suvokimo laikotarpis, kai verslo įmonės suvokia savo, kaip visuomenės dalyvio, atsakomybę ir įsitraukė į visuomenės reikalus. 1968-1973 laikotarpiu vystėsi problemos sprendimo era. Įmonės ėmė aktyviau dalyvauti ir inicijuoti aplinkos apsaugos veiklą bei rasinės diskriminacijos problemų sprendimą. Ir nuo 1974 iki dabar vyrauja socialinio jautrumo era. Ji pasižymi tuo, kad verslo organizacijos veikla apima visus vadybos ciklus – etiškas elgesys. Pokyčius įtakojo įvairūs istoriniai įvykiai, visuomenės poreikių didėjimas, konkurencijos masto didėjimas tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu.

Orientuota į socialinę atsakomybę galima laikyti tokią imonę, kuri yra teigiamai nusistačiusi tiek joje dirbančių žmonių, tiek aplinkos (plačiąja prasme) atžvilgiu. Kitaip sakant, socialiai orientuota imonė turi patenkinti visų bent kiek su ja susijusių interesų grupių - asmenų, organizacijų ar institucijų - lūkesčius. Labai svarbu, kad įmonėje ekonominės kategorijos (pelnas, užmokestis, atsiskaitymas) laikomos labai svarbiais, bet ne vieninteliais tikslais. Ne mažiau svarbu yra darbuotojų pasitenkinimas darbu ir galimybės tobulėti, produkto ar paslaugos kokybė, ilgalaikiai santykiai su tiekėjais, visuomenės saugumas, įnašas į visuomenės raidą, darnus bendradarbiavimas su vyriausybe ar visos ekonominės grupuotės konkurencingumo pasauliniu mastu palaikymas.

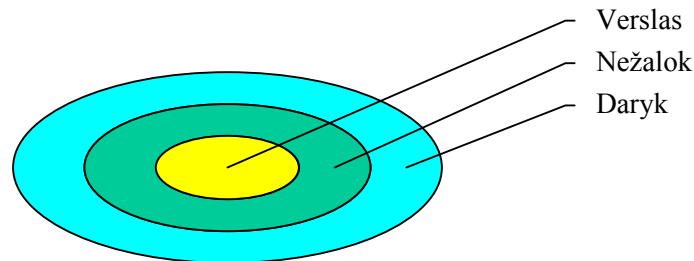
Socialinė atsakomybė reiškia, kad priimant sprendimus specialistai atsako už kiekvieną savo veiksmą, kuris paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką. Neigiama verslo įtaka žmonėms ir visuomenei turi būti pripažįstama, o padaryta žala atlyginama iš bendrovės pelno. Taip pat pabrėžiama, kad socialiai atsakingos „įmonės veikla siejama ne tik su klientų poreikių tenkinimu

ir pelno gavimu, bet ir su darbuotojų, tiekėjų ir juos supančios visuomenės lūkesčių pateisinimu bei su įmonės veiklos daromo poveikio aplinkai valdymu.“<sup>12</sup>

Įmonių socialinę atsakomybę galima apibūdinti dviem požiūriais: vidiniu bei išoriniu. Vidinis reiškia tam tikrą įmonės politiką darbuotojų atžvilgiu. Išorinis – įmonės politiką visos visuomenės atžvilgiu<sup>13</sup>.

Kiekviena įmonė norėdama imtis socialiai atsakingos veiklos savo versle turėtų tai priimti kaip grįžtamąjį ryšį visuomenei, kurioje ji egzistuoja. Kiekvienos įmonės komercinė veikla įtakoja valstybinių institucijų veiklą, požiūrį į ją, bei žmonių pagarbą. Šiuo atveju žmonės galima būtų skaidyti į: vartotojus, klientus, darbuotojus.

Tai, kad socialiai atsakingas verslas apima plačiau nei vien tik verslo sektorių, iliustruoja žemiau pateiktas paveikslas (1 pav.), kuris parodo verslo darnios plėtros (angl. sustainable) vystymą.



**1 pav.** Atsakingo verslo ribos

Šaltinis: Gudonienė V. „Įmonių Socialinė Atsakomybė: prievolė ar nauda“

Geltona spalva – įprastas verslas, kuris vykdomas laikantis visų įstatymų ir kitų verslą reguliuojančių dokumentų (kitai tariant – verslas „nevykdantis kriminalo“), tamsiai žalia – verslas, kuris savo veikloje savanoriškai įgyvendina aukštesnius aplinkosauginius, ar kitus įmonių socialinės atsakomybės reikalavimus ir šviesiai žalia spalva pažymėta ta riba, kuomet verslas investuoja į visuomenę<sup>14</sup>. Socialiai atsakinga organizacija turi besąlygiškai laikytis pirmo lygmens atsakomybės principų, kiek leidžia jos ekonominė padėtis – antrojo lygmens, ir bent kiek prisidėti prie trečiojo lygmens. Visuomeninė atsakomybė (įmonės geradarystė) labiau matoma, gerina įvaizdį, paslepia kitų lygmenų neatsakingumą.

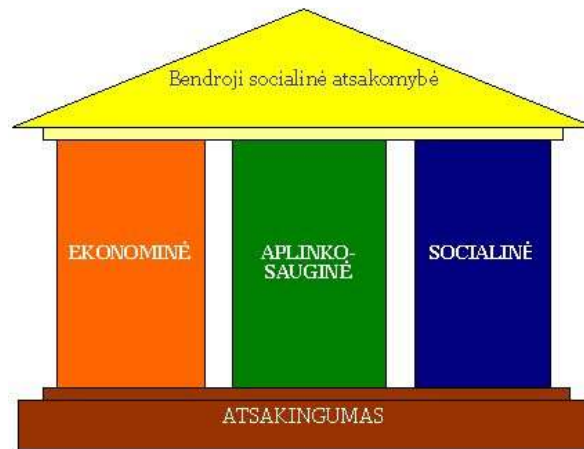
1 paveiksle yra pavaizduotos socialiai atsakingo verslo ribos. Tačiau iš kokių elementų sukuriamas šis sąvokas, parodo 2 paveikslas. Pagal bendrosios socialinės atsakomybės energetikos pramonėje verslo gidą, įmonių socialinės atsakomybės pagrindą sudaro 3 pamatiniai elementai:

<sup>12</sup> Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 gruodžio 22 dienos įsakymas Nr. A1-337, „Dėl įmonių socialinę atsakomybę 2006-2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“.

<sup>13</sup> Salmenpera Matti, ištrauka iš pristatymo „Review Meeting of the European Multistakeholder Forum on Corporate Social Responsibility“ (2006-12-07), Briuselis

<sup>14</sup> Gudonienė V. „Įmonių Socialinė Atsakomybė: prievolė ar nauda“. Seminaras verslininkams. 2007.01.17

ekonominis, aplinkosauginis ir socialinis (žr. 2 pav.), jie turi būti vienodai ir lygiagrečiai plėtojami.



**2 pav.** Bendrosios socialinės atsakomybės pagrindas  
Šaltinis: Bendroji socialinė atsakomybė energetikos pramonėje. Verslo gidas

Kiekvienas blokas smulkinamas. **Ekonominis atsakingumas**<sup>15</sup>:

- rentabili veikla – pelningumas,
- konkurencingos prekės ir paslaugos,
- finansinės rizikos valdymas.

Stephan Klingelhofer teigia, kad kai kurios šalys verslo ir individualios socialiai atsakingo verslo reglamentavimą įtraukia į bendrus įstatymus, reguliuojančius NVO veiklą ir apmokestinimą. Anot Bendell (2005), pagalba NCO organizacijoms padeda netik jas išlaikyti bet skatina ir vietinį bei tarptautinį bendradarbiavimą tarp valdžios institucijų.<sup>16</sup> Remiantis tokiu metodu, valdžiai lengviausia administruoti paramos teikimą, o piliečiams - laikytis įstatymų<sup>17</sup>. Pagal nacionalinę ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PLĖTROS 2009–2013 METŲ PROGRAMĄ, numatoma įstatymų projektų pakeitimų rengimas, kuris leistų ir Lietuvos valdžiai lengviau administruoti paramos teikimą.

**Aplinkosauginis atsakingumas:**

- žinojimas, kokį poveikį aplinkai daro įmonės vykdoma veikla (žaliavų naudojimas, aplinkos tarša),
- nuolatinis veiklos tobulinimas,
- aplinkosauginių teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis,

<sup>15</sup> Bendroji socialinė atsakomybė energetikos pramonėje. (2005). Verslo gidas. [Žiūrėta 2009.09.03]. Prieiga per internetą: < <http://www.esprojects.net/lt/veikla/bsa/>>>.

<sup>16</sup> Bendell, J. (2005). In whose name? The accountability of corporate social responsibility. *Development in Practice*, 15(3/4), 362-374.

<sup>17</sup> Klingelhofer, S. (1999). Pranešimas konferencijoje "Filantropija - nuo išimčių prie tradicijos" [žiūrėta 2008-09-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrinka.lt/Pranesim/FilantStephan.phtml>>



- reikalingų permainų nustatymas ir jų paaisymas.

„Dow Chemical Co“ įmonės pavyzdžiu buvo nuspręsta sumažinti 26 toksinių medžiagų atliekas. Kompanijos skaičiavimais 3.1 mln. eurų investiciją sutaupė 5.4 mln. eurų per metus.

**Socialinis atsakingumas:**

- rūpinimasis darbuotojų gerove, tobulinimu ir motyvacija,
- atviro bendravimo su suinteresuoto dialogo šalimis palaikymas,
- bendradarbiavimo skatinimas,
- rūpinimasis visuomenės ir klientų poreikiais.

Archie Carroll teigia, kad socialinė atsakomybė susideda iš 4 dalių<sup>18</sup>. Tai būtų:

Ekonominė atsakomybė - tai kiekvienos pelno siekiančios organizacijos fundamentalus uždavinys. Pastebėtina, jog įmonės, anot Tkac, turėtų optimizuoti gamybos pajėgas, kuomet organizacija identifikuoja maksimizavusi savo pelną.<sup>19</sup>

Juridinė atsakomybė - visuomenė, sankcionuodama ekonominę sistemą ir leisdama verslui gaminti gėrybes ir teikti paslaugas, parduodant jas su pelnu, nustatė tam tikras taisykles-įstatymus.

Etinė atsakomybė apima veiklas, praktikas, strategijos kryptis ar elgesį, kurio visuomenės nariai tikisi (teigiama prasme) ar kuri draudžia (neigiama prasme), nors jis nėra kodifikuotas įstatymiškai.

Filantropinė – apima veiklas, kurių visuomenė tikisi, tačiau jos viršija pirmųjų trijų atsakomybių ribas.

Tiek vienu požiūriu, tiek kitu, galima išvelgti panašumų, t.y. visuomeninių normų paaisymas, bei vykdymas veiklos, reglamentuotos aukščiau įstatymų. Pagrindinė socialiai atsakingo verslo idėja yra ta, kad įmonė turi paaisyti visuomenės interesų apimdama pagrindinius elementus: ekonominį, aplinkosauginį ir socialinį (viskas kas susiję su žmonėmis). Įdomu pastebėti, kad šios įvardytos dalys siejamos į „piramidę“, kuri savotiškai primena Maslow piramidę – pradedant kaip pagrindu ekonomine atsakomybe, bei baigiant filantropine, bei tai, kad nors kaip ir atskiros dalys – jų bendra formuojama nauda gali būti tiesioginė aritmetinė suma<sup>20</sup>

Tačiau Lietuvoje ši verslo koncepcija dar dažnai gretinama su filantropija. Mallen Baker savo internetinėje svetainėje pateikia tokių šių dviejų sąvokų paaiškinimą: „ISA ir socialinė filantropija nėra tapačios sąvokos. ISA ir socialinę filantropiją turėtume suvokti, kaip santyki

<sup>18</sup> Carroll, A. (1979). „The three dimensional conceptual model of corporate social performance”. Academy of management review 4:497

<sup>19</sup> Tkac, P. (2006). One proxy at a time: Pursuing social change through shareholder proposals. Economic Review (07321813), 91(3), 1-20.

<sup>20</sup> Carroll, A. ir Buchholtz (2006), Business and society: Ethics and Stakeholder Management, 6e (Mason, OH: South-Western, Thomson, 2006): 40

tarp verslo ir visuomenės. Savaime suprantama, kad verslas veikia ir priklauso nuo visuomenės (darbo jėga, gamtos išteklių, sveikatos apsauga, vyriausybė, įstatymai). Bet visuomenė irgi priklauso nuo verslo – ekonominė ir socialinė gerovė priklauso nuo įmonės sėkmės, kuri palaiko vietinę ekonomiką<sup>21</sup>.

Išanalizavus socialinės atsakomybės termino sampratą bei jos raidą toliau darbe bus plačiau analizuojamos interesų grupės įtakojančios įmonių socialiai atsakingą veiklą. Socialinės atsakomybės termino sampratos analizė suformuoja pagrindą praktinei darbo daliai – Lietuvos konditerių tyrimas siekiant suformuoti socialinės atsakomybės modelį bus rengiamas vadovaujantis pagrindiniais trimis elementais įvardintais bei apibūdintais šiame skyriuje: ekonominiu, aplinkosauginiu bei socialiniu.

## **1.2. Interesų grupės ir veiksniai įtakoiantys įmonės socialiai atsakingą veiklą**

Aptarę socialinės atsakomybės sampratą bei jos raidą, būtina apibrėžti interesų grupes, kurios įtakoja įmonės socialiai atsakingą veiklą bei nustatyti pagrindinius įtakojančius veiksnius. Teorijoje pateikiamos interesų grupės gali įtakoti įmonės priimamus sprendimus, tiek jos gali būti įtakotos įmonės priimtų sprendimų atžvilgiu (t.y. abipusis ryšys).

Interesų grupės<sup>22</sup>:

- *Darbuotojai*

Vienas svarbiausių socialiai atsakingos veiklos interesų grupės dalyvių. Įmonei vykdant socialiai atsakingą veiklą patiriamas tiek išorinis tiek vidinis efektas darbuotojų atžvilgiu. Vidinis – darbuotojai motyvuoti, lojalūs kompanijai, kurioje vykdoma socialiai atsakinga veikla; Išorinis – kompanija potencialiems darbuotojams tampa patraukli vieta dirbti.

- *Vietos bendruomenė ir visuomenė*

Darbuotojai yra samdomi iš vietinės bendruomenės, todėl įmonėms yra aktualu formuoti gero darbdavio įvaizdį. Kompanijos prisideda prie bendruomenės švietimo, įgūdžių lavinimo. Savo ruožtu vietos bendruomenė ir visuomenė atlieką viešinimo užduotį apie įmonę.

- *Tiekėjai*

Siekiant formuoti socialiai atsakingos įmonės įvaizdį, kompanijai svarbu pasirinkti socialiai atsakingus tiekėjus (teikiamos ekologiškos žaliavos ir pan.), o jei kompanija tiekėja, jai

---

<sup>21</sup> Baker, M. Corporate Social Responsibility – „What does it mean?“. [Žiūrėta 2009.09.03]. Prieiga per internetą: <<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>>

<sup>22</sup> Interesų grupių sąrašas sudarytas naudojantis sekančiais šaltiniais: Advokatų kontora Baranauskas, Sesickas, Stukas ir partneriai (2007), „LIETUVOS RESPUBLIKOS TEISINĖS BAZĖS ANALIZĖ DĖL ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ SKATINANČIŲ IR TRUKDANČIŲ VEIKSNIŲ“;

„Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas 2007“  
Leidiny „Kas kurlia Lietuvos ateitį? Įmonių socialinė atsakomybė“, 2007 m.

būtina pasirinkti socialiai atsakingus tiekėjo produkcijos pardavėjus (pardavimas turi būti vykdomas skaidriai, kitu atveju gali nukentėti tiekėjo produkto prekinis ženklas ir pan.).

- *Klientai*

Socialiai atsakingos įmonės turi siekti užtikrinti ilgalaikius santykius su klientais. Pabrėžtina, kad kompanijų tikslas neturi būti vienetinio pardavimo pelnas.

- *Akcininkai*

Socialiai atsakinga veikla – pelno maksimizavimas bei akcininkų interesų paaisymas. Kompanijos vadovybė turi suvokti bei palaikyti dialogą su akcininkais bei užtikrinti kompanijos išteklių tinkamą panaudojimą

- *Konkurentai*

Konkurentai taip pat vieni iš socialiai atsakingos veiklos interesų grupių. Būtina laikytis skaidrumo, gerbti savo konkurentus bei vystyti verslą remiantis moralės principais konkurentų atžvilgiu.

- *Aplinkos apsauga*

Pageidautina, kad įmonės investuotų į aplinkos apsaugos veiklas, nes tai darytų teigiamą įtaką tų šalių socialiniam bei ekonominiam vystymuisi.

- *Žiniasklaida*

Tai yra viena labiausiai įtakojančių interesų grupės dalyvių. Žiniasklaida tiek aktyviai viešina kompanijas kurios vykdo socialiai atsakingą veiklą, tiek aktyviai gali viešinti kompanijas, kurios jos nevykdo.

- *ES įstatymai*

Įmonių socialinės atsakomybės vykdomą veiklą įtakoja įstatyminė bazė. Įstatymas gali įtakoti įmonės vykdomą veiklą, o įmonė gali įtakoti įstatymų pataisas.

- *Nevyriausybinių organizacijų*

Įsijungimas į nevyriausybinių organizacijų veiklą bei parama skatina teigiamus pokyčius visuomenėje. Pageidautina, kad tiek įmonių vadovai, tiek ir darbuotojai, aktyviai įsiliėtų į visuomeninę veiklą. Tai formuoja organizacijos, kuri siekia darnios visuomenės vystymosi, įvaizdį.

- *Finansų institucijos*

Atsakingą verslą vystančios kompanijos veiklą turi vykdyti skaidriai. Pageidautina, kad kompanijos atliktų auditą bei apie vykdomos veiklos skaidrumą informuotų tiekėjus, klientus, partnerius.

Tarptautiniu mastu yra įsikūrusios stambios organizacijos, kurios atlieka savotišką žvalgybą apie įgyvendinamas (arba ne) socialinės atsakomybės programas. Tai tokios

organizacijos kaip „Corpwatch“ (JAV), Corporate Watch (Jungtinė karalystė), Greenpeace, Human Rights Watch, International Baby Food Action Network ir pan.<sup>23</sup>

Apžvelgę interesų grupes, kurios įtakoja įmonių vykdomą socialiai atsakingą veiklą, galime giliau paanalizuoti veiksnius, skatinančius vykdyti socialiai atsakingą veiklą. Pagal 2008 m. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ kartu su Lietuvos pramonės prekybos ir amatų rūmais atliktą tyrimą „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“ (Priedas Nr. 9) nustatyti šie pagrindiniai veiksniai, kurie skatina įmones vykdyti socialiai atsakingą veiklą:

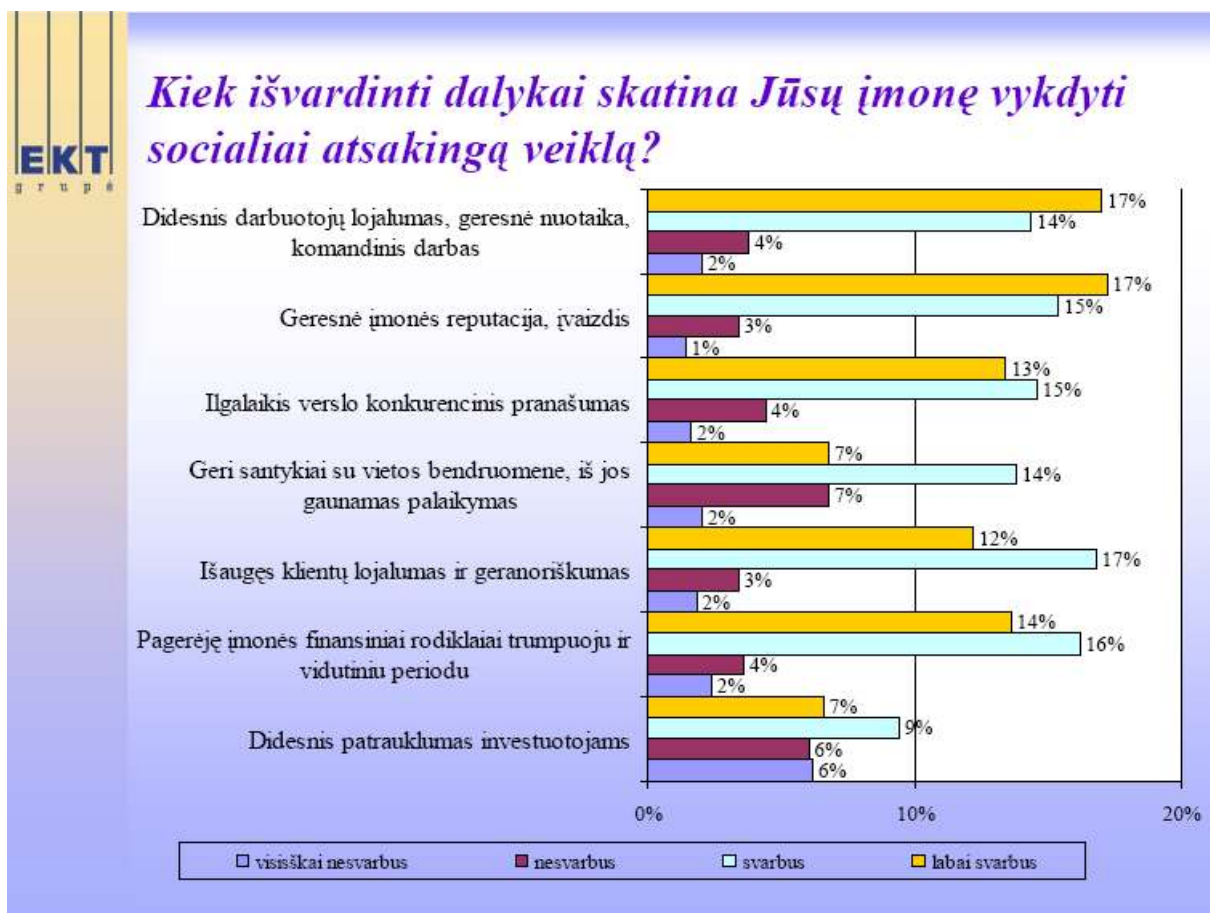
- Didesnis darbuotojų lojalumas, geresnė nuotaika, komandinis darbas;
- Geresnė įmonės reputacija, įvaizdis;
- Ilgalaikis verslo konkurencinis pranašumas;
- Geri santykiai su vietos bendruomene, iš jos gaunamas palaikymas;
- Išaugęs klientų lojalumas ir geranoriškumas;
- Pagerėję įmonės finansiniai rodikliai trumpuoju ir vidutiniu periodu;
- Didesnis patrauklumas investuotojams

Įdomu pastebėti, kad įmones vykdyti socialiai atsakingą verslą daugiau skatina pirmieji du veiksniai, t.y. darbuotojų lojalumo didinimas bei kompanijos įvaizdžio formavimas (žr. 3 pav.). Kompanijų vadovai mažiau reikšmingu veiksmu laiko „Didesnį patrauklumą investuotojams“<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Utting, P. (2005). Corporate responsibility and the movement of business. *Development in Practice*, 15(3/4), 375-388.

<sup>24</sup> Tyrimas „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“ (2008)



**3 pav.** Veiksniai, skatinantys vykdyti socialiai atsakingą veiklą  
Šaltinis: tyrimas „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“ (2008)

Kiekvienas iš išvardintų veiksnių gali būti prilyginamas ir socialiai atsakingo verslo formuojamai naudai. Veiksniai, skatinantys įmonę vykdyti socialiai atsakingą verslą labiausiai prisideda prie kompanijos siekiamų tikslų, o tai reiškia ir kuriamos naudos kiekvienam iš išvardintų veiksnių.

#### 1.4. Įmonių socialinės atsakomybės taikymo nauda

Daugelyje literatūros šaltinių teigiama, kad **ISA ženkliai įtakoja prekinio ženklo žinomumą ir įmonės reputaciją**. Verslo aplinka darosi vis jautresnė išorinėms jėgoms dėl globalizacijos proceso, komunikacijos ir informacinių technologijų revoliucijos, greitai augančios ekonominės žinios bei vartotojų ir tiekėjų mobilumo. Prekiniai ženklai ir vartotojai šiomis dienomis yra jautrūs kaip niekada iki šiol, todėl įmonėms svarbu tinkamai pasirinkti strateginius partnerius ir tarpininkus rinkoje bei paskirstymo kanalus<sup>25</sup>. Prekės ženklas ir reputacija yra bene svarbiausi ir palankiausi būdai stiprinant savo (gamintojo, paslaugų teikėjo) poziciją tarptautinėje rinkoje. Socialinė atsakomybė yra lemiamas verslo įmonių reputacijos

<sup>25</sup> NJ. Wiley. (2005). „Corporate Social Responsibility“.

veiksny. Reputacija savo ruožtu – vis svarbesnis bendros sėkmės veiksnys. Reputacija lemia, kaip visuomenė atsižvelgia į rinkoje esančią įmonę, ar vartotojai nori pasirinkti tą įmonę, ar ta pati įmonė gali samdyti geriausius darbuotojus, ar partneriai susidomėję ja, koks investuotojų požiūris į šią įmonę ir t.t.

Analizuojant kitus literatūros šaltinius, ĮSA įgyvendinimas greta prekinio ženklo žinomumo ir įmonės reputacijos didinimo, įtakoja ir kitus įmonės procesus bei elementus. Šešios socialinės iniciatyvos pagal Kotler ir Lee bei Azapagic (žr. 2 lentelė):

2 lentelė.

**Šešios socialinės iniciatyvos pagal Kotler ir Lee bei Azapagic**

Kotler ir Lee (2005)	Azapagic (2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustiprina SA įvaizdį ir įtaką</li> <li>• Padidina pardavimus ir rinkos dalį</li> <li>• Sustiprina prekinio ženklo poziciją</li> <li>• Padidina galimybę pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus</li> <li>• Sumažina darbo išlaidas</li> <li>• Didensis patrauklumas naujoms investicijoms ir finansiniam tyrinėjimui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išlaidų mažinimas ir inovacijų nauda</li> <li>• Mažesnės sveikatos ir draudimo išlaidos</li> <li>• Mažesni darbo jėgos kaštai</li> <li>• Lengvesnis priėjimas prie kreditorių ir draudimo bendrovių</li> <li>• Geros praktikos išnaudojimas įstatymuose</li> <li>• Kompanijos reputacijos didėjimas</li> <li>• Rinkos privalumai</li> <li>• Galimybė pritraukti etiškus investuotojus</li> </ul>

Šaltinis: Rajat Panwar, Tomj Rinne, Eric Hansen, ir Heikki Juslin (2006). *Socialinė atsakomybė*<sup>26</sup>.

Lentelėje vaizduojama, kaip ĮSA teikia naudą tiek įmonės pozicionavimui, tiek finansiškai. Jeigu įmonė pripažįstama kaip patikima ir etiškai morali, jai lengviau gauti finansinę paramą, klientų lojalumą. Tai patvirtina Bansall ir Clelland teigdami, jog kompanija, vydydama socialiai atsakingą verslą kelia savo konkurencingumą bei didina organizacijos įvaizdį<sup>27</sup>. Apibendrinus lentelėje pateiktas sritis, išskiriamos penkios pagrindinės sritys, per kurias įtakojamas verslas:

1. Didina įmonės reputaciją ir prekės ženklą;
2. Išauga operacijų produktyvumas, našumas;
3. Pagerina finansinį vykdymą;
4. Padidina pardavimus ir vartotojų lojalumą;
5. Padidina galimybę pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus.

<sup>26</sup> Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., Juslin, H. (2006). *Corporate Responsibility Balancing Economic, Environmental, and Social Issues in the Forest Products Industry*. Forest products journal.

<sup>27</sup> Bansal & Clelland, 2004; Academy and Management Review

Oficialiame „CSR Europe“ internetiniame puslapyje pateikiama trumpa statistinė tarptautinių kompanijų vadovų analizė apie ĮSA. Pagal „Ernst&Young“ apžvalgą (2002 metais) nustatyta, kad 94% tarptautinių įmonių vadovų tiki, jog vystant socialiai atsakingą verslą gali atnešti kompanijai pelno; 1 iš 3 tarptautinių vadovų mano, kad socialinės atsakomybės iniciatyva padidins pardavimus. 71% aukščiausių lygmens vadovų paaukotų trumpalaikį pelną mainais į ilgalaikę akcininkų vertę įgyvendindami darnią veiklos programą<sup>28</sup>. Tačiau, kitas atliktas tyrimas nusako, kad socialiai atsakingas verslas neįmanomas kiekvienoje įmonės veikloje – Birdas, Hallas, Momente ir Regianni (2007) nustatė teigiamą ryšį tarp agreguotų socialinės atsakomybės veiklos rodiklių, įvertinimo ir įmonės veiklos, tačiau pabrėžė, kad tai nereiškia, jog egzistuoja ryšys tarp kiekvienos įmonių socialinės atsakomybės veiklos ir pačios socialinės atsakomybės.<sup>29</sup>

Štai kaip socialinės atsakomybės teikiamus privalumus įvardija George A. Steiner ir John F. Steiner<sup>30</sup>:

**1. Subalansuoja įmonių įtaką rinkoje su atsakomybe.** Pavyzdžiui, gamintojas, gaminantis pavojų keliančius žaislus, praras konkurencingumą labiau atsakingo žaislų gamintojo atžvilgiu, bei gali susidurti su didelėmis valstybės nuobaudomis.

**2. Sumažina valstybės kišimąsi.** Savanoriški socialiai atsakingi veiksmai gali sumažinti valstybės intervencijos į verslą apimtį.

**3. Skatina ilgalaikius pelnus.** Įmonės darbuotojų pritraukimas

**4. Gerina įmonės įvaizdį visuomenėje.** Socialiai atsakingai besielgianti įmonė gali pakeisti nusistovėjusį visuomenės neigiamą požiūrį į verslą.

**5. Reaguoja į kintančius visuomenės poreikius ir lūkesčius.** Verslas prisitaikydamas prie poreikių tam patrauklesniu vartotojams.

**6. Sprendžia verslo sukeltas aplinkos ir socialinės problemas.** Įmonės, aktyviai siekiančios sumažinti žalą aplinkai, įgyja palankesnę visuomenės vertinimą bei kuria saugesnę aplinką.

**7. Naudingus išteklius panaudoja sudėtingoms problemoms spręsti.** Kitos organizacijos gali neturėti reikalingų išteklių, o verslas jas turi).

**8. Socialinė atsakomybė didina įmonės vertę.** Bendrovės vis dažniau renkasi tiekėjus, kurie demonstruoja atsakingą požiūrį į savo verslą, nes siekia mažinti savo riziką, nenori sugadinti savo reputacijos.

<sup>28</sup> European employees still fear reprisals. Prieiga per internetą. [Žiūrėta 2009-09-03].

<[http://www.ey.com/global/content.nsf/UK/Media\\_-\\_07\\_06\\_04\\_DC\\_-\\_European\\_employees\\_still\\_fear\\_reprisals\\_at\\_work\\_for\\_whistle-blowing](http://www.ey.com/global/content.nsf/UK/Media_-_07_06_04_DC_-_European_employees_still_fear_reprisals_at_work_for_whistle-blowing)>

<sup>29</sup> Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: Where to Begin? Ron Bird, Lorenzo Casavecchia, Francesco Reggiani, 2006.

<sup>30</sup> Steiner A. George, Steiner F. John. Business, Government, and Society: a managerial perspective, 1991

Visos šios teikiamos socialiai atsakingo verslo valdymo naudos įvardijamos kaip „mišri vertė“ (angl. Blended value), jos yra tamptariai susijusios su aptartomis sritimis.<sup>31</sup>

### **1.5. Socialiai atsakingo verslo modeliai**

Pasaulinio mąsto kompanijos labai daug dėmesio skiria socialines atsakomybės programų įgyvendinimui įmonėse. Kompanijos įdarbina atskiru etatu žmones, įsteigia atskirus socialinės atsakomybės skatinimo departamentus. Keliami kriterijai socialinės atsakomybės programų įgyvendinimui, jų naudos įvertinimui, rengiamos veiklos ataskaitos klientams, partneriams, tiekėjams – kokią pažangą kompanijoms pavyko įgyvendinti socialinės atsakomybės srityje.

Pamatas tokiai kompanijos veiklai – sėkmingai parengtas socialinės atsakomybės įmonėje modelis. Atlikta socialiai atsakingo verslo ekspertų parengtų socialinės atsakomybės modelių analizė leis suformuoti pamatą ruošiant konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelį.

#### ***1.5.1. Carol Holding organizaciniai modeliai siekiant integruoti socialinę atsakomybę į kompaniją***

Vienas populiariausių bei dažniausiai naudojamų socialiai atsakingo verslo organizavimo principų – strateginis, vienišakis socialinės atsakomybės taikymas įmonėje. Carol Holding ir Lucille Pilling (2008) portale „Sustainable Life Media“ aprašo 6 modelius socialinės atsakomybės taikymui įmonėse<sup>32</sup>.

*Modelis Nr. 1:*

*Socialinės atsakomybės atspindys organizacijos misijoje.*

Anot autorių, toks organizacijos socialinės atsakomybės demonstravimas yra dažniausias įmonių tarpe. Daugumos organizacijų misija atitinka socialinės atsakomybės principus.

*Modelis Nr. 2:*

*Socialinės atsakomybės atspindys organizacijos produkte (paslaugoje).*

Tokios kompanijos gamina produkcija (teikia paslaugas), kurios tiesiogiai vadovaujasi socialinės atsakomybės principais. Ekologiški produktai, „žalias“ produkto gaminimo procesas ir pan.

*Modelis Nr. 3*

*Griežtai reguliuojamos monopolijos*

---

<sup>31</sup> The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns, Emerson, California Management Review, Vol 45, No. 4, Summer, 2003.

<sup>32</sup> Carol Holding, „Sustainable Life Media“, [Žiūrėta 2010.03.13]. Prieiga per internetą:

<[http://www.sustainablelifemedia.com/content/column/strategy/6\\_org\\_models\\_for\\_integrating\\_brand\\_csr](http://www.sustainablelifemedia.com/content/column/strategy/6_org_models_for_integrating_brand_csr)>



Šios kategorijos kompanijos pripažįstamos kaip socialiai atsakingos organizacijos dėl savo teikiamų monopolinių paslaugų. Tokių organizacijų esminis dėmesys tenka ne kuriamam produktui ar įgyvendinamai paslaugai, tačiau sėkmingos komunikacijos su visuomene užtikrinimui.

*Modelis Nr. 4*

*Socialinė atsakomybė vadovo pavyzdžiu*

Dažnai socialinė atsakomybė įmonėse gimsta vadovaujantis vadovo pavyzdžiu. Straipsnyje aprašomas Symantec organizacijos pavyzdys, kuomet iš socialinės atsakomybės idėjos pradėtas verslas susilaukė pasaulinio pripažinimo. Tokie verslai, anot autorių, yra vieni vertingiausių bei kuriančių didžiausių vertę visuomenėje.

*Modelis Nr. 5*

*Komunikacijos skyriaus socialinės atsakomybės įmonėje vykdymo užtikrinimas*

Autorių siūlomas 5-asis modelis, kuomet už socialiai atsakingo verslo įmonėje vykdymą yra atsakingas komunikacijos skyrius. Komunikacijos (marketingo) skyrius turi rengti socialiai atsakingas veiklas bei programas bei yra atsakingas šių veiklų viešinimui. Pastebėtina, kad kitos organizacijos naudoja šį modelį labai dažnai – mažiau teikdamos dėmesio pačių programų įgyvendinimui, o daugiau naudodamos jį kaip viešinimo plano dalimi. Toks „socialinės atsakomybės“ programų taikymas neužtikrina ilgalaikio pripažinimo interesų grupių tarpe, todėl įmonėms derėtų sieti nacionalinius bei tarptautinius siūlomus socialinės atsakomybės taikymo modelius.<sup>33</sup> Iš kitos pusės – per viešumą organizacijos pristato savo įgyvendinamas programas, kurios leidžia vietos visuomenei suprasti, išsyti bei sužinoti apie įgyvendinamas socialinės atsakomybės programas, todėl jis būtinas įgyvendinant socialinės atsakomybės programas.<sup>34</sup>

*Modelis Nr. 6*

*Verslo šakos bendradarbiavimas skatinant socialinę atsakomybę*

Tai – vienas brandžiausių socialiai atsakingo verslo organizavimo būdų. Įmonė įgyvendina socialiai atsakingas programas ne tik savo verslo viduje, bet bendradarbiaudama su kitomis savo verslo šakos įmonėmis organizuojant bendras socialinės atsakomybės programas bei veiklas.

Apibendrinant Carol Holding ir Lucille Pilling (2008) siūlomus socialinės atsakomybės modelius galima teigti, jog pateiktos atskiros socialinės atsakomybės taikymo gairės. Formuojant bendrą socialinės atsakomybės modelį **verslo šakai**, būtina ieškoti galimybių šių modelių apjungimui.

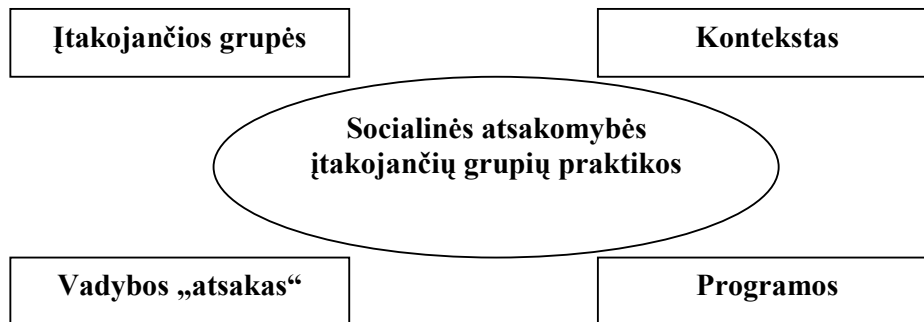
---

<sup>33</sup> Frame, B. (2005). Corporate social responsibility: A challenge for the donor community. *Development in Practice*, 15(3/4), 422-432.

<sup>34</sup> Manokha, I. (2004). Corporate social responsibility: A new signifier? An analysis of business ethics and good business practice. *Politics*, 24(1), 56-64.

### 1.5.2 O'riordan socialinės atsakomybės modelis

Kitas alternatyvus požiūris modeliuojant socialinę atsakomybę organizacijoje – O'riordan (2008) socialinės atsakomybės modelis. Šiame modelyje apibrėžiama socialinės atsakomybės schema, kurioje nurodomos socialinės atsakomybės sritys, siekiant užtikrinti efektyvų dialogą su organizacijos veiklą įtakančiomis grupėmis. Modelis parengtas kaip atskirų bet susietų sričių visuma, kuris leidžia organizacijoms sistemiskai adaptuoti socialinės atsakomybės programas taip užtikrinant efektyvaus dialogo skatinimą<sup>35</sup>.



#### 4 pav. O'riordan socialinės atsakomybės modelis

Šaltinis: O'riordan, Journal of business Ethics (2008)

Šiame modelyje pateikiamos keturios dalys, nustatančios pagrindą priimamiems sprendimams organizacijoje, kurie įtakoja socialinės atsakomybės įtakančias grupes. O'riordan (2008) teigia, jog konstruojant sisteminių bei lengvai suprantamą modelį, būtina atsižvelgti ir įvertinti bendrą organizacijos veiklos **Kontekstą**, kuriame veikia įtakančios grupės; **Programas** (Socialinės atsakomybės programos, įgyvendinamos organizacijos); specifinius bruožus vyraujančius **Įtakančių grupių** tarpe; bei **Vadybos „atsaką“** (rezultatą) įgyvendinant socialinės atsakomybės modelį.

Įvardyti keturi elementai formuoja socialinės atsakomybės įtakančių grupių dialogo praktikas. Išskiriamas kiekvienas elementas atskirai:

**1. Kontekstas.** Šio elemento dalis turėtų suformuoti aiškų, bendrą išorinį kontekstą. Elementui priskiriami tokie faktoriai kaip: politinė, ekonominė, technologinė, teisinė bazė; vyraujanti žiniasklaidos įtaka; rinkos aktyvumas; verslo struktūra (siejama su Programomis). Šie išanalizuoti faktoriai leidžia tinkamai parinkti socialinės atsakomybės programas, kurios nukreiptos konkrečioms probleminėms sritims spręsti.

**2. Įtakančios grupės.** Elemento dalys identifikuoja faktorius, kurie įtakoja socialinę atsakomybę kartu su kiekvienu įvardintu **Kontekstas** elemento faktoriumi. Pirmiausia – verslo

<sup>35</sup> O'riordan, Journal of business Ethics (2008)

įmonės turi identifikuoti savo įtakojančias grupes bei jas suskirstyti prioritetine tvarka. Antra, organizacijos turi numatyti bei nustatyti preliminarius įtakojančių grupių lūkesčius, tokius kaip: Dydis (kompanijos darbuotojų skaičius, pajamų dydis), kompanijos sėkmės lygis versle, verslo veikla, verslo kultūra bei santykis su įtakojančiomis grupėmis. Identifikavus, susiskirsčius prioritetine tvarka bei nustatčius įtakojančių grupių lūkesčius, supaprastinamas bei sukonkretinamas socialinės atsakomybės modelio kūrimas organizacijoje bei lengviau identifikuojami lūkesčiai įgyvendinamų socialinės atsakomybės programų gražai.

**3. Trečiasis pateikiamo socialinės atsakomybės modelio elementas – „Programos“.** Šios elemento paskirtis – papildyti „Kontekstas“ bei „Įtakojančios grupės“ elementus, siekiant užtikrinti elementų gaunamą rezultatą norima kryptimi. Programos gali būti įvairiapusės, priklausomai nuo to, ko verslo šaka gali tikėtis ar ko visuomenė gali tikėtis. Pvz.: kompanija, teikianti paslaugas senyvo amžiaus žmonėms, remia jaunimo iniciatyvas, nes jaunimo užimtumo problema yra aktuali visuomenėje – tokia socialinės atsakomybės programa susilaukia ir užpildo bendrąjį kontekstą bei įtakojančių grupių lūkesčius (tačiau tokio tipo socialinės atsakomybės programa neturėtų būti prioritetinga kompanijai, teikiančiai paslaugas senyvo amžiaus žmonėms).

**4. Vadybos „atsakas“.** Paskutinis šio modelio elementas apibrėžia strateginio planavimo idėjos svarbą siekiant nustatyti socialinės atsakomybės įtakojančių grupių praktikas. Šio elemento tikslas – išryškinti proceso vertybes bei pokyčius, darančius įtaką organizacijos atpažįstamumui.

Išanalizuotas O'Riordan (2008) socialinės atsakomybės modelis bei pagrindiniai keturi šio modelio elementai nusako esminius socialinės atsakomybės blokus bei formuojamo modelio organizacijai veiklos gaires, socialinės atsakomybės įtakojančių grupių praktikų pavyzdžiu.

### ***1.5.3. Kotler socialinės atsakomybės modelis***

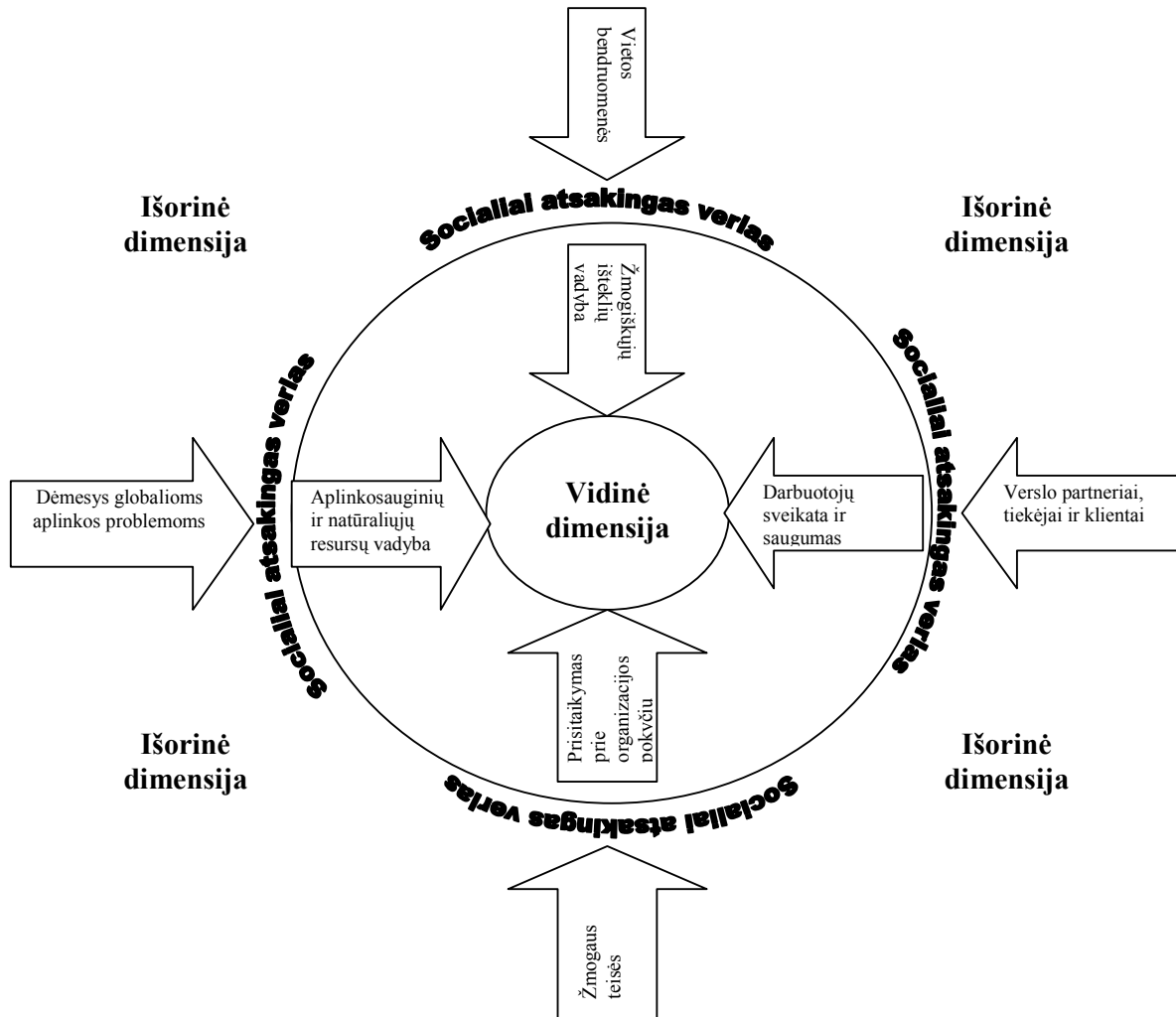
Darbe jau buvo analizuotos Šešios socialinės iniciatyvos pagal Kotler ir Lee bei Azapagic, kurios apibūdino socialinės atsakomybės formuojamą naudą organizacijoje. Šioje darbo dalyje bus plačiau analizuojama Kotler **socialinės atsakomybės bei jos dimensijų modelis**.

Senser 2007 m. straipsnyje pabrėžia, kad esminis dalykas, kurį turi įmonės įgyvendinti sprendžiant socialinės atsakomybės klausimus – identifikuoti organizacijos kūrybiškumą, inovacijas bei kompetencijas įgyvendinant socialinę atsakomybę.<sup>36</sup> Ši idėja grindžiama ir

---

<sup>36</sup> Senser, R. (2007). Corporate social responsibility. Dissent, 54(1), 77-82.

Kotler‘io (2005), kuris teigia, kad socialiai atsakingas verslas gali būti analizuojamas dviem dimensijomis – išorine bei vidine<sup>37</sup>.



5 pav. Kotler socialinės atsakomybės modelis

Šaltinis: Sukurta vadovaujantis Kotler (2005)

Anot Kotler (2005), socialiai atsakinga organizacija visų pirma turi stengtis rūpintis organizacijos darbuotojais bei spręsti jiems kylančias problemas, investuoti į organizacijos žmogiškuosius išteklius, darbuotojų sveikatą bei užtikrinti darbuotojų socialinį saugumą.

<sup>37</sup> Kotler, P. Corporate social responsibility / P. Kotler, N. Lee. NJ: John Wiley & Son, 2005. 295 p.

Organizacija taip pat turi užtikrinti aplinkosauginių ir natūraliųjų resursų tinkamą vadybą – tausoti aplinką bei vykdyti energiją taupantį darbą. Kiekviena organizacija priklauso nuo ją supančių bendruomenių, todėl Kotler (2005) teigimu, organizacija turėtų jausti atsakomybę išijungiant į bendruomenės projektus bei taip padėti spręsti kylančias vietas problemas. Organizacija savo kasdieninėje veikloje susiduria su klientais, partneriais, tiekėjais. Jie tampa ne vien tik atsakingi už savo veiklą, tačiau atsakingi ir už visos verslo grandinės funkcionavimą.

Pastebėtina, jog vidinė dimensija gana artimai siejasi su išorine dimensija. Tai ir yra esminis modelio bruožas - organizacijos suvokdamos šio modelio reikšmę supranta, jog organizacijos vidiniai sprendimai daro įtaką išoriniams procesams, kurie iš pirmo žvilgsnio atrodo „tolimi“ bei su organizacija mažai ką bendro turintys. Tarptautinių organizacijų, vykdančių testavimo paslaugas, duomenimis, remiantis šiuo modeliu, organizacijos ėmė adaptuoti socialinės atsakomybės strategijas bei rengė ataskaitas apie įgyvendinamas programas, atliko socialinės atsakomybės vertinimus<sup>38</sup>.

#### ***1.5.4. Vyraujantys ypatumai socialiai atsakingo verslo modeliuose***

Darbe apžvelgti trys pagrindiniai socialinės atsakomybės modeliai - Carol Holding organizaciniai modeliai siekiant integruoti socialinę atsakomybę į kompaniją, O'riordan bei Kotler socialinės atsakomybės modeliai. Pastebėtina, jog analizuojant šiuos modelius bei lyginant juos su praktiškai įgyvendinamomis tarptautinių kompanijų socialinės atsakomybės programomis randamas stiprus ryšys, todėl galima konstatuoti, jog analizuoti modeliai yra naujausių socialinės atsakomybės vykdomų kampanijų pagrindas.

Pirmasis, pastebėtiną socialinės atsakomybės modelių išskirtinumas – skirtingas prioritетinių socialinės atsakomybės sričių identifikavimas. Kotler, socialinės atsakomybės modelyje pabrėžiama, jog prioritetą organizacijai turėtų būti darbuotojų pasitenkinimo darbu kėlimas, o Carol Holding organizaciniai modeliai siekiant integruoti socialinę atsakomybę į kompaniją pabrėžia vienšakį, strateginį socialinės atsakomybės taikymą įmonėje, siejant jį su organizacijos vykdoma veikla. Konditerijos įmonių darbuotojų apklausos metu bus siekiama identifikuoti ar didelę reikšmę jų organizacijos veiklai turi darbuotojų pasitenkinimo darbu kėlimas. Tai lems prioritetą socialinės atsakomybės modeliui konditerijos įmonėse – ar modelio prioritetinė dalis bus daugiau orientuotas į išorinę dimensiją, ar vidinę dimensiją (Kotler).

Visus modelius vienija bendras principas, kurį būtų galima apibūdinti sekančiais etapais:

Identifikavimas -> Įtakojančios grupės -> Socialinės atsakomybės veiklos „teritorija“ -> Gaunamas tikslinis rezultatas.

---

<sup>38</sup> Stiftung Warentest untersucht Spielzeughersteller auf CSR // Stiftung Warentest, 2006, No. 4, S.14-16.

Šie etapai - tai autoriaus vaizdinis perteikimas bendrų principų, nustatytų analizuotose modeliuose. Identifikavimo fazėje, kiekviena organizacija identifikuoja pokytį, kuris turi būti pasiektas. Žvelgiant per organizacijos įtakojančių grupių prizmę nustatoma socialinės atsakomybės veiklos teritorija (būsimų socialiai atsakingų programų įgyvendinimo apimtis, dažnumas ir pan.). Ši konditerijos įmonių veiklos teritorija bus nustatyta atliekant tiek darbdavių apklausą (siekiant atrasti organizacijos vadovų požiūrį į socialinės atsakomybės vykdymą bendrovėje bei jos apimtis), darbuotojų apklausą (siekiant nustatyti pačių darbuotojų pasiruošimo lygį įgyvendinamoms programoms) tiek ir vartotojų apklausą (siekiant nustatyti, kokie yra visuomenės lūkesčiai šios verslo šakos atstovams).

Išanalizuoti modeliai leidžia papildyti pasirinktą apklausos instrumentą, siekiant išsiaiškinti optimaliausio socialinės atsakomybės modelio parengimo aspektus konditerijos įmonėms.

### **1.6 Socialiai atsakingas verslas Lietuvoje**

Jungtinių Tautų vystymo programa (JTVP) yra pasaulinis Jungtinių Tautų (JT) plėtros tinklas, visame pasaulyje skatinantis visuomenės raidą bei padedantis spręsti plėtros uždavinius – nuo kovos už žmogaus teises ir žmonijos saugumą, iki skurdo mažinimo ir darnios aplinkos apsaugos užtikrinimo. JTVP veikia 166 pasaulio valstybėse ir, bendradarbiaudama su šalių vyriausybėmis bei pilietine visuomene, padeda kiekvienai iš jų kurti geresnį gyvenimą savo piliečiams.<sup>39</sup>

Pagal Jungtinių Tautų skelbiamus pranešimus nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas Lietuvoje buvo įsteigtas 2005 m. balandį<sup>40</sup>. Jo steigėjomis tapo 11 Lietuvos verslo bendrovių ir organizacijų. Šiuo metu tinklo narėmis yra virš 60 Lietuvos įmonių ir organizacijų. Nacionalinio tinklo misija – skatinti atsakingo verslo, kaip darnaus vystymosi sąlygos, plėtrą Lietuvoje. Nacionalinio tinklo tikslas – skatinti įmones veikti atsakingai:

- nedaryti žalos aplinkai, bendruomenei, kitiems verslams;
- bendromis pastangomis su jungtinėmis tautomis (JT), valdžios institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis dalyvauti socialinių ir aplinkos apsaugos problemų sprendime;
- prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo;
- 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.

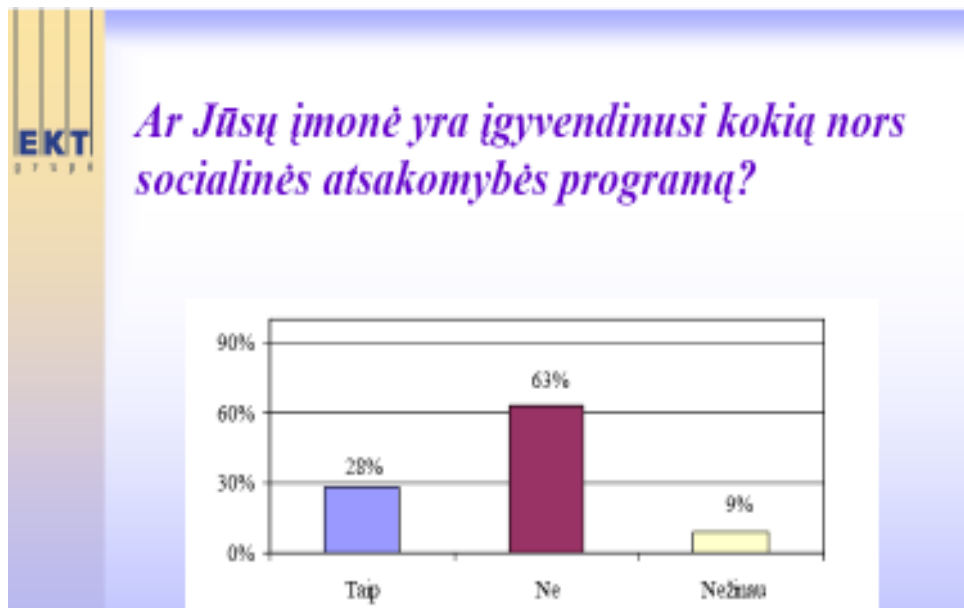
<sup>39</sup> Jungtinių tautų vystymo programos internetinis tinklapis. Prieiga per internetą. [Žiūrėta 2009-09-03]. <[www.undp.lt](http://www.undp.lt)>

<sup>40</sup> Jungtinių tautų vystymo programa. Pranešimas spaudai, 2006.12.06

Jungtinių tautų vystymo programa bei Nacionalinis socialiai atsakingų įmonių tinklas yra pagrindiniai organai skatinantys įmonių socialinę atsakomybę Lietuvoje.

Jungtinių tautų vystymo programa kartu su Viešosios politikos ir vadybos institutu parengė ir išleido Europos Sąjungos lėšomis finansuojamą leidinį „Įmonių socialinės atsakomybės padėtis Lietuvoje bazinis tyrimas“ 2007. Leidinyje apžvelgiama darnaus vystymosi šalyje situacija, pagrindiniai subjektai, veikiantys įmonių socialinės atsakomybės srityje, įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas verslo praktikoje, įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo šalyje gebėjimų ir poreikių analizė, taip pat pateikiami ĮSA geros praktikos pavyzdžiai. Naudodamasis šio leidinio įmonių socialinės atsakomybės apžvalga Lietuvoje bei UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ kartu su Lietuvos pramonės prekybos ir amatų rūmais atliktu tyrimu „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“ apžvelgsiu socialinės atsakomybės padėtį Lietuvoje.

Jungtinių tautų vystymo programos atliktas tyrimas parodė, kad didesnės įmonės buvo gan gerai susipažinusios su ĮSA sąvoka, tuo tarpu mažosioms ir vidutinėms įmonėms paprastai reikėdavo apie ją papildomai paaiškinti. Le Monde Diplomatique skelbiamoje analizėje teigia, kad šaštadalis kasdienio sukuriama bendro nacionalinio produkto pasaulyje atitenka tarptautinėms korporacijoms, ir ši jų įtaka grėsmingai didėja. Kita vertus, pasitikėjimas verslo organizacijomis yra žemas.<sup>41</sup> Analizuojant „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“<sup>42</sup> tyrimą, respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie įgyvendina socialinės atsakomybės veiklas ar programas yra pateiktas 6 pav.



<sup>41</sup> Le Monde Diplomatique. The New Face of the World“, 2002.

<sup>42</sup> UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ ir „Lietuvos pramonės prekybos ir amatų rūmais“ apklausa „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“ 2007

## 6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal jų įmonių įgyvendintas socialinės atsakomybės programas

Šaltinis: tyrimas „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“ (2008)

Remiantis to paties tyrimo duomenimis, įmonių rezultatams labai svarbų vaidmenį atlieka 4 veiksniai: „Rūpinimasis klientais“, „Rūpinimasis darbuotojais“, „Rūpinimasis partneriais ir tiekėjais“ bei „Akcininkų/Savininkų interesų paaiskinimas“. Šie veiksniai yra patys pagrindiniai siekiant užtikrinti efektyvų verslą, taigi įmonės suvokia šių veiksmų kuriamą įtaką jų verslui.

Pagal Lietuvos respublikos trišalės tarybos atliktą tyrimą paaiškėjo, kad dabartiniu metu Lietuvoje kaip ir visoje Europoje stiprėja ĮSA idėjų plėtra. Lietuvoje taip pat tvirtėja verslo orientacija į veiklą, kurios rezultatai yra nukreipti ne vien į pelno siekimą, bet ir į suinteresuotų veikėjų poreikius bei tokias dimensijas, kaip žmogaus teisės, aplinkos tausojimas, socialinis solidarumas ir sanglauda<sup>43</sup>.

ISO – International Organization of Standardization (tarptautinė sertifikavimo organizacija) rengia socialinės atsakomybės standartą ISO 26000. Anot Phillips šis standartas bus „pristatantis įmonės vertybes bei standartus vykdant verslą“.<sup>44</sup> Taip pat įdomu pastebėti, jog socialinio atsakingumo (SA 8000) standarto nėra priėmusi nei viena konditerijos įmonė Lietuvoje. Šiuo metu SA 8000 standartą Lietuvoje jau yra įdiegusios apie 10 statybos bendrovių, o sertifikavimo paslaugų kompanijos „Bureau Veritas Lit“ duomenimis, tam rengiasi dar bent keliolika įmonių. Jos sertifikatus gaus artimiausiu metu.<sup>45</sup> Dėl šios priežasties magistro darbas nukreiptas į konditerijos įmones, kur bus siekiama sukurti konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelį.

Remiantis šio tyrimo (UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ kartu su Lietuvos pramonės prekybos ir amatų rūmais apklausos „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“) analizių duomenimis bei atliktomis teorijos išvalgomis, praktiniam magistro darbui keliami **hipotezė**, jog konditerijos įmonės Lietuvoje **įgyvendina socialiai atsakingas programas**, tačiau organizacijos nėra pakankamai gerai susipažinusios su įmonių socialinės atsakomybės terminu, esančiais modeliais bei galimybėmis taikyti kasdieninėje veikloje.

Tokios keliamos hipotezės pagrįstumą patvirtina ir tyrimo pateikiami duomenys apie respondentų pasiskirstymą, atsakant į klausimą „Kokios priemonės būtų naudingos Jums ir Jūsų

<sup>43</sup> Darbo ir socialinių tyrimų institutas, socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos respublikos trišalė taryba. (2006). „Įmonių socialinė atsakomybė“. Vilnius

<sup>44</sup> Phillips, E. (2006). Corporate social responsibility in aviation. Journal of Air Transportation, 11(1), 65-87.

<sup>45</sup> Saulius Jarmalis „Atsakingam verslui valdininkai atkišo špygą“ (2009), Prieiga per internetą. [Žiūrėta 2010-05-03] <http://www.lrytas.lt/-12574027671255208378-atsakingam-verslui-valdininkai-atki%C5%A1o-%C5%A1pyg%C4%85.htm>



įmonei?" , kur didžioji respondentų dalis teigia, jog reikia didesnio švietimo apie įmonių socialinę atsakomybę, ir tik labai maža dalis (17%) teigia, jog įmonių socialinė atsakomybė nedomina.

### 1.7. Socialinė atsakomybė konditerijos įmonėse

Darbe analizuotoje literatūroje pabrėžiama, jog organizacijos socialinė atsakomybė įmonėje turėtų būti organizuojama prioritetine tvarka. Savo atsakomybę įmonės pirmiausia turėtų vykdyti savo veiklos srityje lygyje, pvz.: jei įmonės veikla susijusi su krovinių pervežimu, įmonės socialinė atsakomybė turėtų pirmiausia būti orientuota į mažiau taršos reikalaujantį krovinių pervežimo organizavimą; jei įmonės veikla statybos – užtikrinti nekenksmingų sveikatai medžiagų naudojimą, tinkamą statybinių medžiagų utilizavimą ir pan. Pasaulinė praktika rodo, kad yra organizacijų, kurios konstatuoja įgyvendinančios socialinės atsakomybės programas, nors tai realiai yra tik filantropine veikla teritorijoje, kurioje verslo įmonė nieko neturi bendra<sup>46</sup>. Turi būti vengiama tokio klaidingo interpretavimo. Užtikrinus socialinę atsakomybę savo veiklos srityje, įmonėms rekomenduojama papildyti socialinės atsakomybės programas kitomis aktualiomis sritimis.

Pasauliniu mastu socialinė atsakomybė konditerijos įmonėse pradeda reikšti tik pirmąsias užuomazgas. Nėra parengta konkrečių socialinės atsakomybės modelių konditerijos įmonėms, viskas vyksta tik diskusijų lygmenyje. Pirmieji susitikimai svarstyti konditerijos įmonių socialinę atsakomybę organizuojami 2010 m. bei 2011 m. pradžioje, kur bus kviečiamos asocijuotos konditerijos įmonių struktūros svarstyti konditerijos įmonių socialiai atsakingo verslo veiklas bei programas<sup>47</sup>.

Konditerijos įmonės priklauso vienai didžiulei verslo pramonei – maisto pramonei. Maisto pramonės įmonių pagrindinė atsakomybė – užtikrinti pagaminamos **produkcijos kokybę**. Nekokybiška produkcija gali tiesiogiai atsiliiepti **žmogaus sveikatai**. Maisto pramonės įmonių veiklą gana griežtai reglamentuoja LR įstatymai, kurie nurodo žaliavų importo, jų apdirbimo sąlygas bei prievoles. Pagrindiniai įstatymai reglamentuojantys konditerijos įmonių veiklą: (1) LR maisto įstatymas; (2) Darbai ir veiklos sritys, kuriose leidžiama dirbti darbuotojams, tik iš anksto pasitikrinusiems ir vėliau periodiškai besitikrinantiems, ar neserga užkrečiamomis ligomis; (3) Maisto tvarkymo subjektų patvirtinimo reikalavimai; (4) HN 15:2005 „Maisto higiena“; (5) HN 54:2008 „Maisto produktai. Didžiausios leidžiamos teršalų ir pesticidų likučių koncentracijos“; (6) HN 26:2006 „Maisto produktų mikrobiologiniai kriterijai“; (7) HN 24:2003 „Geriamojo vandens saugos ir kokybės reikalavimai“; (8) HN 53: 2003 „Leidžiami vartoti maisto produktai“; (9) HN 53-1:2003 „Leidžiami vartoti maisto priedai. Leidžiamos

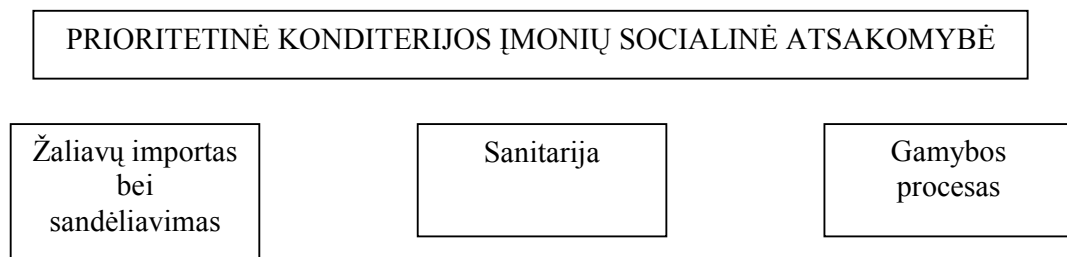
<sup>46</sup> Bianco, A., & Zellner, W. (2003, Spalio 6). Is Wal-Mart too powerful? Business Week (3852), 100-110.

<sup>47</sup> Fuar Sektöründen Haberler, (2009). Corporate Social Responsibility (CSR) in the chocolate industry

vartoti kvapiosios medžiagos ir ir kvapiųjų medžiagų gamybos žaliavas"; (10) HN 119:2002 "Maisto produktų ženklavimas"; (11) Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas Nr 179/2002/EB; (12) Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas Nr 852/2004/EB; (13) Europos komisijos reglamentas Nr. 2073/2005/EB; (14) Geros higienos praktikos taisyklės maisto produktų prekybos įmonėms.

Autoriui dalyvaujant 2009 m. gruodžio 3 d. respublikinėje konferencijoje „Įmonių socialinė atsakomybė – iššūkis verslui“ bei pristatant konditerijos įmonės UAB „Rūta“ socialinės atsakomybės veiklos kryptis, užsimezgė diskusija apie maisto pramonės įmonių **prioritetinę socialinę atsakomybę**. Pagrindinė Lietuvos respublikos valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos darbuotojų pastaba buvo ta, kad nors ir LR įstatymai gana griežtai reglamentuoja maisto pramonės įmonių darbą, pačios įmonės galėtų jausti papildomą atsakomybę (socialinę atsakomybę) prieš savo vartotojus ir taikyti griežtesnius reikalavimus produkcijos gamybos procesuose, siekiant užtikrinti vartotojų sveikatos apsaugą (importuojant žaliavas, jas tikrinant, užtikrinant sanitariją ir pan.). Prioritetinės socialinės atsakomybės programų identifikavimas yra labai svarbus įmonės veiklai. Štai Phillip Morris (tabako gamintojas) nesėkmingai identifikavo prioritetinę socialinę atsakomybę, kuomet jie pradėjo įgyvendinti programas prieš nepilnamečių rūkymą. Nors kompanijos populiarumas ir padidėjo, tačiau jis padidėjo blogąja prasme - išaugo rūkančiųjų paauglių skaičius.<sup>48</sup>

Plėtojant diskusiją kartu su Lietuvos respublikos valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos darbuotojais parengtas preliminarus modelis (žr. 7 paveikslą)<sup>49</sup>.



### 7 pav. Prioritetinė konditerijos įmonių socialinė atsakomybė

Šaltinis: Socialiai atsakingų įmonių asociacija. Konferencija „Įmonių socialinė atsakomybė – iššūkis verslui“ (2009)

Remiantis šiuo modeliu bei įstatymų ir higienos normų rinkiniu, reglamentuojančiu konditerijos įmonių veiklą, praktinėje darbo dalyje bus siekiama atskleisti, kaip Lietuvos konditerijos įmonės vykdo (nevykdo) prioritetinę organizacijos socialinę atsakomybę bei koks darbdavių, darbuotojų ir vartotojų požiūris.

<sup>48</sup> Yoon, Y., GÄrhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.

<sup>49</sup> Konferencija „Įmonių socialinė atsakomybė – iššūkis verslui“ (2009)

## 2. SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO TENDENCIJOS LIETUVOS KONDIRIJOS ĮMONĖSE

Siekiant išsiaiškinti vyraujančias socialiai atsakingo verslo tendencijas Lietuvos konditerijos įmonėse, buvo įgyvendinta trijų dalių apklausa: (1) konditerijos įmonių darbdavių apklausa; (2) konditerijos įmonių darbuotojų apklausa; (3) vartotojų apklausa. Praktinės dalies tyrimo dalys sudarytos keliant šiuos uždavinius: (a) išsiaiškinti konditerijos įmonių darbdavių požiūrį į socialiai atsakingą verslą bei kokias socialinės atsakomybės programas įgyvendina vystydami savo verslą; (b) išsiaiškinti, ar darbuotojai jaučia, jog kompanijoje yra įgyvendinamos socialinės atsakomybės programos ir ar jaučiamas poreikis socialinės atsakomybės programoms įgyvendinti; (c) išsiaiškinti, ar vartotojai tikisi, kad konditerijos įmonės įgyvendintų socialinės atsakomybės programas. Apklausos instrumentai parengti vadovaujantis jau sukurtu UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ apklausos instrumentu, papildant jį klausimais iš darbo analizuotų modelių, siekiant nustatyti prioritетines socialinės atsakomybės programų vykdymo kryptis konditerijos įmonėms bei pasiūlyti šiai verslo šakai aktualias modelio sudedamąsias dalis.

Apklausos atliktos 2010 m. pavasarį. Per pastaruosius 2 metus tiek verslas tiek ir visa visuomenė išgyveno vadinamąjį „ekonominį sunkmetį“, kuomet ne mažai verslo įmonių bankrutavo arba turėjo stipriai apriboti savo verslo pajėgumus. Anot socialiai atsakingo verslo kritikų – galvoti apie socialiai atsakingo verslo vystymą – neįmanomas dalykas. „...paskaičiuota, kad jei verslas šiandien sumokėtų visus mokesčius, kuriuos jam priklauso sumokėti – apie 90 proc. šalyje esančių verslų turėtų bankrutuoti“ teigė verslininkas iš Šiaulių JCI Šiauliai organizuoto kontaktų vakaro „2010 – tavo verslo sėkmės metai“ metu<sup>50</sup>. Sunkmetis įtakojė ir konditerijos įmones – nors apklaustos įmonės ir neturėjo sustabdyti savo verslo, tačiau, vadovų teigimu, apyvarta gana stipriai sumažėjo ir vieni jų 2009 m. dirbo nuostolingai. Šis ekonominis sunkmetis galėjo įtakoti ir požiūrį į socialinę atsakomybę tiek verslininkų, tiek darbuotojų, tiek ir vartotojų atžvilgiu.

Tyrimo reprezentatyvumui užtikrinti apklausti 6 konditerijos įmonių darbdaviai ir darbuotojai bei vartotojai iš visos Lietuvos. Apklausoje dalyvavo AB „Vilniaus pergalė“, AB „Naujoji rūta“, UAB „Rūta“, UAB „Roshen Nord“, UAB „Viktorija ir partneriai“, bei UAB „Javinė“. Konditerijos įmonių darbdavių apklausai pasirinktas apklausos būdas – interviu; darbuotojai bei vartotojai buvo apklausti anketine apklausa. Tokie apklausos metodai pasirinkti dėl galimo darbdavių pasivaus požiūrio pildyti apklausos anketas, bei siekiant supaprastinti darbuotojų bei vartotojų apklausą (pastariesiems pateikta apklausa elektroninėje erdvėje naudojant portalo manoapklausa.lt teikiamas galimybes). Apklausos duomenys patikimi bei tyrimui įgyvendinti atrinkti optimalūs sprendimo būdai – darbdaviai, darbuotojai bei vartotojai

<sup>50</sup> JCI Šiauliai, Rotaract Šiauliai Kontaktų vakaras „2010 – Tavo verslo sėkmės metai“

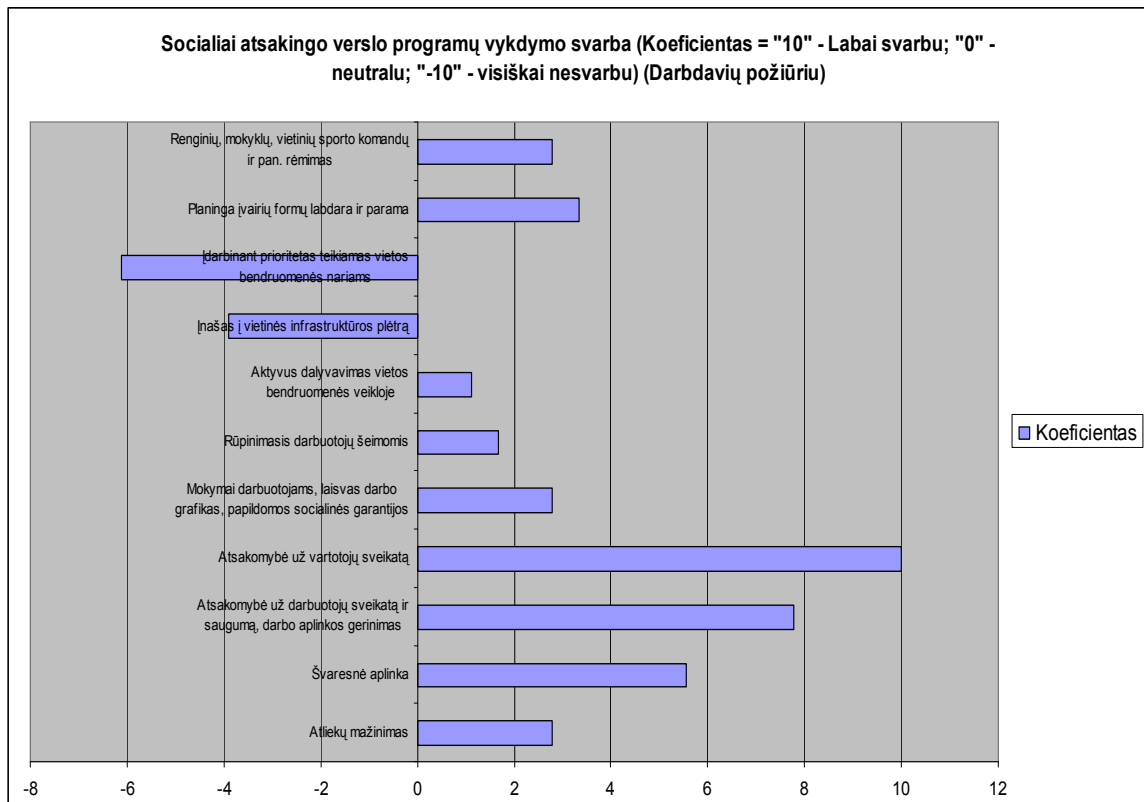
yra didžiausią įtaką formuojančios interesų grupės, siekiant parengti socialinės atsakomybės modelį konditerijos įmonėms. Didžioji dauguma statistinių duomenų buvo apdoroti naudojantis MC Excel programa. Apklauskos duomenys lyginami, sisteminami bei grupuojami. Analizės rezultatai pateikiami paveiksluose, atliekama jų interpretacija bei apibendrinimai. Apklauskoms naudoti instrumentai pateikiami darbo prieduose (1-3 priedai).

### 2.1. Konditerijos įmonių darbdavių apklausos rezultatų analizė

Darbdavių apklausai naudotas apklausos būdas – interviu. Interviu su darbdaviais buvo atliekamas tiesioginiame susitikime arba telefonu. Apklausti 6 konditerijos įmonių darbdaviai. Vidutiniška interviu trukmė – 10 min. Atlikta darbdavių apklausa leido išsiaiškinti konditerijos įmonių darbdavių požiūrį į socialiai atsakingą verslą bei kokias socialinės atsakomybės programas įgyvendina vystydami savo verslą.

Esminė atliktų apklausų užduotis – išsiaiškinti ar darbdaviai sėkmingai identifikuoja prioritetinę konditerijos įmonių socialinę atsakomybę, t.y. užtikrinti vartotojų sveikatos apsaugą (daugiau apie tai darbo „1.5. Socialinė atsakomybė konditerijos įmonėse dalyje“). Apklauskus visus darbdavius, galima daryti išvadą, jog visi konditerijos įmonių darbdaviai vienodai supranta savo pagrindinę atsakomybę – užtikrinti vartotojų sveikatos apsaugą. Dauguma įmonių naudoja papildomas priemones negu to reikalauja įstatymas, siekiant užtikrinti sanitariją gamykloje, importuojamų medžiagų kokybę. 4 iš 6 apklaustų įmonių savo organizacijos veikloje naudoja priimtą bendrovės „Konstituciją“, kuri kur kas griežčiau reglamentuoja konditerijos gaminių gamybos procesus. Įmonės savo veikloje yra įdiegusios arba diegia kokybės vadybos sistemą. Tačiau tuo pačiu pastebėtina, jog ne viena jų dar nėra įdiegusi bei netaiko socialinės atsakomybės standarto SA 8000.

Įdomu pastebėti, jog ne visi darbdaviai yra girdėję socialiai atsakingo verslo terminą. Taip pat, galima teigti, jog konditerijos įmonės dar neturi konkrečių strateginių planų socialinės atsakomybės programų įgyvendinimui, nes nei viena iš organizacijų savo veikloje nekuria bei neįgyvendina socialinės atsakomybės įgyvendinimo planų, o taip pat neturi pasirengusi ir modelio šioms programoms įgyvendinti. Nors ir ne visi darbdaviai galėjo apibūrinti tiksliai, kaip supranta socialiai atsakingą verslą, bet iš atliktos apklausos galima pastebėti, jog visi konditerijos įmonių darbdaviai įgyvendina socialinės atsakomybės programas. Tai matyti pateiktame paveiksle Nr. 8. Šis paveikslas kartu patvirtina darbo pradžioje keltą **hipotezę** - konditerijos įmonės nėra parengusios ir praktiškai netaiko socialinės atsakomybės modelio.



**8 pav.** Socialiai atsakingo verslo vykdymo svarba darbdavių požiūriu

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Paveiksle pateiktas grafikas – apibendrintas apklausos rezultatas, nurodomas išvestais rodikliais.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, darbdaviai vieningai identifiko prioritetingą konditerijos įmonių socialinę atsakomybę – „Atsakomybę už vartotojų sveikatą“, kur visi darbdaviai įvardijo kaip labai svarbią socialiai atsakingo verslo vykdymo programą versle. Darbdaviai taip pat svarbiomis programomis laiko „Atsakomybę už darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo aplinkos gerinimą“, „Švaresnės aplinkos“ palaikymą. Nesvarbiomis programomis darbdaviai laiko „Įnašą į vietinės infrastruktūros plėtrą“ bei „Įdarbinant prioritetas skiriamas vietinės bendruomenės nariams“. Atliktos apklausos metu, darbdaviai pabrėžė apie nuolatinį šių programų įgyvendinimą. Darbdaviai savo organizacijose įgyvendina socialinės atsakomybės programas (nors gal ne visi darbdaviai tai identifiko kaip socialinės atsakomybės programomis) bei yra prioritizavusios šias programas – užtikrina vartotojų sveikatos apsaugą, todėl galima daryti išvadą, jog konditerijos įmonės vadovaujasi teorijoje analizuotais modeliais bei atspindi esminę savo šakos socialinę atsakomybę. Šis paveikslas leidžia lyginti darbdavių įgyvendinamas socialinės atsakomybės programas su darbuotojų bei visuomenės poreikiu.

Interviu metu darbdaviai taip pat tvirtino, jog tiek klientams, tiek ir vartotojams yra svarbu žinoti apie kompanijos vykdomas socialinės atsakomybės programas, nes tai leidžia

užtikrinti darbuotojų lojalumą bei didina organizacijos įvaizdį vartotojų tarpe. Tačiau pastebėtina, jog nei viena konditerijos įmonė nerengia metinių socialinės atsakomybės planų, neteikia metinių socialinės atsakomybės programų vykdymo ataskaitų, todėl siekiant šias įmones identifikuoti kaip socialiai atsakingomis – gali būti sudėtinga. Pagrindinė įvardinta priežastis, kodėl įmonės nerengia socialinės atsakomybės planų – esamas ekonomis sunkmetis. Tuo pačiu, įmonių vadovai įvardijo, jog neatmeta galimybės daugiau dėmesio skirti plėtojant socialinės atsakomybės programas bei apjungiant jas į vientisą strategiją. Tai įrodo ir darbo aktualumą – parengtas konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis padės įmonėms planuoti savo veiklą strateginiu lygiu inkorporuojant socialiai atsakingo verslo programas. Taip pat pastebėtinas ir darbdavių noras bendradarbiauti apklausos metu, kas leidžia manyti, jog socialinės atsakomybės tema yra aktuali.

Darbdaviai, paklausti apie jų nuomonę, ar įmonės darbuotojai noriai išitrauktų savanoriškais pagrindais į įgyvendinamas socialinės atsakomybės programas, vieningai išreiškė nuomonę, jog neabejoja, kad jų darbuotojai prisijungtų. Tačiau šiam išitraukimui turėtų būti veikiantis ir išorinis mechanizmas, nevyriausybinių organizacijų išitraukimas, kuris galėtų koordinuoti papildomų programų įgyvendinimą. Tai taip pat svarbi socialinės atsakomybės modelio dalis, todėl atlikus darbuotojų analizę, bus galima formuoti išorės interesų grupių išitraukimą į konditerijos įmonių įgyvendinamas socialinės atsakomybės programas.

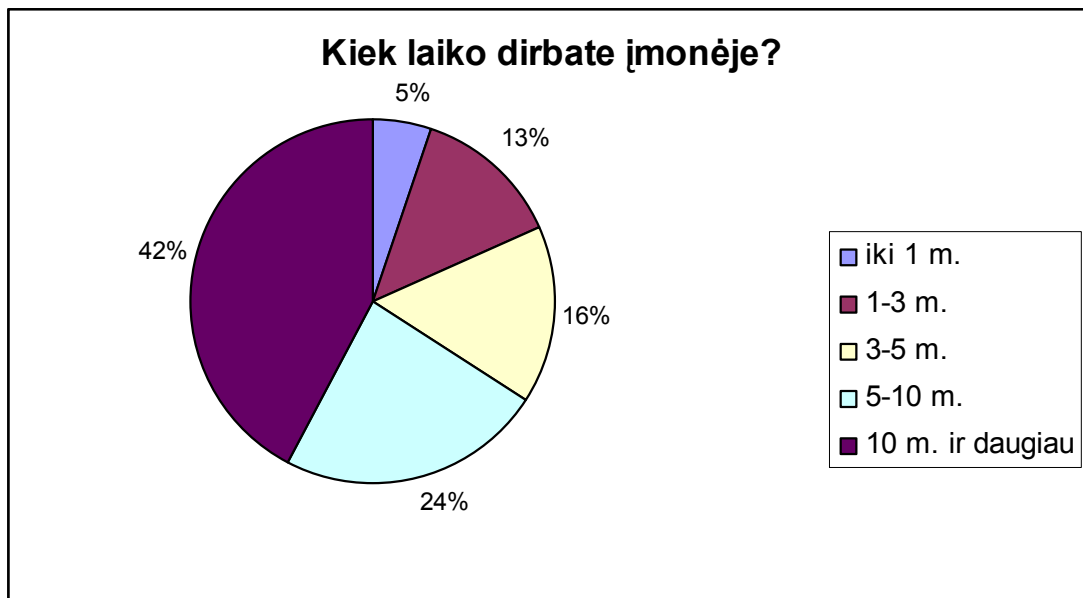
Apibendrinant konditerijos įmonių darbdavių apklausos rezultatus galime teigti, jog konditerijos įmonės įgyvendina socialinės atsakomybės programas, prioritizuoja kaip svarbiausią programą – vartotojų sveikatos apsaugą, o tai reiškia, jog laikosi pagrindinio socialiai atsakingo verslo principo – užtikrina atsakomybę savo verslo srityje. Visų apklausų metu buvo „jaučiamas neoficialus, teigiamas požiūris“ į atliekamą tyrimą, tai patvirtina, jog nors ir konditerijos įmonių darbdaviai neįgyvendina socialiai atsakingo verslo, kaip tai įvardijama ir rekomenduojama teorijoje, šios šakos verslo įmonės socialinės atsakomybės programas laiko aktualiomis, todėl galima teigti, jog tokio tipo verslas ir toliau bus plėtojamas.

Toliau darbe bus analizuojami konditerijos įmonių darbuotojų apklausos rezultatai, kurie leis palyginti darbuotojų bei darbdavių požiūrį į socialinės atsakomybės programas, leis formuoti išvadas, ar konditerijos įmonių vadovybė sėkmingai įgyvendina socialinės atsakomybės programas ir ar darbuotojų lūkesčiai su darbdavių vykdomomis programomis sutampa.

## 2.2. Konditerijos įmonių darbuotojų apklausos rezultatų analizė

Konditerijos įmonių darbuotojai apklausti anketinės apklausos būdu. Įmonių vadovai noriai bendradarbiavo ir paskleidė darbuotojams nuorodą internetinio portalo manoapklausa.lt anketai užpildyti. Atlikta darbuotojų apklausa leido išsiaiškinti, ar darbuotojai jaučia, jog kompanijoje yra įgyvendinamos socialinės atsakomybės programos ir ar patys darbuotojai jaučia poreikį socialinės atsakomybės programoms įgyvendinti. Apklausa įvykdyta 2010 m. balandžio-gegužės mėn.

Viso apklausoje dalyvavo 38 respondentai iš 6 konditerijos įmonių. Apklausiami buvo administracijos darbuotojai, kurie jau pakankamai ilgą laiką dirba įmonėje ir yra susipažinę su įmonės veikla, vadovybės įgyvendinamomis programomis. Apklausoje dalyvavo 24 moterys ir 14 vyrų (atitinkamai 63.16 % moterų; 36.84% vyrų). Vidutinis respondentų amžius 38.8 m. Iš visų apklaustųjų – 6 respondentai turintys aukštesnį išsilavinimą, o likę – baigę bakalauro arba magistro studijas.



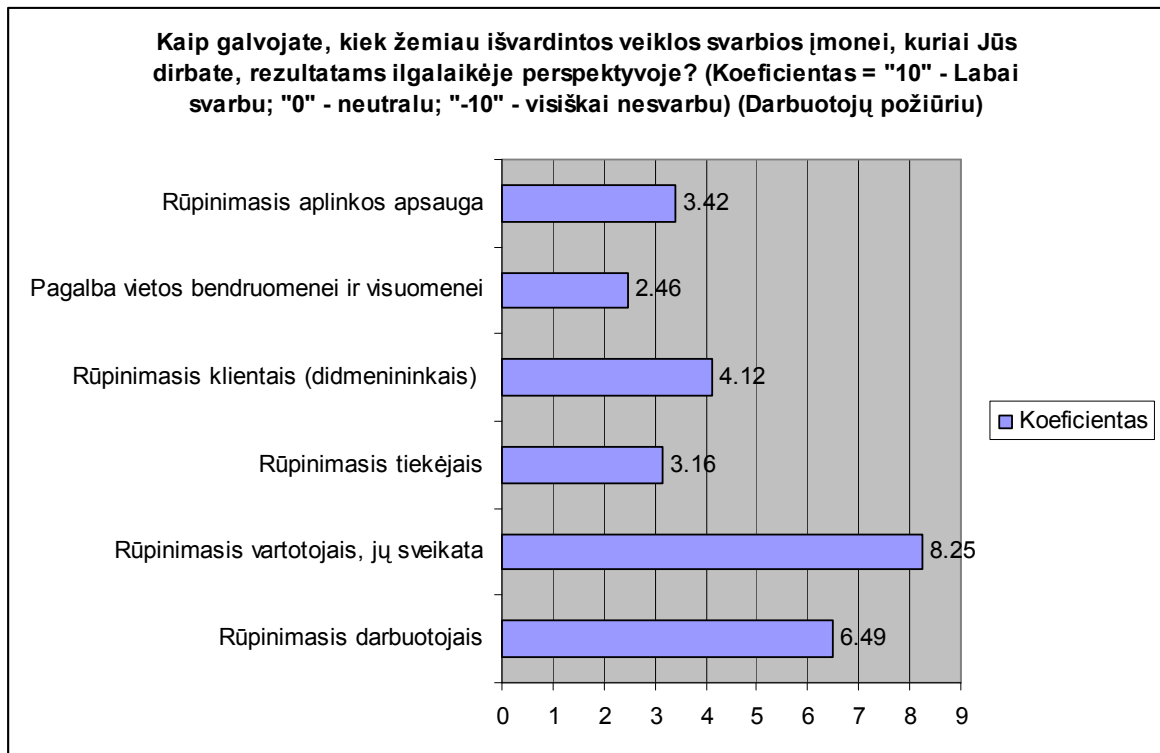
**9 pav.** Respondentų darbo laikas įmonėje

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

9 pav. rodo, kaip pasiskirstė respondentai pagal išdirbtą laiką įmonėje. Iš paveikslėlyje matyti, kad 66% darbuotojų 5 ir daugiau metų. Apibendrinant respondentes, galime apibrėžti tokį vidutinį respondento profilį: išsilavinęs, ilgą darbo patirtį įmonėje turintis, vidutinio amžiaus administracijos darbuotojas. Toks respondento profilis atitinka apklausos keliamus tikslus ir leidžia tikėti gautų duomenų reprezentatyvumu.

Apklausą sudarė klausimai, siekiant išsiaiškinti informaciją apie respondentą, bei 14 klausimų siekiant išsiaiškinti ar įgyvendinamos socialinės atsakomybės programos bei ar darbuotojai jaučia poreikį tokių programų įgyvendinimui.

Kaip ir darbdavių, taip ir darbuotojų apklausos atveju, buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai taip pat sėkmingai identifikuoja prioritetinę konditerijos įmonių socialinę atsakomybę. Pateikiamas darbuotojų vertinimas apie įgyvendinamų veiklų svarbą vystant verslą 10 pav.



**10 pav.** Veiklų svarba įmonei ilguoju laikotarpiu

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Pastebėtina, kad tiek įmonių darbdaviai, tiek ir administracijos darbuotojai identifikuoja tas pačias prioritetines sritis, t.y. „Rūpinimasis vartotojais, jų sveikata“ bei „Rūpinimasis darbuotojais“. Galima teigti, jog įmonės vadovybė sėkmingai komunikuoja tai, kas svarbu šiai verslo šakai. Ši, pastebėta tyrimo situacija, bus įtraukta kaip viena detalių konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelyje, kaip aspektas, kurį konditerijos įmonės ir toliau turėtų išlaikyti (modelyje atsispindės prioritetinės socialinės atsakomybės svarba). Kitos, darbuotojų įvardintos veiklos, yra mažiau svarbios.

Sekančiuose apklausos klausimuose buvo siekiama išsiaiškinti, koks darbuotojų vertinimas įmonės vykdomoms socialiai atsakingoms programoms. Lentelėje pateikiami duomenys – darbuotojų įvertinimas dešimtbalėje pagal kiekvieną programą atskirai, kur „0“ –



įmonės vadovybė skiria labai mažai dėmesio programai; „10“ – įmonės vadovybė skiria labai daug dėmesio programai.

3 lentelė

**Konditerijos įmonių darbuotojų vertinimas: „Ar Jūsų įmonė skiria daug dėmesio įvardintoms programoms?“**

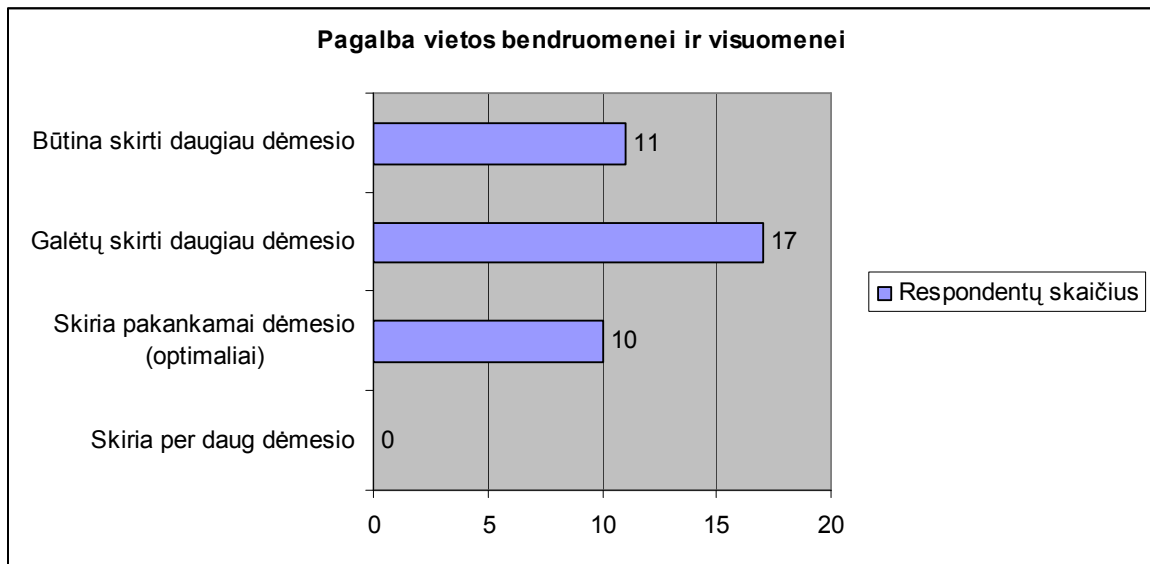
Socialiai atsakinga programa	Darbuotojų vidutinis įvertinimas
Santykiai su darbuotojais	7.11
Santykiai su vartotojais	8.08
Santykiai su tiekėjais	7.45
Santykiai su klientais	7.84
Įsijungimas į vietos bendruomenės veiklą	4.61
Aplinkos apsauga	5.74

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Ši lentelė išskiria dvi programas – „Įsijungimas į vietos bendruomenės veiklą“ bei „Aplinkos apsauga“. Darbuotojų nuomone, šioms socialiai atsakingo verslo programoms skiriama labai mažai dėmesio. Pastebėtina, kad ir pagal 10 paveikslo duomenis, darbuotojai įvardijo tas pačias programas, kaip mažiau svarbias kompanijos veikloje, o „Rūpinimasis vartotojais“ – viena svarbiausiai ir daugiausiai dėmesio tenkanti socialinės atsakomybės programa. Taip pat, lyginant 10 paveikslą ir 3 lentelę, pastebėtina, jog darbuotojai mano, kad užtikrinti gerus santykius su darbuotojais yra labai svarbi veikla, tačiau vertinimo metu „Santykiai su darbuotojais“ įvertinimas sąlyginai mažas – 7.11.

9-ojo apklausos klausimo duomenys atskleidžia darbuotojų požiūrį į įmonės vadovybės vystomo verslo atskirų programų pasitenkinimą. 53% respondentų pageidautų, kad įmonės vadovybė daugiau skirtų dėmesio santykiuose su darbuotojais. „Rūpinimasis vartotojais, jų sveikata“, „Rūpinimasis tiekėjais“, „Rūpinimasis klientais“, anot darbuotojų, yra optimaliai įgyvendinamos programos („Skiria pakankamai dėmesio“ šioms programoms pasisako nuo 82 iki 90 proc respondentų).

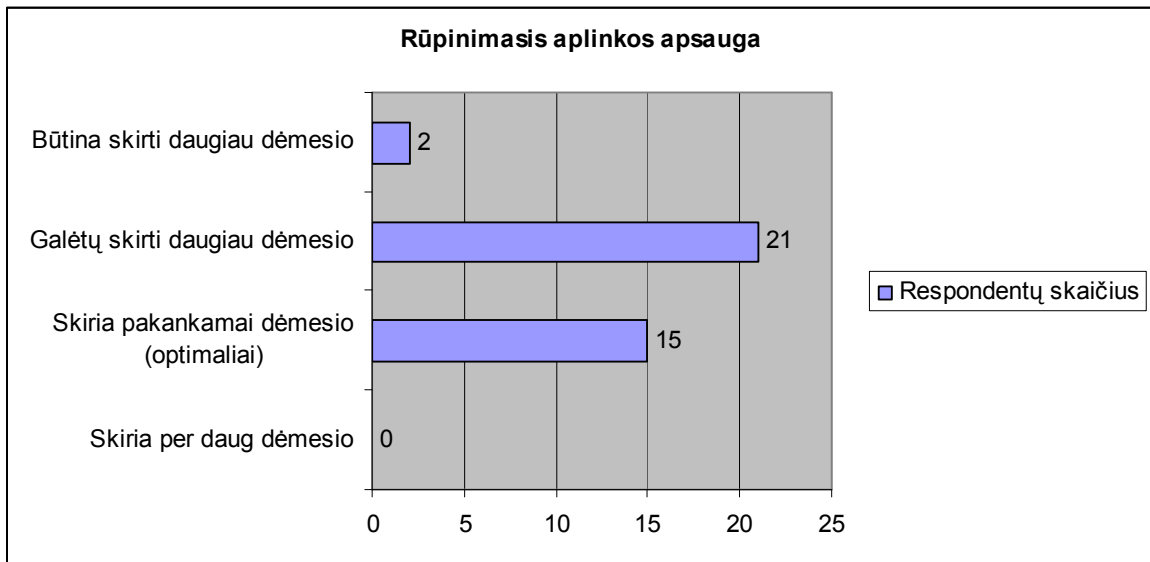
Šios apklausos dalyje išsiskiria „Pagalba vietos bendruomenei ir visuomenei“ bei „Rūpinimasis aplinkos apsauga“ (11 ir 12 pav.)



**11 pav.** Pagalba vietos bendruomenei ir visuomenei

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Pagal 11 paveikslo duomenis, didžioji dalis darbuotojų mano, kad "Pagalba vietos bendruomenei ir visuomenei" turėtų būti skiriama dažniau (73.69% mano, kad „galėtų“ arba „būtina“ skirti daugiau dėmesio šiai programai).



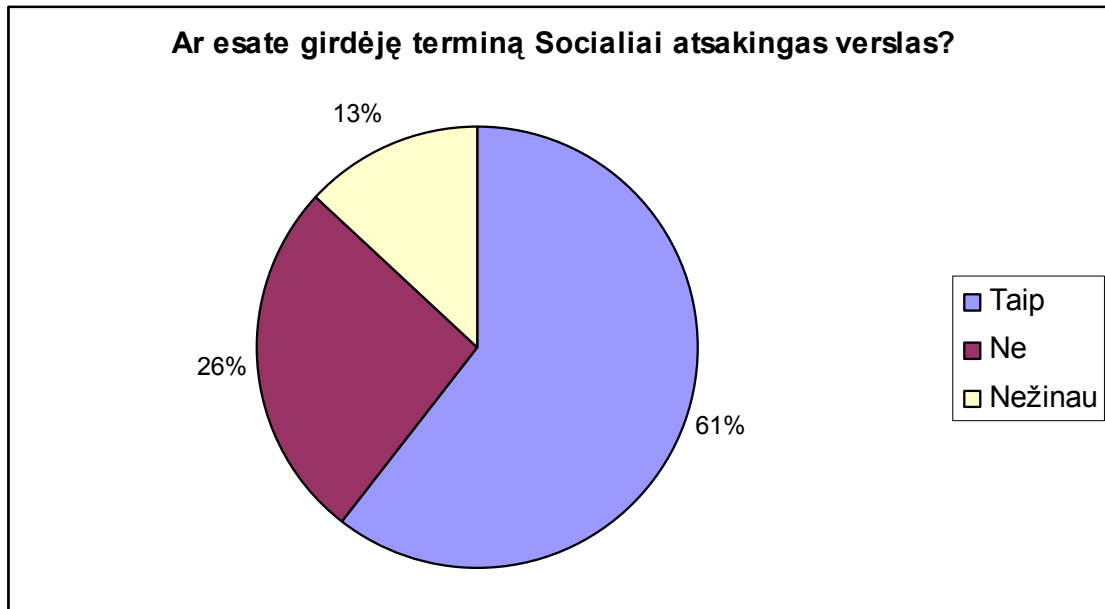
**12 pav.** Rūpinimasis aplinkos apsauga

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

12 paveiklas pateikia duomenis, kad nors šiek tiek ir mažiau (lyginant su 11 paveikslo duomenimis), tačiau pakankamai aiškiai darbuotojai išsako poreikį įgyvendinti socialinės atsakomybės programą „Rūpinimasis aplinkos apsauga“ (55.26% respondentų mano, kad įmonės vadovybė galėtų daugiau skirti dėmesio šiai programai).

Būtent šios dvi programos atskleidžia įdomų konditerijos administracijos darbuotojų savitumą. Nors įmonės darbuotojai ir nemano, kad „Rūpinimasis aplinka“ bei „Pagalba vietos bendruomenei ir visuomenei“ yra stipriai įtakojančios konditerijos įmonių veiklą programos, tačiau jie jaučia tokių programų įgyvendinimo trūkumą ir pageidautų, kad šios programos įmonės veikloje būtų įgyvendinamos dažniau.

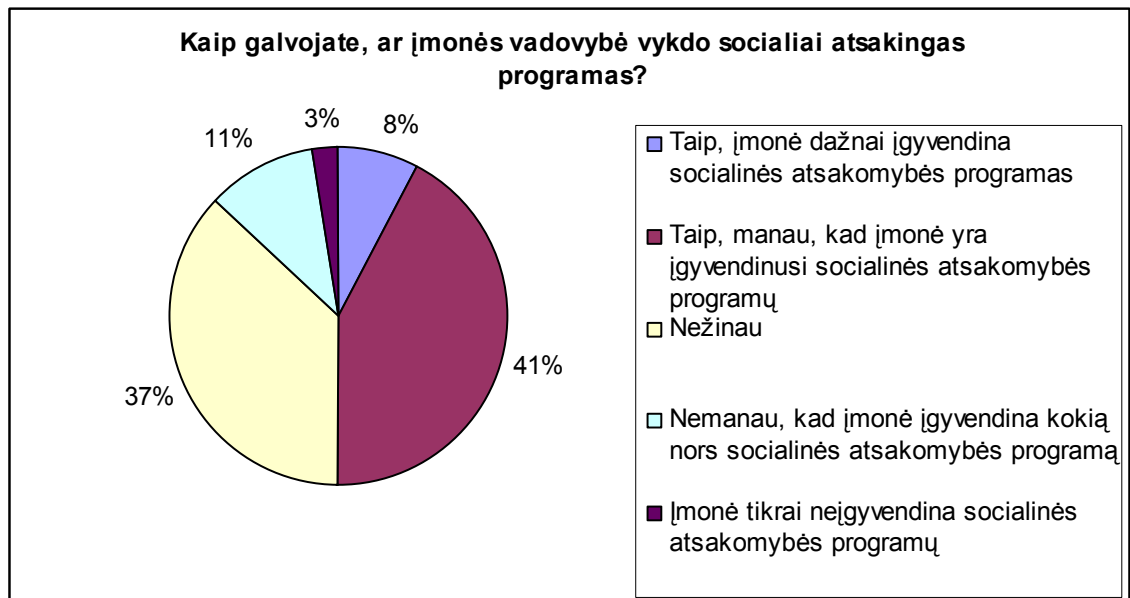
Sekantys klausimai nukreipti siekiant išsiaiškinti apie darbuotojų socialiai atsakingo verslo sampratą.



**13 pav.** Žinios apie socialiai atsakingo verslo terminą (darbuotojai)

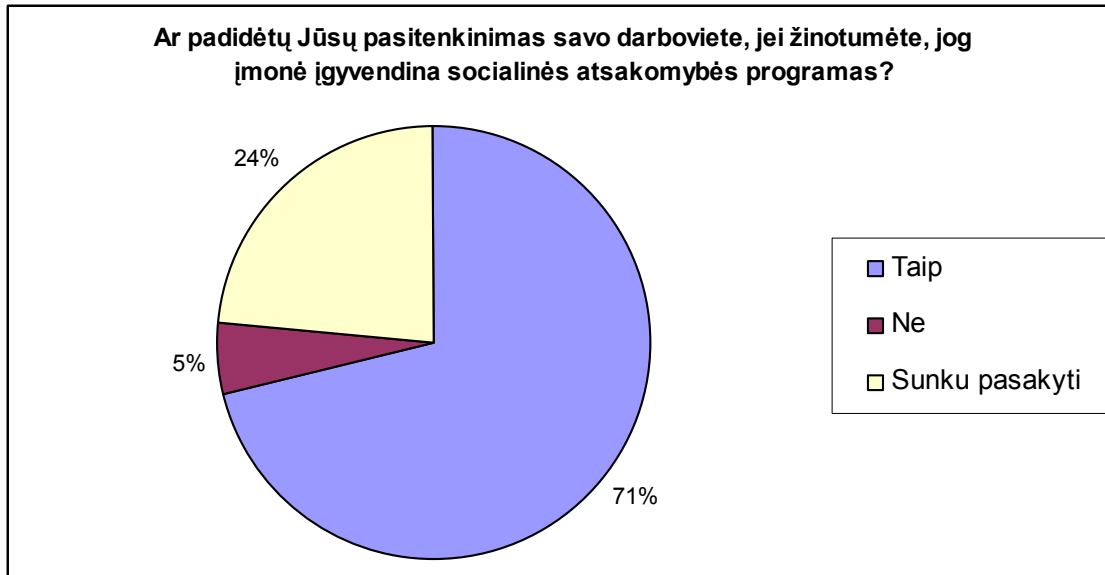
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Pagal 13 paveikslo duomenis matyti, kad didžioji dauguma konditerijos įmonių darbuotojų yra girdėję terminą socialiai atsakingas verslas (61% visų apklaustųjų). Pastebėtina, kad autoriaus 2008 m. atliktoje analizėje, daugiau kaip 80% respondentų teigė, negirdėję socialiai atsakingo verslo termino. 14 paveiksle pateikiami duomenys, kokia darbuotojų nuomonė, ar įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės programas.



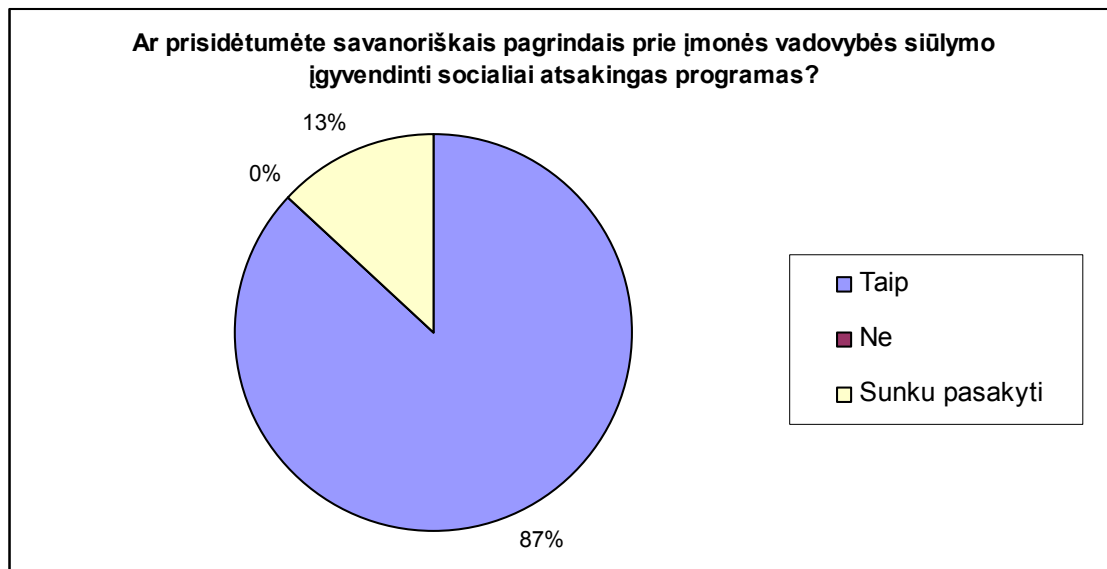
**14 pav.** Darbuotojų nuomonė apie įmonės vykdomas socialinės atsakomybės programas  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Šio paveikslėlio esminis duomenys – tai, jog beveik 50 proc. įmonės administracijos darbuotojų mano, kad įmonė yra įgyvendinusi socialinės atsakomybės programų (arba dažnai įgyvendina). Tačiau taip pat pastebėtina ir tai, jog 37 proc. visų apklaustųjų negalėjo pasakyti ar įmonė įgyvendina ar neįgyvendina socialinės atsakomybės programų. Šis rodiklis gali būti dėl nepakankamo socialiai atsakingo verslo supratimo bei strategijos nebuvimo būtent šiai sričiai. Kaip ir buvo analizuota 3.1. „Konditerijos įmonių darbdavių apklausos rezultatai“ skyriuje, ne visi darbdaviai žino kas yra socialiai atsakingas verslas, todėl įmonės, galima manyti, bei jų vadovybė negeba tinkamai iškomunikuoti socialiai atsakingo verslo strategijos. O tokios verslo strategijos buvimo poreikį grindžia 15 paveikslas. Pagal apklausos duomenis, net 71% darbuotojų pasisako, jog padidėtų jų pasitenkinimas savo darbovietė, jei žinotų, kad įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės programas. Ir tik 5 proc. (2 respondentai), mano, kad nepadidėtų jų pasitenkinimas. Įmonės darbuotojų esantis poreikis socialinės atsakomybės programoms įgyvendinti prisideda grindžiant, jog konditerijos įmonės turėtų kurti socialinės atsakomybės programų įgyvendinimo strategiją.



**15 pav.** Darbuotojų pasitenkinimas darbovieta  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Dar viena svarbi apklausos dalis – respondentų duomenys apie tai, ar jie prisidėtų įgyvendinant savanoriškas veiklas. Kaip ir pateikiama teorijoje, gerai, kad socialinės atsakomybės programos yra inicijuojamos vadovybės (ar akcininkų), tačiau dar geriau, kuomet tokios iniciatyvos gimsta ar jas palaiko įmonės darbuotojai. Darbuotojų nuomonė apie savanoriškas veiklas pateikiama 16 paveiksle.



**16 pav.** Darbuotojų įsijungimas į socialiai atsakingų programų įgyvendinimą  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Pagal pateiktos lentelės duomenis aiškiai matyti, jog konditerijos įmonių darbuotojai noriai įsijungtų savanoriškais pagrindais įgyvendinti socialinės atsakomybės programas, nukreiptas visuomenės problemoms spręsti.

Taip pat įdomu pastebėti, kad pagal paskutinįjį anketos klausimą, prašoma įvertinti darbuotojo pasitenkinimą įmonės vykdoma veikla. Gautas rezultatas dešimtbalėje sistemoje lygus 7.32. Analizuojant anketas išryškėja, kad mažiau patenkinti darbuotojai yra tie, kurie teigė, jog „nežino“ arba „mano“ kad įmonė neįgyvendina jokių socialinės atsakomybės programų.

Atlikus darbdavių bei darbuotojų apklausų analizę, galime formuoti pagrindines išvadas, kurios bus pagrindas socialiai atsakingo verslo modelio kūrimo konditerijos įmonėms. Visų pirma – pastebėtina, jog tiek darbuotojai tiek ir darbdaviai vienodai identifikuoja prioritetinę konditerijos įmonių socialinę atsakomybę, t.y. vartotojų sveikatos apsaugą. Antra, aiškus darbuotojų poreikis, jog įmonė įgyvendintų daugiau programų nukreiptų siekiant išitraukti į visuomenines veiklas. Sekanti praktinė tyrimo dalis – vartotojų nuomonės apklausa.

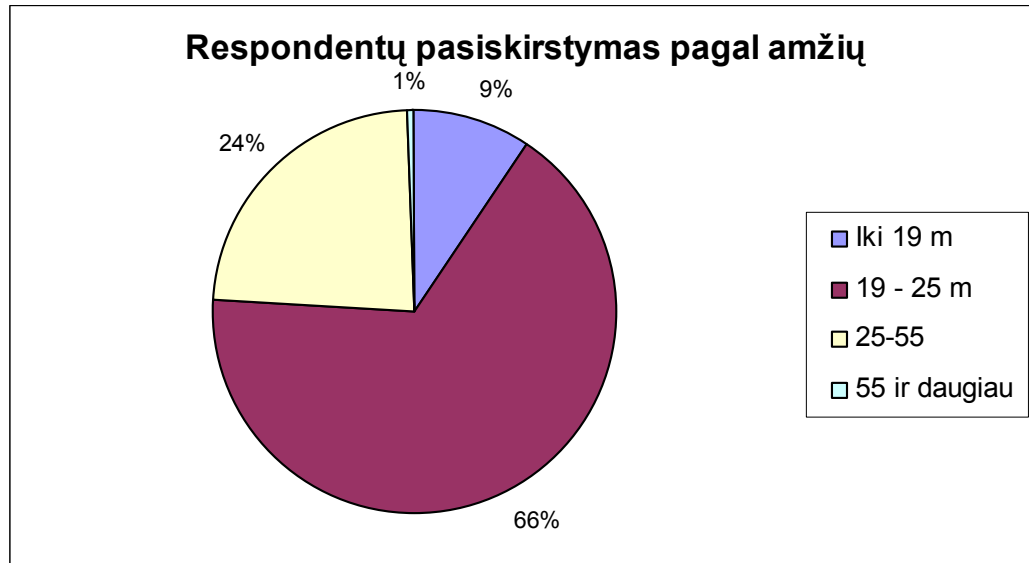
### 2.3. Socialinė atsakomybė konditerijos įmonėse – vartotojų apklausos rezultatų analizė

Konditerijos gaminių vartotojai apklausti anketinės apklausos būdu. Apklausa įvykdyta 2010 m. balandžio mėn. Apklausoje dalyvavo 182 respondentai. Apklausa vykdyta užpildant autoriaus parengtą anketą portale [manoapklausa.lt](http://manoapklausa.lt). Atlikta apklausa leido išsiaiškinti, ar vartotojai tikisi, kad konditerijos įmonės įgyvendintų socialinės atsakomybės programas bei kokias programas šio tipo įmonės turėtų įgyvendinti.



**17 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Iš 17 paveikslo matyti, kad apklausoje kur kas aktyviau dalyvavo moterys (63% visų respondentų). Didžiausia dalis apklaustųjų respondentų priklauso amžiaus grupėms nuo 19 iki 25 m. bei nuo 25 iki 55 m. (18 pav.).



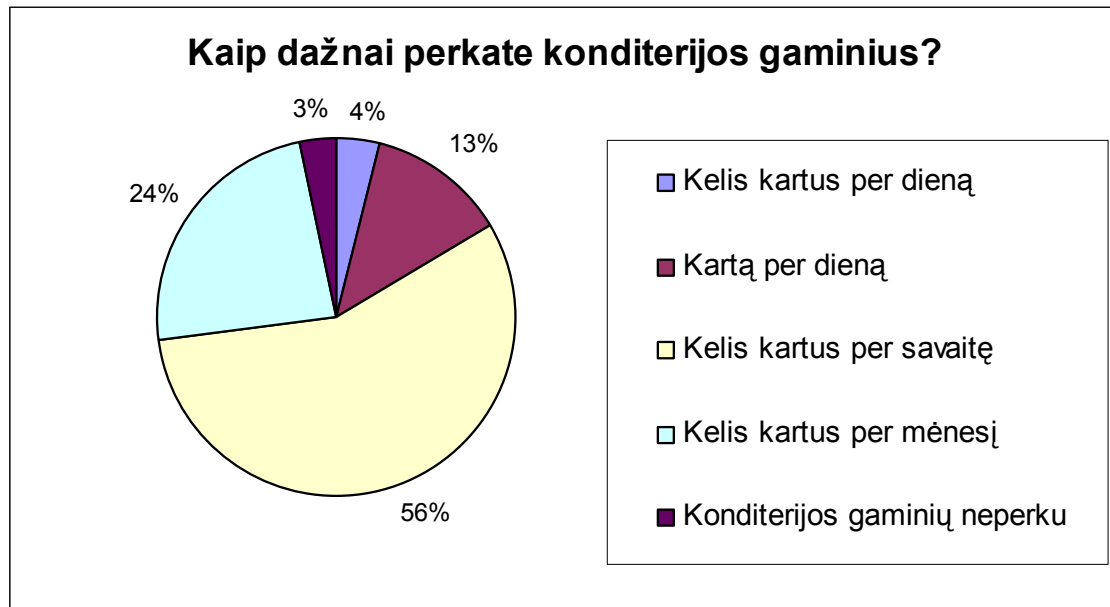
**18 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Didžioji dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (balalauro laipsnis - 31%, magistro laipsnis – 9%, vidurinis išsilavinimas (su prielaida, kad dalis šių asmenų ir toliau mokosi siekdami įgyti išsilavinimą) – 42 %). Remiantis visais šiais duomenis apie respondentus, galime daryti, kad tipinis respondentas – kompiuterinį raštingumą turintis, išsilavinęs arba išsilavinimo siekiantis jaunuolis arba vidutinio amžiaus pilietis.

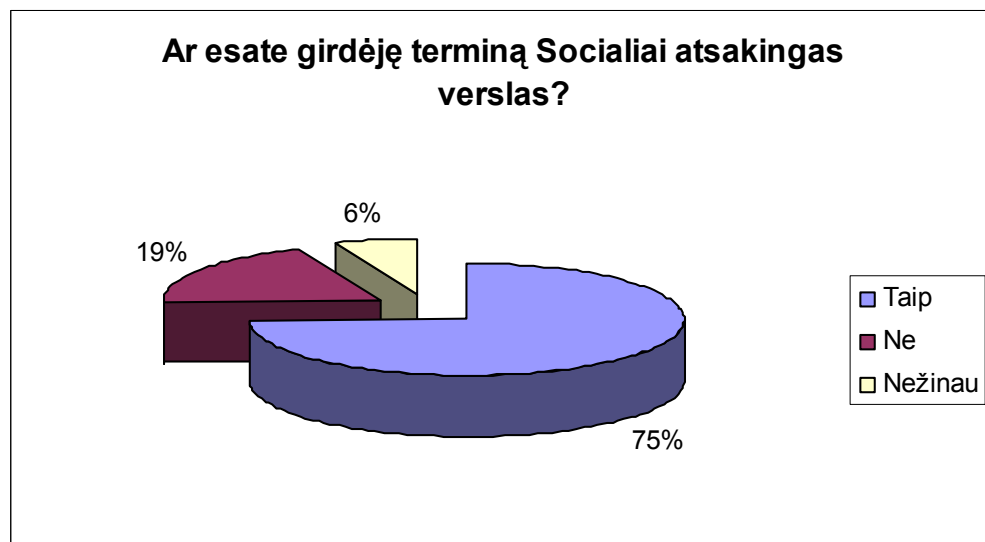
Apklausą sudarė panašūs (o vietomis ir identiški) klausimai, kurie buvo naudojami darbdavių apklausos bei darbuotojų apklausos metu. Tai leidžia tinkamai bei nekuriant jokių prielaidų ar klaidingų interpretavimų palyginti apklausos rezultatus. Apklausą sudarė 11 klausimų.

Pirmaisiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip dažnai su konditerijos gaminiiais susiduria respondentai. Pagal 19 paveikslą matyti, kad vartotojai pakankamai aktyvūs pirkadami konditerijos gaminius – apie 70 proc. visų respondentų perka konditerijos gaminius kartą per dieną arba kelis kartus per savaitę. Tokie rezultatai leidžia spręsti, jog vartotojas yra pakankamai gerai pažįstamas su konditerijos gamintojais bei jų gaminiiais. Tai patvirtina ir sekančio klausimo rezultatai, kur į klausimą „Kokiais kriterijais vadovaujantis renaktės konditerijos gaminio gamintoją?“ net 70 proc. respondentų atsakė, jog pagrindinis kriterijus renkantis konditerijos gaminį – ilgalaikis patyrimas.



**19 pav.** Konditerijos gaminių perkamumas  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Pastebėtina ir tai, jog dalis respondentų pažymėjo variantą „Kita“, kur įvardino tokius kriterijus, kaip „Priklausomai nuo gaminių sudėties“, „Kaina“. Todėl šiuo klausimu būtų galima pastebėti trūkumą, jog pateikti atsakymai gali neviseiškai teisingai atspindėti realius konditerijos gaminių pasirinkimo kriterijus. Kita vertus, kelis kartus įvardintas kriterijus, siejamas su gaminio sudėtimi, parodo respondento susidomėjimą bei jo neabejingumą renkantis konditerijos gaminius, o tuo pačiu įrodo ir vartotojo sveikatos apsaugos svarbą (kuri jau buvo aptarta teorinėje dalyje, darbdavių bei darbuotojų apklausų analizėje).

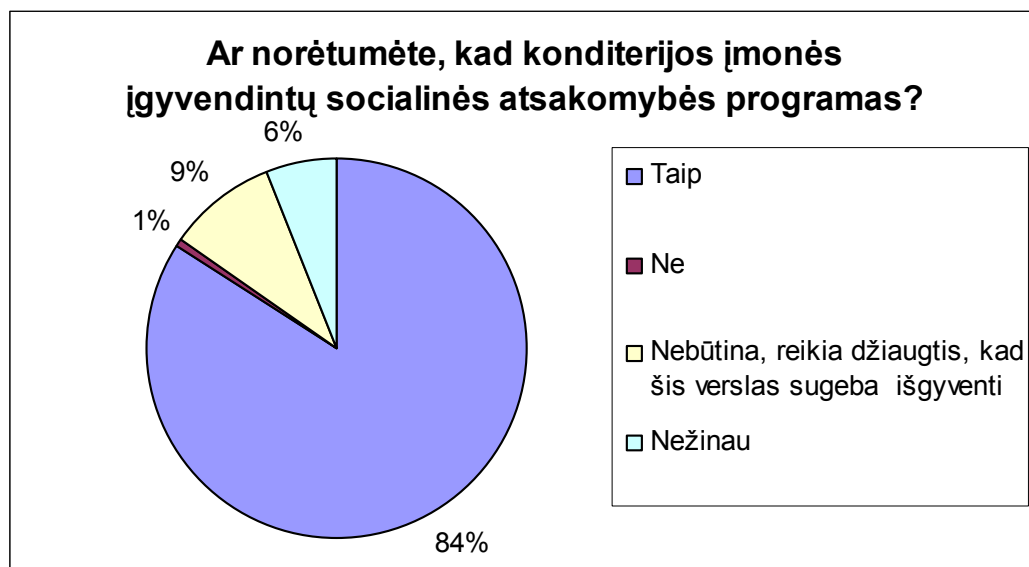


**20 pav.** Žinios apie socialiai atsakingo verslo terminą (vartotojai)  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais



Didžioji dauguma (75 %) respondentų teigia, jog yra girdėję apie socialiai atsakingo verslo terminą ir didžioji dauguma vartotojų teigia, kad jeigu žinotų, jog viena ar kita konditerijos įmonė vykdo socialiai atsakingą verslą, pasikeistų požiūris renkantis konditerijos gaminius. Ir beveik toks pats procentas (74 %) respondentų tvirtina, kad renkantis darbovietę, daugiau dėmesio skirtų socialiai atsakingą veiklą vykdančiai organizacijai. Tai taip pat, kaip ir darbdavių bei darbuotojų apklausa, **tvirtina darbo aktualumą** – socialiai atsakingų programų konditerijos įmonėse įgyvendinimo svarba pasireiškia netik per darbuotojų poreikį, bet ir per išorės atstovų – konditerijos vartotojų bei potencialių darbuotojų prizmę.

Tai taip pat patvirtina ir gauti duomenys į pateiktą sekantį apklausos klausimą (žr. 21 paveikslą).

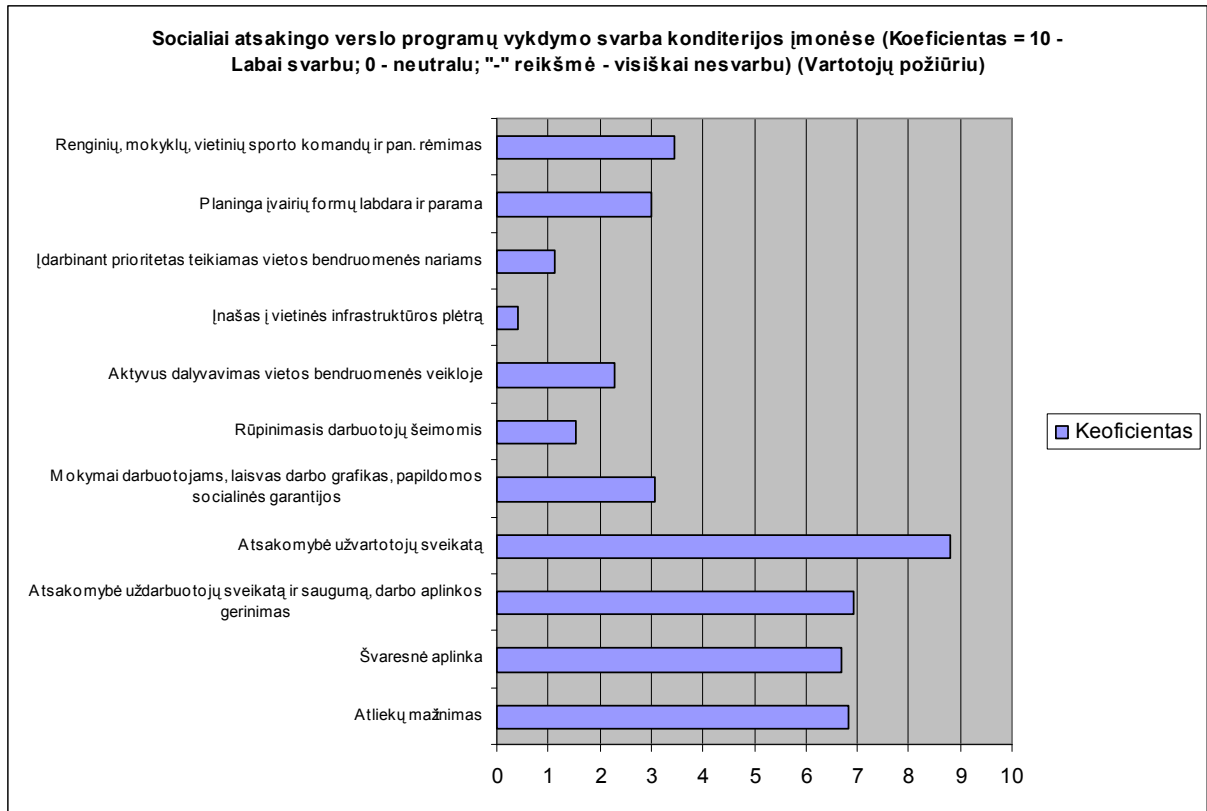


**21 pav.** Vartotojų reiškiamas poreikis socialinės atsakomybės programų įgyvendinimui konditerijos įmonių tarpe

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Pagal 21 paveikslą matyti, kad net 84% vartotojų pageidautų, kad konditerijos įmonės įgyvendintų socialinės atsakomybės programas. Tačiau taip pat pastebėtina, kad beveik kas dešimtas (9%) respondentas teigė, jog socialinės atsakomybės programas konditerijos įmonės įgyvendinti nėra būtina, svarbu kad verslas sugeba išgyventi esant ekonominiam sunkmečiui. Kaip ir minėta tiriamosios darbo dalies pradžioje – vyraujantis ekonominis sunkmetis turi įtakos apklausos rezultatams, todėl galima daryti prielaidą, kad esant kitai ekonomiai situacijai, apklausos rezultatai galėtų pasiskirstyti šiek tiek kitaip – didesniai socialiai atsakingo verslo vykdymo poreikiui.

Ištyrus bei įrodžius akivaizdų socialiai atsakingo verslo poreikį vartotojų tarpe analizuojame, kokias programas vartotojai įvardija prioritetinėmis įgyvendinant socialiai atsakingo verslo strategijas konditerijos įmonėse (žr. 22 paveikslą).



**22 pav.** Socialiai atsakingo verslo programų vykdymo svarba (vartotojų požiūriu)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Paveiksle pateikti išvestiniai duomenys, paskaičiuojant ir prilyginant koeficientui, kur Koeficientas = 10 - Labai svarbu; 0 - neutralu; "-" reikšmė - visiškai nesvarbu. Pagal šiuos duomenis matyti, kad didžioji dauguma vartotojų taip pat sėkmingai identifikuoja prioritetinę konditerijos gamintojų atsakomybę – atsakomybę už vartotojų sveikatos apsaugą. Anot vartotojų, konditerijos įmonėms svarbios socialinės atsakomybės programos yra: „Atsakomybė už darbuotojų sveikatą, darbo aplinkos gerinimas“; „Atliekų mažinimas“ bei „Švaresnė aplinka“. Kaip ir darbdavių bei darbuotojų apklausoje, vartotojai lygiai taip pat identifikuoja, kad „Įnašas į vietos infrastruktūros plėtrą“ bei „Įdarbinant teikiamas vietos bendruomenės nariams“ nėra tokia svarbi socialinės atsakomybės programa. Taip pat, svarbu pastebėti, gana ryškus skirtumas dėl „Aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenės veikloje“, kur darbuotojai gana aiškiai išsakė poreikį savo organizacijai daugiau dalyvauti vietos bendruomenės veikloje, o vartotojai šios programos nelaiko tokia svarbia įgyvendinant socialinės atsakomybės programas įmonės veikloje.

Įdomu pastebėti ir tai, jog respondentai atsakydami į klausimą „Kaip visuomenė turėtų būti informuojama apie organizacijos vykdomas socialinės atsakomybės programas?“ net 75% respondentų pažymėjo „Kompanijos internetinėje svetainėje“, 70% pažymėjo „Geriausias

visuomenės informavimo būdas - "kuomet darbai kalba patys už save"<sup>4</sup>. Tik apie 30 % respondentų žymėjo atsakymo variantus, kur kalbama apie įgyvendintų socialinės atsakomybės programų pristatymą per radiją ar televiziją. Galima daryti išvadą, kad vartotojai nelinkę, kuomet įgyvendintos socialinės atsakomybės programos, būtų tarsi reklama įmonei. Ši informacija turi būti atrandama pačių vartotojų, tai grindžia ir keletas respondentų pateiktas atsakymas „kita“, kur teigiama, kad informacija apie įgyvendintas įmonių socialinės atsakomybės programas būtų pateikiamos socialiniuose tinklalapiuose.

Apklausoje respondentai buvo prašomi įvertinti, ar svarbu asmeniškai jiems, kad konditerijos įmonės įgyvendintų socialinės atsakomybės programas. Gautas vidutinis įvertinimas dešimtabalėje sistemoje – 8.38. Paklausti, koks būtų asmeninis poveikis – vidurkis mažesnis – 7.52. Galima formuoti nuomonę, jog vartotojai jaustųsi saugiau (arba tiki, jog tokių programų įgyvendinimas – teigiamas pokytis), jei konditerijos įmonės įgyvendintų socialinės atsakomybės programas, tačiau šiek tiek mažiau jiems pavyksta susieti su asmeniniu poveikiu.

Respondentai taip pat buvo prašomi apibūdinti, kas yra socialiai atsakingas verslas. Daugiausiai respondentų pasirinko atsakymo variantą (net 63% visų respondentų) – "Socialiai atsakingas verslas – tai kryptingai auganti verslo ideologija, kuri laikui bėgant taps vis aktualesnė bei plačiau naudojama".

Apibendrinant vartotojų apklausos rezultatus galime teigti, jog (1) vartotojai tikisi, kad konditerijos įmonės vykdytų socialiai atsakingas programas; (2) vartotojų nuomone, pasikeistų požiūris išgyjant konditerijos gaminius bei keistųsi požiūris į konditerijos įmones kaip į potencialias darbdavias; (3) vartotojai taip pat sėkmingai identifikuoja prioritetinę konditerijos įmonių socialinę atsakomybę – atsakomybę už vartotojų sveikatą.

#### **2.4. Darbdavių, darbuotojų ir vartotojų tyrimų rezultatų lyginamoji analizė**

Atlikti trijų skirtingų grupių tyrimai, leidžia nustatyti pagrindinius, esminius lūkesčius tiek darbdavių, tiek darbuotojų tiek vartotojų atžvilgiu, kurie formuos pagrindą rengiant socialinės atsakomybės modelį konditerijos įmonėms.

Apklausa buvo sudaryta trimis dalimis – (1) tyrime dalyvavo 6 didžiausių Lietuvoje konditerijos įmonių vadovai, (2) apie 40 proc. šių kompanijų administracijos darbuotojų, (3) bei 182 vartotojai. Toks apklausos mastas užtikrina tyrimo reprezentatyvumą, nes 6 didžiausios Lietuvos konditerijos kompanijos pagamina didžiąją dalį produkcijos, tenkančios Lietuvos rinkai, kompanijų darbuotojai – administracijos darbuotojai gerai susipažinę su kompanijos veikla bei gebantys tinkamai užpildyti apklausos anketas, o vartotojai – kompiuterinį raštingumą bei išsilavinimą (arba jo siekiantis) turintis asmuo.

Lyginant su teorijoje pateikiamais modeliais – atliktų tyrimų metu išryškėjo tiek darbdavių, tiek darbuotojų, tiek ir vartotojų didesnis poreikis socialinės atsakomybės programų

įgyvendinimui išorinėje dimensijoje (vartotojų sveikatos apsauga, aplinkos apsauga, įsijungimas į vietos bendruomenės veiklą ir pan.). Šis išryškėjęs poreikis atsispindės ir parengtame konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelyje, kur prioritetinga modelio kryptis bus nukreipta į išorines interesų grupes bei veiksnius.

Kita pastebima tendencija – visos apklaustos grupės žnių lygis socialinės atsakomybės klausimu didėja. Šis teiginys grindžiamas autoriaus 2008 m. atliktu tyrimu „Socialiai atsakingo verslo tendencijos Šiaulių miesto įmonėse“ bei 2008 m. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ kartu su Lietuvos pramonės prekybos ir amatų rūmais atliktu tyrimu „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“. 2008 m. dauguma respondentų (abiejuose tyrimuose) teigė, kad jų įmonės neįgyvendina socialinės atsakomybės programų, nors realiai, jos tai darydavo. Šia apklausa galima pastebėti, kad šis rodiklis kinta ir jau kur kas didesnė dalis respondentų teigia žiną, kas yra socialiai atsakingas verslas, todėl galime daryti prielaidą, kad verslo įmonės artimiausiu metu ims vis aktyviau vykdyti socialinės atsakomybės programas bei komunikuoti savo organizacijas kaip socialiai atsakingomis.

Įdomu pastebėti ir tai, kad darbuotojai sėkmingai identifikuoja socialinės atsakomybės programų stoką, vartotojai teigia norintys, kad konditerijos įmonės įgyvendintų socialinės atsakomybės programas, o ir patys konditerijos įmonių darbdaviai neatsisako, kad jų atstovaujamos įmonės įgyvendintų socialinės atsakomybės programas. Galime rasti tiesioginį ryšį, kuriam reikalingas parengtas modelis, kad šis interesų grupių esamas tarpusavio ryšys būtų įgyvendintas. Toks esamas ryšys dar kartą grindžia darbo temos aktualumą bei svarbą tolimesniam organizacijų vystymuisi bei pačios visuomenės vystymuisi.

Pastebėtina ir tai, kad jei konditerijos įmonės įgyvendintų daugiau socialinės atsakomybės programų bei būtų pripažintos visuomenėje kaip socialiai atsakingos organizacijos – jos susilauktų papildomų privalumų keletyje sričių – galime numatyti, kad pasikeistų konditerijos gaminių perkamumas (didžioji dalis respondentų teigia, kad pasikeistų jų požiūris renkantis konditerijos gaminius, jei žinotų, jog konditerijos įmonė yra socialiai atsakinga organizacija); pasikeistų ir darbuotojų pasitenkinimas darbovieta (net 70% darbuotojų teigė, kad padidėtų jų pasitenkinimas darbovieta) bei kiltų įmonės prežtižas potencialių darbuotojų tarpe kaip patrauklaus darbdavio įvaizdis (74% respondentų teigia, kad renkantis darbovietę rinktųsi socialiai atsakingą įmonę).

Siekiant parengti konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelį, pateikiami apibendrinti atliktų apklausų faktai, įtakosiantys modelio sudedamąsias dalis.

**1. Visos trys interesų grupės vienodai identifikavo prioritetingą konditerijos įmonių socialinę atsakomybę – „Atsakomybę už vartotojų sveikatos apsaugą“.**

**2. Visos trys interesų grupės vienodai svarbiai identifikavo socialinės atsakomybės programą – „Atsakomybę už darbuotojų sveikatą ir saugumą“.**

**3. Darbdaviai mano, kad jų organizacijų nariai noriai prisijungtų įgyvendinant socialinės atsakomybės programas. Darbuotojų apklausos metu ši nuomonė patvirtinta.**

**4. Apklausti darbuotojai mano, kad įmonė skiria labai mažai dėmesio įsijungiant į vietos bendruomenės veiklą ir yra būtina daugiau dėmesio skirti šiai programai;**

**5. Apklausti darbuotojai mano, kad įmonė mažai dėmesio aplinkos apsaugai ir reiktų skirti daugiau dėmesio šiai programai;**

**6. Didžioji dauguma darbuotojų teigia, kad padidėtų jų pasitenkinimas, jei žinotų, jog įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės programas;**

**7. Didžioji dauguma vartotojų teigia, kad ieškodami naujos darbovietės teiktų pirmenybę socialiai atsakingai organizacijai;**

**8. Darbuotojų nuomone, įmonės vadovybė galėtų daugiau dėmesio skirti santykiuose su darbuotojais.**

Remiantis atliktu tyrimu bei teorijoje pateikiamais socialinės atsakomybės modeliais, toliau darbe bus kuriamas konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis.

### 3. KONDIRERIJOS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS MODELIS

Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis bus rengiamas vadovaujantis teorijoje analizuotais modeliais, konditerijos įmonių darbdavių, darbuotojų bei vartotojų apklausų duomenimis. Siekiant, kad modelis aiškiau atspindėtų atskirų dalių poreikį įgyvendinamam socialinės atsakomybės programų mastui – modelis rengiamas prioritizuojant programų sritis. Prioritizuojamos sritys išreiškiamos procentine išraiška.

4 lentelė

#### Interesų grupių poveikis rengiant konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelį

Pavadinimas	Teoriniu aspektu	Darbdavių aspektu	Darbuotojų aspektu	Vartotojų aspektu	Kita	Viso
	a	b	c	d	e	f
<b>Procentinė išraiška</b>	Iki 25%	iki 15%	iki 30%	iki 25%	Iki 5%	<b>100 %</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis teorijoje išdėstyta medžiaga

Argumentacija interesų grupių parinkimui bei procentinės išraiškos dydžių įtakos nustatymui rengiant konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelį:

**Teoriniu aspektu** – priskirta 25% įtakos riba socialinės atsakomybės modeliui. Ši procentinė išraiška parinkta siekiant išlaikyti bendruosius socialinės atsakomybės principus. Analizuojant socialinės atsakomybės teoriją, jos kilmę bei socialiai atsakingo verslo modelius – suformuota bendra socialinės atsakomybės koncepsija, turinti vieningas socialinės atsakomybės įgyvendinimo gaires. Tam, kad socialiai atsakingo verslo gairės nebūtų iškreiptos, būtina nustatyti svarų koeficientą teoriniam aspektui, siekiant parengti socialinės atsakomybės modelį konditerijos įmonėms, kuris atspindėtų esminius modelio ypatumus.

**Darbdavių aspektu** - priskirta 15% įtakos riba socialinės atsakomybės modeliui. Įtakos riba ženkliai mažesnė, nes, anot teorijoje pateikiamos medžiagos, socialinė atsakomybė turi kilti ne vien iš darbdavių ar savininkų – kur kas svarbiau, kuomet poreikis kyla iš darbuotojų ir vartotojų pusės. Tačiau negalima neatsižvelgti į darbdavių požiūrį įgyvendinant socialinės atsakomybės programas.

**Darbuotojų aspektu** - priskirta 30 % įtakos riba socialinės atsakomybės modeliui. Darbuotojų poreikis socialinės atsakomybės programoms įgyvendinti yra vienas svarbiausių dėl keleto priežasčių: organizacijos darbuotojai, tai ta interesų grupė, kuri įgyvendina (arba ne) socialinės atsakomybės programas ir dėl to, kad jie greičiausiai pajaučia poveikį (tiek teigiamą tiek neigiamą) į organizacijos vadovybės priimamus sprendimus veikloje. Dėl šių įvardintų priežasčių darbuotojų poreikiui keliamas prioritetas.

**Vartotojų apsektu** - priskirta 25 % įtakos riba socialinės atsakomybės modeliui. Vartotojai bei aplinka – tai nuolatiniai organizacijos veiklos bei įgyvendintų programų galutiniai gavėjai, todėl šiai interesų grupei taip pat priskiriama pakankamai aukšta procentinės išraiškos dalis. Svarbu yra žinoti visuomenės poreikius, siekiant vykdyti programas, teikiančias didesnę poveikį bei kuriantiems aktualesnę naudą aplinkai.

**Kita** - priskirta 5 % įtakos riba socialinės atsakomybės modeliui. Praktinėje dalyje nekalbama apie tokias interesų grupes kaip tiekėjai, partneriai. Tokia praktinės dalies įgyvendinimo strategija pasirinkta dėl paprastų priežasčių – visi partneriai bei tiekėjai nori, kad su jais būtų atsiskaityta laiku, vykdomas sąžiningas verslas, todėl šių interesų grupių poreikius nustatyti pakankamai nesudėtinga, bet šios interesų grupės privalo turėti įtakos konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modeliui, todėl vertinant atskiras modelio dalis įtraukiamas papildomas aspektas.

Aptarti visi aspektai įtakosiantys konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio dalis. Analizuojant teorijoje bei praktinėje dalyje socialinės atsakomybės sritis, išskiriamos 4 pagrindinės ir 3 pagalbinės socialinės atsakomybės modelio dalys konditerijos įmonėms.

5 lentelė

**Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio dalys**

<b>Pagrindinės socialinės atsakomybės modelio dalys</b>	<b>Pagalbinės socialinės atsakomybės modelio dalys</b>
Atsakomybė už vartotojų sveikatą	Planinga įvairių formų labdara bei parama
Atsakomybė už darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo aplinkos gerinimas	Santykiai su tiekėjais bei partneriais
Aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenės veikloje	Rūpinimasis darbuotojų šeimomis
Aplinkos apsauga (atliekų mažinimas, švaresnė aplinka)	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais bei teorijoje išdėstyta medžiaga

Apžvelgiama kiekviena socialinės atsakomybės programa bei priskiriamas įvertinimas. Priskiriami įvertinimai atsižvelgiant į teorijoje pateiktą medžiagą bei apklausos rezultatus. Kadangi pats socialinės atsakomybės modelis apibrėžia tik pagrindines sudedamąsias dalis, darbo autorius įvertina kiekvieną iš socialinės atsakomybės programų pagal interesų grupių išreikštą svarbą apklausų metu bei iš pateiktos teorijos. Šis vertinimas dalinai yra subjektyvus, nes tam tikrų interesų grupių poreikį sunku įvertinti skaitine išraiška, tačiau siekiant identifikuoti pagrindines socialines atsakomybes programų vykdymo sritis, autoriaus manymu, pakanka ir subjektyvaus vertinimo, nes šio vertinimo rezultatai bus pateikiami kaip rekomendacinio pobūdžio vertinimas konditerijos įmonėms, analizuojant modelį bei planuojant socialinės atsakomybės programų vykdymo planą.

**Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio dalių įvertinimas**

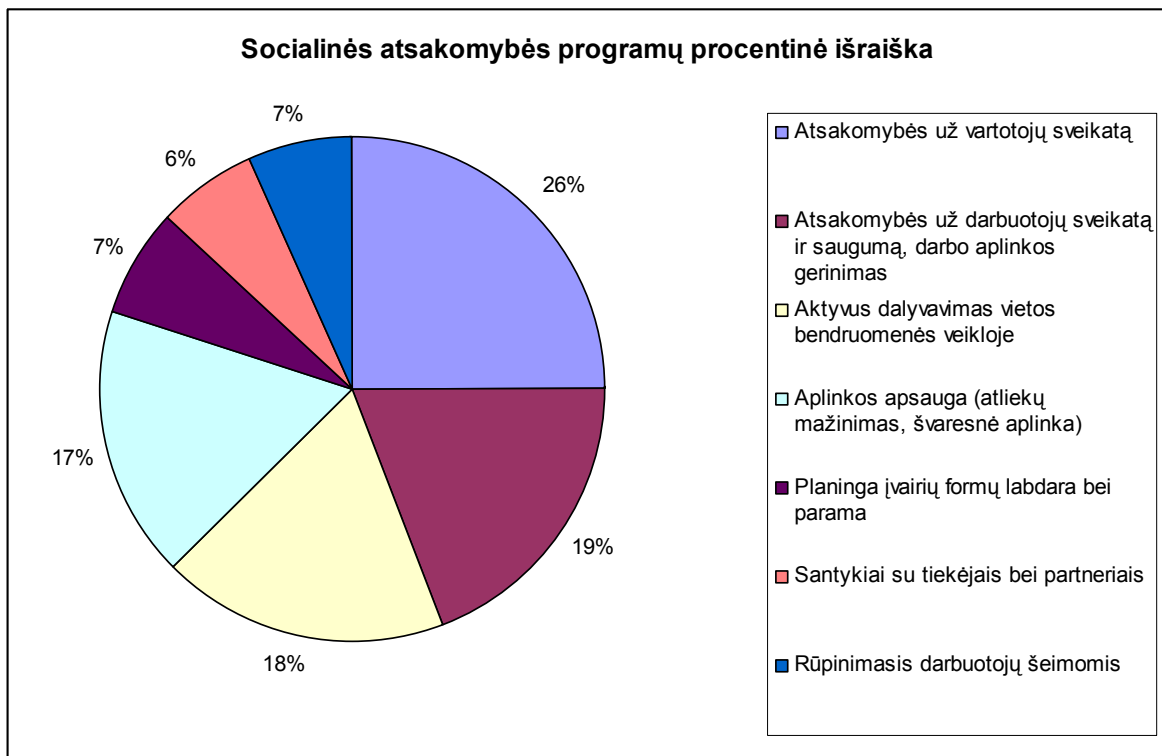
<b>Pavadinimas</b>	Teoriniu aspektu	Darbdavių aspektu	Darbuotojų aspektu	Vartotojų aspektu	Kita	Viso
Atsakomybė už vartotojų sveikatą	25	15	29	25	5	<b>99</b>
Atsakomybė už darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo aplinkos gerinimas	18	13	27	17	2	<b>77</b>
Aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenės veikloje	17	9	28	15	4	<b>73</b>
Aplinkos apsauga (atliekų mažinimas, švaresnė aplinka)	20	11	15	20	3	<b>70</b>
Planinga įvairių formų labdara bei parama	6	6	6	9	1	<b>28</b>
Santykiai su tiekėjais bei partneriais	8	7	5	4	1	<b>25</b>
Rūpinimasis darbuotojų šeimomis	7	3	8	7	2	<b>27</b>
<b>VISO:</b>						<b>399</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais bei teorijoje išdėstyta medžiaga

Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio dalių įvertinimo skaičiavimo metodika pateikiama Priede Nr. 10.

Pagal gautos lentelės duomenis apskaičiuojama kiekvienos socialinės atsakomybės programos procentinė išraiška (žr. 23 paveikslą).

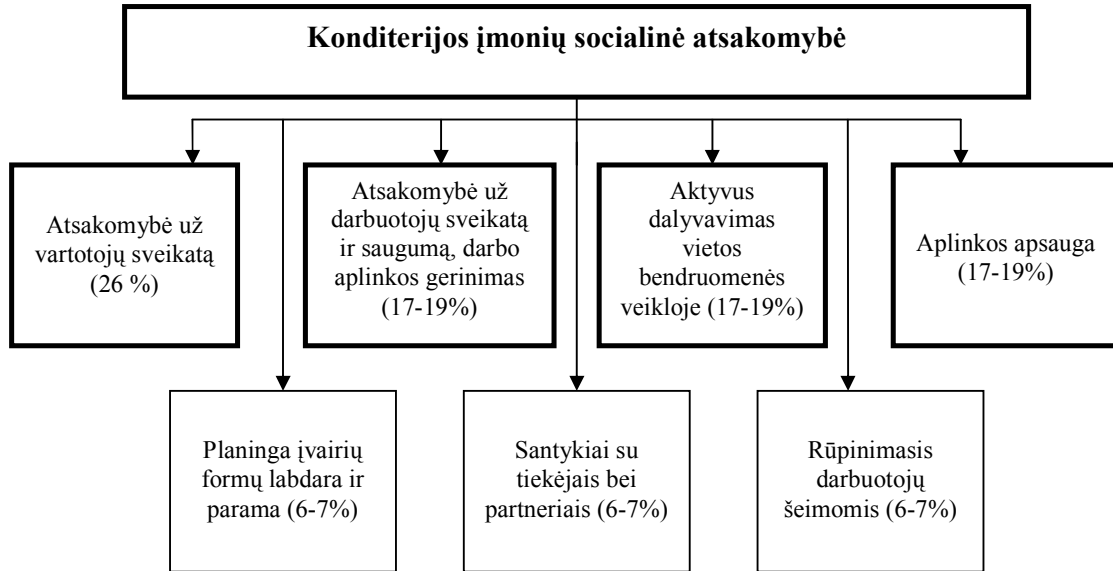




**23 pav.** Socialinės atsakomybės programų procentinė išraiška  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais bei teorine medžiaga

Šis paveikslas iliustruoja 4 pagrindines bei 3 pagalbines socialinės atsakomybės programas, kurios turi būti pritaikytos konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelyje. Tokia konditerijos įmonių socialinės atsakomybės programų išraiška sukurta su tikslu nustatyti prioritетines programas adaptuojant jį į įmonės veiklos planą. Adaptavus modelį organizacijoje bei rengiant konkretų veiksmų planą, įmonėms tai būtų pagrindas numatant programų mastą, paskirstant biudžetą bei kitus reikalingus išteklius.

Atsižvelgiant į teorijoje analizuotą medžiagą, atliktus tyrimus, nustatytas sudedamąsias socialinės atsakomybės modelio dalis bei jų procentinį įvertinimą, pateikiamas autoriaus siūlomas socialinės atsakomybės modelis konditerijos įmonėms bei šio modelio išaiškinamas kartu su rekomendacinėmis veiklomis rengiant modelio įgyvendinimo planą (žr. 24 paveikslą).



**24 pav.** Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais bei teorine medžiaga

Parengtas modelis atspindi dalis, kurios teorijos analizės bei tyrimo metu nustatytos prioritetine tvarka. Ši modelį sudaro dvi dalys: 24 pav. bei „Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio rekomenduojamos programos modelio adaptavimui organizacijoje“ (7 lentelė). Konditerijos įmonių socialinė atsakomybė visų pirma turi būti nukreipta į programas, siekiant užtikrinti gaminamą produktą saugų vartotojo sveikatai. Tai turėtų sudaryti apie 26 proc. visų įgyvendinamų socialinės atsakomybės programų. Sekančioms modelio dalims – „Atsakomybė už darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo aplinkos gerinimas“, „Aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenės veikloje“ bei „Aplinkos apsauga“ – rekomenduojama skirti kiekvienai apie 17 - 19 procentų numatytų resursų socialinės atsakomybės programoms įgyvendinti. Visos 4 pagrindinės dalys turėtų sudaryti apie 80 procentų visų numatytų resursų socialinės atsakomybės programoms įgyvendinti. Pagalbinės 3 modelio dalys – „Planinga įvairių formų labdara bei parama“, „Santykiai su tiekėjais bei partneriais“ bei „Rūpinimasis darbuotojų šeimomis“ turėtų sudaryti apie 20 procentų visų numatytų resursų socialinės atsakomybės programų įgyvendinimui. Vadovaujantis teorine medžiaga, atliktais darbdavių, darbuotojų bei vartotojų tyrimais – toks socialinės atsakomybės modelis bei koncentruotas programų paskirstymas turėtų būti efektyviausias bei labiausiai tenkinantis skirtingų interesų grupių poreikius.

Siekiant parengtam konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modeliui suteikti praktinio pritaikymo galimas gaires pateikiama lentelė su rekomenduojamomis programomis įgyvendinti atskiras modelio dalis (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

**Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio rekomenduojamos programos modelio adaptavimui organizacijoje**

<b>Modelio dalis</b>	<b>Rekomendacinės programos</b>
Atsakomybė už vartotojų sveikatą	1. Sklaidos programos visuomenės informavimui apie sudedamąsias gaminių dalis, rekomenduojamas dienos normas ir pan.
	2. Griežtesnių normų taikymas žaliavų importavimui, sandėliavimui, gamybos procese negu tai reikalauja įstatymas
	3. Nemokamų degustacijų organizavimas vartotojams, siekiant supažindinti su gamybos procesu, pristatant „saugų sveikatai“ gaminių vartojimą
Atsakomybė už darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo aplinkos gerinimas	1. Pagal galimybes suteikti papildomas išmokas darbuotojams, susižalojus, susirgus ar kitaip sutrikus sveikatai (vaistų kompensavimas ir pan.)
	2. Profilaktinė darbuotojų sveikatos patikra
	3. Pagal galimybes, įrengti ar samdyti asmenį atsakingą už darbuotojų sveikatą
	4. Pagal galimybes gerinti darbo aplinką darbuotojams (darant ją ergonomiškesnę, saugesnę).
Aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenės veikloje	1. Įsijungti į nevyriausybinių organizacijų organizuojamus projektus įtraukiant įmonės darbuotojus
	2. Dalyvauti asociacijotų struktūrų veikloje įgyvendinant socialinius projektus
	3. Kartu su įmonės darbuotojais dalyvauti nacionaliniuose visuomeniniuose projektuose (“Darom”, “Atsakinga šeima”, “Sėkmės mokykla”, „Vairuok atsakingai“ ir pan.)
Aplinkos apsauga	1. Pagal galimybes užtikrinti, kad gamybos procese išskiriama taršalai aplinkai būti minimizuoti (naujų technologijų diegimas ir pan.)
	2. Vykdyti energiją taupantį darbą (elektros energijos taupymas, automobilių su mažesniai CO2 išmetimo kiekiais naudojimas ir pan.)
	3. Rūšiuoti atliekas
	4. Įgyvendinti švietėjišką veiklą aplinkos apsaugos klausimais darbuotojų tarpe
	5. Įsijungti į projektus, skatinančius aplinkos apsaugą
Planinga įvairių formų labdara ir parama	1. Sudaryti bei vykdyti labdaros ir paramos planą (rekomenduojama, kad ši parama ar labdara būtų nukreipta aplinkos apsaugai ar visuomeniniams projektams, skirtiems vietinėms problemoms spręsti)
Santykiai su tiekėjais ir partneriais	1. Užtikrinti sąžiningą bendradarbiavimą su tiekėjais bei partneriais (laiku vykdyti atsiskaitymus, tiekti kokybišką produkciją pagal sutartus terminus ir pan.)
	2. Pagal galimybes inicijuoti partnerių padėkų vakarus
Rūpinimasis darbuotojų	1. Organizuoti bendras veiklas, įtraukiant darbuotojus bei jų

šeimomis	šeimas – sporto šventės, įmonės gimtadienių šventimas ir pan. 2. Pagal galimybes teikti visakeriopą pagal įmonės darbuotojo šeimai nutikus nelaimėi
----------	--

Lentelėje sudarytos rekomendacinės socialinės atsakomybės programos vadovaujantis aprašytais jau įgyvendintomis Lietuvos verslo įmonių programomis (detalesni programų aprašymai pateikti Priede Nr. 11) bei jau įgyvendinamomis konditerijos įmonių socialinės atsakomybės programomis.

Apibendrinant parengtą modelį, būtina paliesti esminius jo rengimo aspektus. Atliktų trijų skirtingų interesų grupių apklausos rezultatai bei atlikta socialinės atsakomybės modelių analizė teorinėje dalyje leido parengti bei iliustruoti konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelį. Modelis parengtas prioritizavimu principu, t.y. modelyje nustatytos prioritetinės socialinės atsakomybės programos bei pateiktos rekomendacijos kiekvienos modelio dalies įgyvendinimo mastui. Šis socialinės atsakomybės modelis konditerijos įmonėms aktualus bei lengvai pritaikomas įrankis integruojant socialinės atsakomybės veiklas į bendrą organizacijos veiklos strategiją.

## IŠVADOS

Išanalizavus įvairių Lietuvos bei užsienio autorių literatūrą, pateiktus apibrėžimus apie įmonių socialinę atsakomybę, galima teigti, kad pagrindinės socialinės atsakomybės dalys yra įvardijamos kaip ekonominis, aplinkosauginis ir socialinis atsakingumas. Šiuos tris elementus apima socialinės atsakomybės programos: savininkų interesų paisymas(1), pastovūs santykiai su verslo partneriais(2), ilgalaikių ryšių su klientais palaikymas(3), harmoningi santykiai su aplinka(4), rūpinimasis aplinka(5), energiją taupantis darbas(6), bereikalingo eikvojimo mažinimas(7), dalyvavimas vietos bendruomenės ir visuomeninėje veikloje(8), labiau patenkinti darbuotojai – geresni darbo rezultatai(9), darbuotojų įtraukimas(10), saugi ir sveikatai nekenksminga darbo vieta(11). Pagal šias socialinės atsakomybės programas atlikta analizė minėtų veiklų praktiniam pritaikomumui, identifikuotos interesų grupės sąveikaujančios su įmonėmis, veiksniai, įtakojantys vykdyti socialiai atsakingą veiklą bei įgyvendinamų socialiai atsakingų programų formuojama nauda. Išanalizavus teorinį socialinės atsakomybės aspektą bei socialiai atsakingo verslo padėtį Lietuvoje argumentuotai parinkta verslo šaka praktinei darbo daliai – konditerijos įmonių socialinė atsakomybė bei modelio parengimas šio tipo įmonėms.

Praktinei darbo daliai įgyvendinti atliktas tyrimas susidedantis iš trijų dalių: apklausti konditerijos įmonių darbdaviai, konditerijos įmonių darbuotojai bei vartotojai. Apklausos instrumentai parengti siekiant nustatyti prioritetines socialinės atsakomybės programų vykdymo kryptis konditerijos įmonėms. Įvykdžius apklausas bei išanalizavus duomenis, aptikti trys esminiai pastebėjimai: (1) Apklausos metu visos trys respondentų grupės vienodai identifikavo prioritetinę konditerijos įmonių socialinę atsakomybę – „Atsakomybę už vartotojų sveikatą“. (2) Remiantis apklausų duomenimis, galime teigti, kad darbuotojai sėkmingai identifikuoja socialinės atsakomybės programų stoką, vartotojai teigia norintys, kad konditerijos įmonės įgyvendintų socialinės atsakomybės programas, o ir patys konditerijos įmonių darbdaviai neatsisako, kad jų atstovaujamos įmonės įgyvendintų socialinės atsakomybės programas. (3) Darbuotojams kiltų pasitenkinimas dirbti socialiai atsakingoje organizacijoje, padidėtų įmonės konditerijos gaminių perkamumas bei pagerėtų įmonės įvaizdis visuomenėje.

Parengtas mokslinis darbo rezultatas - konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelis, susidedantis iš 4 pagrindinių („Atsakomybė už vartotojų sveikatą“, „Atsakomybė už darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo aplinkos gerinimas“, „Aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenės veikloje“ bei „Aplinkos apsauga“) bei trijų pagalbinių („Planinga įvairių formų labdara bei parama“, „Santykiai su tiekėjais bei partneriais“ bei „Rūpinimasis darbuotojų šeimomis“) dalių. Atlikto tyrimo analizės metu hipotezė patvirtinta. Parengtas socialinės atsakomybės modelis konditerijos įmonėms aktualus bei lengvai pritaikomas įrankis integruojant socialinės atsakomybės veiklas į bendrą organizacijos veiklos strategiją.

## REKOMENDACIJOS

Susistemintus darbus ir aprašytas pagrindines išvadas pateikiamos rekomendacijos.

Pagal patvirtintą hipotezę (konditerijos įmonės nėra parengusios ir praktiškai netaiko socialinės atsakomybės modelio) bei atliktos vartotojų apklausos duomenis, rekomenduojama (1) plačiau naudoti socialinės atsakomybės programas bei komunikuoti šią veiklą suinteresuotoms grupėms, kadangi tai gali teigiamai įtakoti vartotojų perkamumą, darbuotojų pasitenkinimo darbu kėlimą bei patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimą.

Siekiant užtikrinti konditerijos įmonių socialinės atsakomybės programų plėtojimą, (2) būtina skatinti įmonių (tiek darbdavių tiek ir darbuotojų) švietimą socialinės atsakomybės tema. (3) Pagal parengtą konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelį, įgyvendinti socialiai atsakingas programas:

- Atsakomybė už vartotojų sveikatą (numatytomas mąstas programų įgyvendinimui turėtų sudaryti apie 26% visų įgyvendinamų socialinės atsakomybės programų)
- Atsakomybė už darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo aplinkos gerinimas (numatytomas mąstas programų įgyvendinimui turėtų sudaryti apie 17% visų įgyvendinamų socialinės atsakomybės programų)
- Aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenės veikloje (numatytomas mąstas programų įgyvendinimui turėtų sudaryti apie 19% visų įgyvendinamų socialinės atsakomybės programų)
- Aplinkos apsauga (numatytomas mąstas programų įgyvendinimui turėtų sudaryti apie 18% visų įgyvendinamų socialinės atsakomybės programų)
- Pagalbinės 3 modelio dalims – „Planinga įvairių formų labdara bei parama“, „Santykiai su tiekėjais bei partneriais“ bei „Rūpinimasis darbuotojų šeimomis“ turėtų sudaryti apie 20 procentų visų numatytų resursų socialinės atsakomybės programų įgyvendinimui.

Siekiant užtikrinti darbuotojų bei visuomenės švietimą įmonės įgyvendinamų programų socialinės atsakomybės (4), pagrindiniai naudojami komunikacijos kanalai turėtų būti kompanijos internetinė svetainė bei kompanijos atributikos naudojimas organizuojamų projektų ar veiklų metu.

## LITERATŪRA

1. Baker, M. Corporate Social Responsibility – „What does it mean?“. [Žiūrėta 2009.09.03]. Prieiga per internetą: <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>;
2. Bansal & Clelland, 2004; Academy and Management Review;
3. Bendell, J. (2005). In whose name? The accountability of corporate social responsibility. *Development in Practice*, 15(3/4), 362-374;
4. Bendroji socialinė atsakomybė energetikos pramonėje. (2005). Verslo gidas. [Žiūrėta 2009.09.03]. Prieiga per internetą: < <http://www.esprojects.net/lt/veikla/bsa/>>;
5. Bianco, A., & Zellner, W. (2003, Spalio 6). Is Wal-Mart too powerful? *Business Week* (3852), 100-110;
6. Carol Holding, „Sustainable Life Media“, [Žiūrėta 2010.03.13]. Prieiga per internetą: [http://www.sustainablelifemedia.com/content/column/strategy/6\\_org\\_models\\_for\\_integrating\\_brand\\_csr](http://www.sustainablelifemedia.com/content/column/strategy/6_org_models_for_integrating_brand_csr);
7. Carrol, A. (1979). „The three dimensional conceptual model of corporate social performance“;
8. Carroll, A. ir Buchholtz (2006), *Business and society: Ethics and Stakeholder Management*, 6e (Mason, OH: South-Western, Thomson, 2006);
9. *Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: Where to Begin?* Ron Bird, Lorenzo Casavecchia, Francesco Reggiani, 2006.
10. Darbo ir socialinių tyrimų institutas, socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos respublikos trišalė taryba. (2006). „Įmonių socialinė atsakomybė“. Vilnius;
11. European employees still fear reprisals. Prieiga per internetą. [Žiūrėta 2009-09-03]. [http://www.ey.com/global/content.nsf/UK/Media\\_-\\_07\\_06\\_04\\_DC\\_-\\_European\\_employees\\_still\\_fear\\_reprisals\\_at\\_work\\_for\\_whistle-blowing](http://www.ey.com/global/content.nsf/UK/Media_-_07_06_04_DC_-_European_employees_still_fear_reprisals_at_work_for_whistle-blowing);
12. Europos žodynas EUROVOC. [Žiūrėta 2009.09.03] Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter/www\\_viewer.ViewTheme?p\\_int\\_tv\\_id=1637&p\\_kalb\\_id=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/www_viewer.ViewTheme?p_int_tv_id=1637&p_kalb_id=1);
13. Federick W., Davis K., James E., „Business and Society: Corporate strategy, Publicity Policy, Ethics“. McGraw-Hill Book Company, 1998;
14. Frame, B. (2005). Corporate social responsibility: A challenge for the donor community. *Development in Practice*, 15(3/4), 422-432;
15. Fuar Sektöründen Haberler, (2009). Corporate Social Responsibility (CSR) in the chocolate industry;
16. Gillis T., Spring N. „Communication Words. Doing Good is Good for business“. 2001;
17. Gudonienė V. „Įmonių Socialinė Atsakomybė: prievolė ar nauda“. Seminaras verslininkams. 2007.01.17;

18. Interesų grupių sąrašas sudarytas naudojantis sekančiais šaltiniais: Advokatų kontora Baranauskas, Sesickas, Stukas ir partneriai (2007), „LIETUVOS RESPUBLIKOS TEISINĖS BAZĖS ANALIZĖ DĖL ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ SKATINANČIŲ IR TRUKDANČIŲ VEIKSNIŲ“;
19. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Dabiel R. Gilbert, Jr. (2001). „Vadyba“;
20. JCI Šiauliai, Rotaract Šiauliai Kontaktų vakaras „2010 – Tavo verslo sėkmės metai“
21. Jungtinių tautų vystymo programa. Pranešimas spaudai, 2006.12.06;
22. Jungtinių tautų vystymo programos internetinis tinklapis. Prieiga per internetą. [Žiūrėta 2009-09-03]. [www.undp.lt](http://www.undp.lt);
23. Kas tai yra bendroji socialinė atsakomybė? [Žiūrėta 2009-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.esprojects.net/lt/veikla/bsa/>;
24. Klingelhofer, S. (1999). Pranešimas konferencijoje "Filantropija - nuo išimčių prie tradicijos".;
25. Kotler, P. Corporate social responsibility / P. Kotler, N. Lee. NJ: John Wiley & Son, 2005. 295 p.;
26. Le Monde Diplomatique. The New Face of the World“, 2002;
27. Leidinys „Kas kurlia Lietuvos ateitį? Įmonių socialinė atsakomybė“, 2007 m.;
28. Leonavičius, J. (1993). „Sociologijos žodynas“;
29. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 gruodžio 22 dienos įsakymas Nr. A1-337, „Dėl įmonių socialinę atsakomybę 2006-2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“;
30. Manokha, I. (2004). Corporate social responsibility: A new signifier? An analysis of business ethics and good business practice. Politics, 24(1), 56-64.;
31. Nacionalinė ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PLĖTROS 2009–2013 METŲ PROGRAMA [Žiūrėta 2009.09.03] Prieiga per internetą: [http://www.undp.lt/files//200805/isa\\_programa\\_04\\_30\\_projektas.doc](http://www.undp.lt/files//200805/isa_programa_04_30_projektas.doc);
32. O’riordan, Journal of business Ethics (2008);
33. Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., Juslin, H. (2006). Corporate Responsibility Balancing Economic, Environmental, and Social Issues in the Forest Products Industry. Forest products journal.;
34. Phillips, E. (2006). Corporate social responsibility in aviation. Journal of Air Transportation;
35. Pruskus, V. (2003). Verslo etika. „Laiko iššūkiai ir atsako galimybės“. Vilnius: Enciklopedija, 2003.;
36. Salmenpera Matti, ištrauka iš pristatymo “Review Meeting of the European Multistakeholder Forum on Corporate Social Responsibility” (2006-12-07), Briuselis;



37. Saulius Jarmalis "Atsakingam verslui valdininkai atkišo špygą" (2009), Prieiga per internetą. [Žiūrėta 2010-05-03] <http://www.lrytas.lt/-12574027671255208378-atsakingam-verslui-valdininkai-atki%C5%A1o-%C5%A1pyg%C4%85.htm>;
38. Senter, R. (2007). Corporate social responsibility. *Dissent*, 54(1), 77-82.;
39. Socialiai atsakingų įmonių asociacija. Konferencija „Įmonių socialinė atsakomybė – iššūkis verslui“ (2009);
40. Steiner A. George, Steiner F. John. *Business, Government, and Society: a managerial perspective*, 1991;
41. Stiftung Warentest untersucht Spielzeughersteller auf CSR//Stiftung Warentest, 2006, No. 4, S.14-16.;
42. The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns, *Emerson, California Management Review*, Vol 45, No. 4, Summer, 2003.;
43. Tkac, P. (2006). One proxy at a time: Pursuing social change through shareholder proposals. *Economic Review*;
44. Tyrimas „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“ (2008);
45. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ ir „Lietuvos pramonės prekybos ir amatų rūmai“ apklausa „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“ (2007);
46. Utting, P. (2005). Corporate responsibility and the movement of business. *Development in Practice*, 15(3/4), 375-388.;
47. Vaitiekūnienė J. Atsakingas verslas - visuomenės gerovei // *Verslo žinios* Nr. 164, - 2004 m.;
48. Wiley, NJ. (2005). *Corporate Social Responsibility*.;
49. Yoon, Y., GÃrhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.

## **PRIEDAI**

## PRIEDAS Nr. 1. Interviu su darbdaviais klausimai

### Įmonės pavadinimas:

1. Ar esate girdėję socialiai atsakingo verslo terminą? Kaip jį suprantate?
2. Ar įmonė rengia socialinės atsakomybės veiklos planą?
3. Jei taip, ar šio plano įgyvendinimui atliekamas auditas/kontrolė/įgyvendinto plano įvertinimas? Kas jį atlieka, ar yra atsakingas žmogus?
4. Kaip galvojate, kokių prioritetinių socialinės atsakomybės programų įgyvendinimą turi užtikrinti jūsų organizacija? (Daugiau apie įmonių socialinę atsakomybę galite rasti čia: <http://www.socmin.lt/index.php?-1951751144>)
5. Ar Jūsų organizacija imasi papildomų priemonių vartotojų sveikatai užtikrinti? Jei taip, kokios jos? Jei ne – kodėl?
6. Kiek žemiau išvardintų veiklų vykdymas yra svarbus Jūsų įmonės veikloje (žymėjimo būdas: X)?

Veikla	Labai svarbus	Svarbus	Nesvarbus	Visiškai nesvarbus
Atliekų mažinimas				
Švaresnė aplinka				
Atsakomybė už darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo aplinkos gerinimas				
Mokymai darbuotojams, laisvas darbo grafikas, papildomos socialinės garantijos				
Rūpinimasis darbuotojų šeimomis (Iškylos su šeimomis, parama vaikams ir pan.)				
Aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenės veikloje				
Įnašas į vietinės infrastruktūros plėtrą (pvz. kelių asfaltavimas)				
Įdarbinant prioritetas teikiamas vietos bendruomenės nariams				
Planinga įvairių formų labdara ir parama				
Renginių, mokyklų, vietinių sporto komandų ir pan. rėmimas				

7. Kaip vertinate pagal 6 klausime pateiktą lentelę, kurios veiklos Jūsų kompanijoje įgyvendinamos pakankamai dažnai, o kuriose dar turėtų kompanija „pasitempti“? Gal galite paminėti konkrečius pavyzdžius įgyvendinamose veiklose – papasakoti vykdomas SA programas.
8. Kaip galvojate, ar kompanijos darbuotojams yra svarbu žinoti, ar kompanija vykdo šias veiklas – esate socialiai atsakinga įmonė? Kaip galvojate, ar kompanijos darbuotojai būtų linkę įsitraukti į šias veiklas? O gal jau dabar įsitraukia? Jūsų komentaras.
9. Kaip galvojate, ar klientams (pirkėjams) yra svarbu žinoti, ar kompanija vykdo šias veiklas – esate socialiai atsakinga įmonė?
10. Kaip galvojate, ar jūsų kompanijai reikalingas socialinės atsakomybės vadybininkas? Ar turite kokių planų šia tema?

## PRIEDAS Nr. 2. Konditerijos įmonių darbuotojų apklausos anketa

Anketa elektroninėje versijoje - [www.manoapklausa.lt/apklausa/218149447/](http://www.manoapklausa.lt/apklausa/218149447/)

### Socialinė atsakomybė konditerijos įmonėse (darbuotojams)

Sveiki,

Šia apklausa siekiama išsiaiškinti konditerijos įmonių darbuotojų nuomonę apie socialinės atsakomybės programų vykdymą organizacijoje.

Anketa yra anoniminė – nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia. Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos programos studentas.

#### Įvesk savo duomenis:

Lytis

Amžius

Išsilavinimas

Jūsų darbovietė (įrašyti kompanijos pavadinimą)

#### 1. Kiek laiko dirbate įmonėje?

- iki 1 m.  
 1-3 m.  
 3-5 m.  
 5-10 m.  
 10 m. ir daugiau

#### 2. Kaip galvojate, kiek žemiau išvardintos veiklos svarbios įmonei, kuriai Jūs dirbate, rezultatams ilgalaikėje perspektyvoje?

	Labai svarbios	Svarbios	Nei svarbios nei nesvarbios	Nesvarbios	Visiškai nesvarbios
Rūpinimasis darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinimasis vartotojais, jų sveikata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinimasis tiekėjais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinimasis klientais ("didmenininkais")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagalba vietos bendruomenei ir visuomenei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinimasis aplinkos apsauga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3. Kaip galvojate, ar Jūsų įmonės vadovybė skiria daug dėmesio: santykiuose su darbuotojais?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Skiria labai mažai dėmesio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Skiria labai daug dėmesio

**4. Kaip galvojate, ar Jūsų įmonės vadovybė skiria daug dėmesio: santykiuose su vartotojais?**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Skiria labai mažai dėmesio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Skiria labai daug dėmesio

**5. Kaip galvojate, ar Jūsų įmonės vadovybė skiria daug dėmesio: santykiuose su tiekėjais?**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Skiria labai mažai dėmesio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Skiria labai daug dėmesio

**6. Kaip galvojate, ar Jūsų įmonės vadovybė skiria daug dėmesio: santykiuose su klientais ("didmenininkais")?**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Skiria labai mažai dėmesio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Skiria labai daug dėmesio

**7. Kaip galvojate, ar Jūsų įmonės vadovybė skiria daug dėmesio: įsijungiant į vietos bendruomenės veiklą?**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Skiria labai mažai dėmesio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Skiria labai daug dėmesio

**8. Kaip galvojate, ar Jūsų įmonės vadovybė skiria daug dėmesio: aplinkos apsaugai?**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Skiria labai mažai dėmesio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Skiria labai daug dėmesio

**9. Kaip galvojate, kam įmonė skiria per daug dėmesio, o kam per mažai, vystydama verslą**

	Skiria per daug dėmesio	Skiria pakankamai dėmesio (optimaliai)	Galėtų skirti daugiau dėmesio	Būtina skirti daugiau dėmesio
Rūpinimasis darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinimasis vartotojais, jų sveikata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinimasis tiekėjais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinimasis klientais ("didmenininkais")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagalba vietos bendruomenei ir visuomenei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinimasis aplinkos apsauga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Ar esate girdėję terminą "Socialiai atsakingas verslas"?**

Taip

Ne

Nežinau

**11. Kaip galvojate, ar įmonės vadovybė vykdo socialiai atsakingas programas (įgyvendina įmonės veikloje programas nukreiptas siekiant užtikrinti darbuotojams maksimalų pasitenkinimo savo darbovieta laipsnį, užtikrina gerus santykius su tiekėjais, partneriais, rūpinasi aplinkosaugos problema bei aktyviai dalyvauja visuomeninėje veikloje įgyvendindama projektus)?**

- Taip, įmonė dažnai įgyvendina socialinės atsakomybės programas
- Taip, manau, kad įmonė yra įgyvendinusi socialinės atsakomybės programų
- Nežinau
- Nemanau, kad įmonė įgyvendina kokią nors socialinės atsakomybės programą
- Įmonė tikrai neįgyvendina socialinės atsakomybės programų

**12. Ar padidėtų Jūsų pasitenkinimas savo darbovieta, jei žinotumėte, jog įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės programas?**

- Taip
- Ne
- Sunku pasakyti

**13. Ar prisidėtumėte savanoriškais pagrindais prie įmonės vadovybės siūlymo įgyvendinti socialiai atsakingas programas (nukreiptas spręsti visuomenėje kylančias problemas)?**

- Taip
- Ne
- Sunku pasakyti

**14. Įvertinkite savo pasitenkinimą vadovybės vykdoma verslo politika santykiuose su darbuotojais, tiekėjais, partneriais bei požiūriu į aplinką**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Silpnai           Puikiai

### PRIEDAS Nr. 3. Konditerijos vartotojų apklausos anketa

#### Socialinė atsakomybė konditerijos įmonėse

Anketa elektroninėje versijoje - [www.manoapklausa.lt/apklausa/217718732/](http://www.manoapklausa.lt/apklausa/217718732/)

Sveiki,

šia apklausa siekiama išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie socialinės atsakomybės programų vykdymą konditerijos įmonėse.

Anketa yra anoniminė – nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia. Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos programos studentas.

P.s. Jei už sugaištą laiką pildydami anketą pageidaujate gauti konditerijos gaminių dovanų :) - parašykite man trumpą žinutę apie tai, jog užpildėte anketą. Adresas: gediminas@atsakingas.lt

#### Įvesk savo duomenis:

Lytis	<input type="text"/>
Amžius	<input type="text"/>
Gyvenamoji vieta	<input type="text"/>
Išsilavinimas	<input type="text"/>

#### 1. Kaip dažnai perkate konditerijos gaminius (saldumynus, šokoladus)?

- Kelis kartus per dieną
- Kartą per dieną
- Kelis kartus per savaitę
- Kelis kartus per mėnesį
- Konditerijos gaminių neperku

#### 2. Kokiais kriterijais vadovaujantis renaktės konditerijos gaminio gamintoją?

- Gamintojas iš mano miesto
- Draugų rekomendacijos
- Gražus įpakavimas
- Ilgalaikis patyrimas ("skonis neapgauna")
- Renkuosi atsitiktinai
- Kita

#### 3. Ar esate girdėję terminą "Socialiai atsakingas verslas"?

- Taip
- Ne
- Nežinau

**4. Jeigu žinotumėte, kad vienas ar kitas konditerijos gamintojas vykdo socialiai atsakingą verslą (įgyvendina įmonės veikloje programas nukreiptas siekiant užtikrinti darbuotojams maksimalų pasitenkinimo savo darbovietę laipsnį, užtikrina gerus santykius su tiekėjais, partneriais, rūpinasi aplinkosaugos problema bei aktyviai dalyvauja visuomeninėje veikloje įgyvendindama projektus) ar pasikeistų Jūsų požiūris renkantis konditerijos gaminius?**

- Daugiau dėmesio skirčiau Socialiai atsakingai konditerijos įmonei
- Mano pasirinkimui tai įtakos neturėtų

**5. Ar norėtumėte, kad konditerijos įmonės įgyvendintų socialinės atsakomybės programas?**

- Taip
- Ne
- Nebūtina, reikia džiaugtis, kad šis verslas sugeba "išgyventi"
- Nežinau

**6. Kaip galvojate, kokias Socialiai atsakingo verslo programas konditerijos įmonėms turėtų būti svarbu vykdyti, siekiant būti pripažintu visuomenėje?**

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Atliekų mažinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Švaresnė aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakomybė už darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo aplinkos gerinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakomybė už vartotojų sveikatą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymai darbuotojams, laisvas darbo grafikas, papildomos socialinės garantijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinimasis darbuotojų šeimomis (Iškylos su šeimomis, parama vaikams ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenės veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įnašas į vietinės infrastruktūros plėtrą (pvz. kelių asfaltavimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įdarbinant prioritetas teikiamas vietos bendruomenės nariams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planinga įvairių formų labdara ir parama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renginių, mokyklų, vietinių sporto komandų ir pan. rėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**7. Ieškant naujos darbovietės Jūs:**

- Teiktumėte pirmenybę socialiai atsakingai organizacijai
- Organizacijos vykdomos (ar nevykdomos) socialiai atsakingos veiklos įtakos darbovietės pasirinkimui neturėtų

**8. Jūsų nuomone, kaip visuomenė turėtų būti informuojama apie organizacijos vykdomas socialinės atsakomybės programas? (daug galimų atsakymų)**

- Kompanijos internetinėje svetainėje
- Vietinėje spaudoje
- Respublikinėje spaudoje
- Per radiją
- Per televiziją
- Kompanijos lankstinukuose
- Renginių metu
- Reklaminių kampanijų metu
- Geriausias visuomenės informavimo būdas - "kuomet darbai kalba patys už save"
- Kita

**9. Įvertinkite, ar asmeniškai Jums svarbu, kad verslas įgyvendintų socialiai atsakingas programas:**

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesvarbu           Labai svarbu

**10. Įvertinkite, koks būtų asmeninis poveikis JUMS, jei verslas įgyvendintų socialiai atsakingas programas:**

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Labai silpnas           Labai stiprus

**11. Pasirinkite tinkamą variantą. Socialiai atsakingas verslas: (daug galimų atsakymų)**

- Retas "reiškinys" sunkmečio metu
- Verslo mada, kuri laikui bėgant išblės
- Kryptingai auganti verslo ideologija, kuri laikui bėgant taps vis aktualesnė bei plačiau naudojama
- Neįmanomas smulkiajame ir vidutiniame versle
- Nėra tinkamo varianto
- Kita

**PRIEDAS Nr. 4. Pažymėjimas apie dalyvavimą mokslinėje konferencijoje „The Impact of University and SME's Cooperation on Employment“**



**PRIEDAS Nr. 5. Pažymėjimas apie dalyvavimą 8-ojoje jaunųjų mokslininkų darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“**



**PRIEDAS Nr. 6. Pažymėjimas apie dalyvavimą 10-ojoje studentų mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“**



# PAŽYMĖJIMAS

Šis pažymėjimas liudija, kad 2010 m. balandžio 22 d.  
Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto  
organizuotoje  
**10-ojoje studentų mokslo darbų konferencijoje  
„EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“**

## Gediminas Trijonis

plenariniame posėdyje skaitė pranešimą

**„Socialiai atsakingas verslas: nauda ir galimybės“**

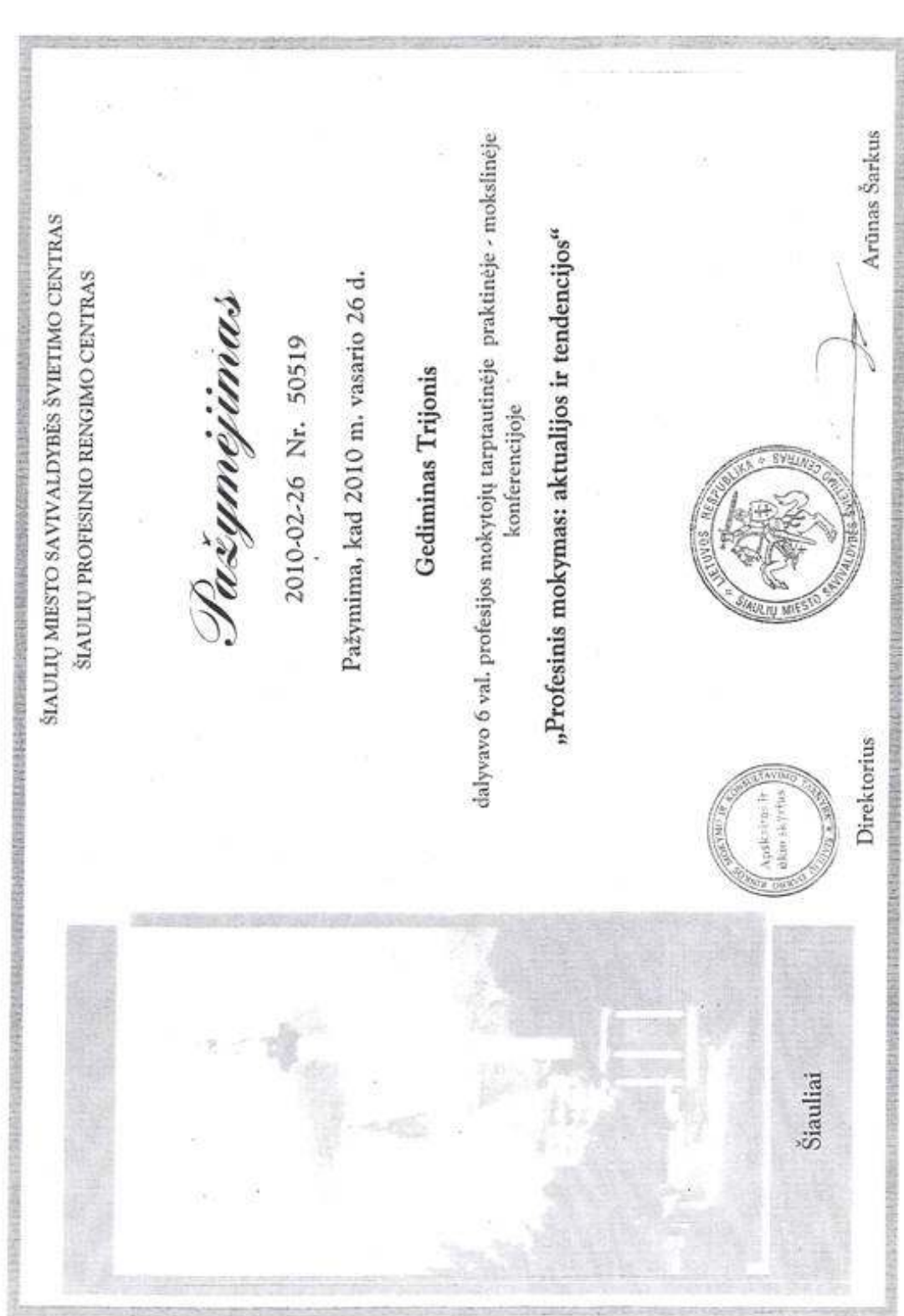
Socialinių mokslų fakulteto  
Dekanas



2010-04-22  
Reg. nr. 3153

Gintaras Šaparnis

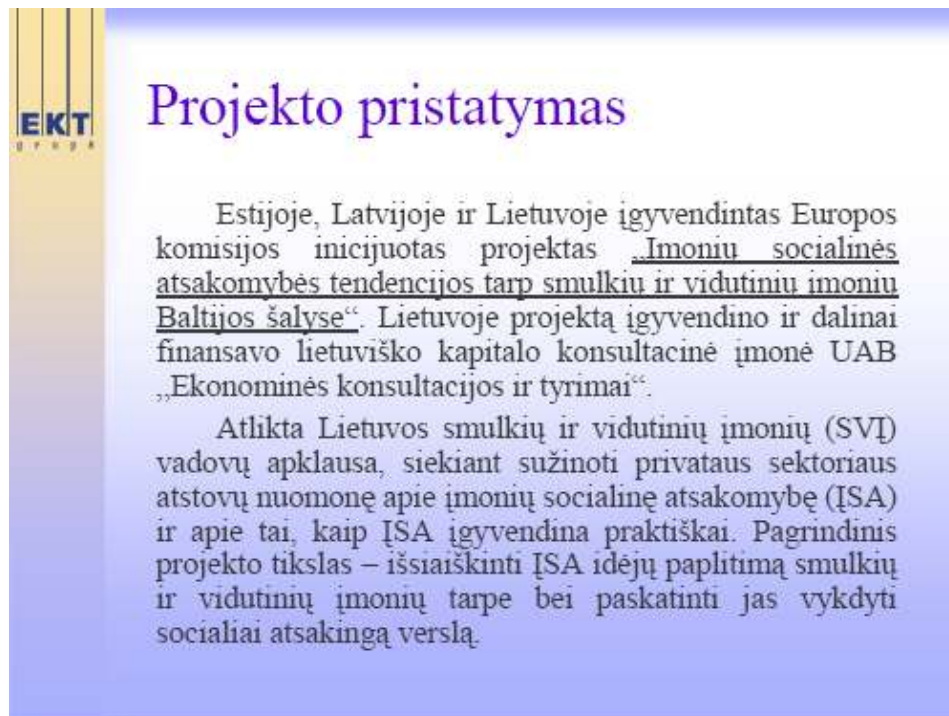
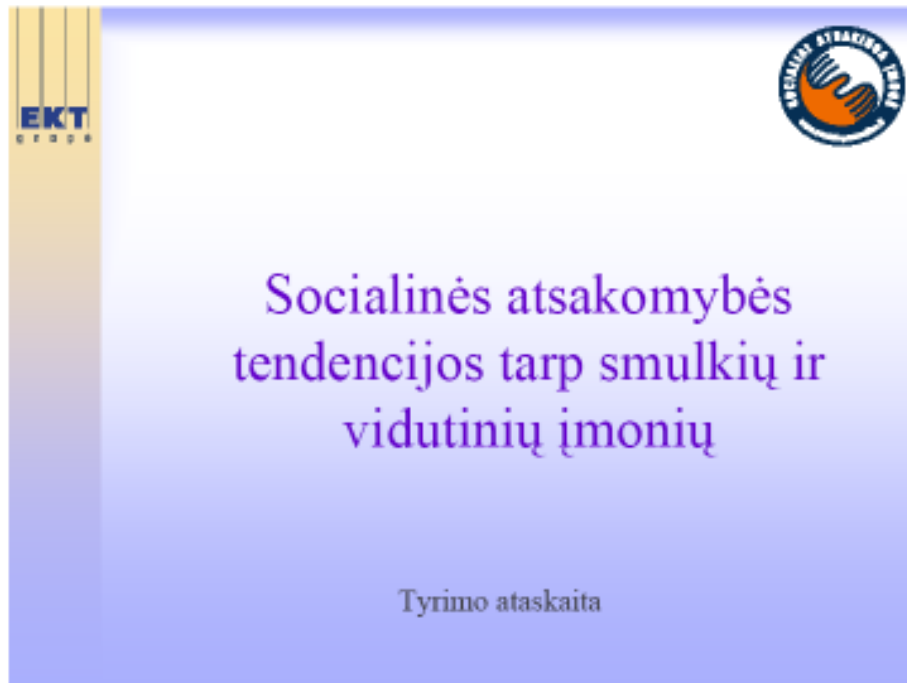
**PRIEDAS Nr. 7. Pažymėjimas apie dalyvavimą tarptautinėje praktinėje-mokslinėje konferencijoje „Profesinis mokymas: Aktualijos ir tendencijos“**



**PRIEDAS Nr. 8. Pažymėjimas apie dalyvavimą tarptautinėje mokslinėje konferencijoje  
„Innovative Approaches to University & Small And Medium Enterprises (SMEs)  
Cooperation“**



**PRIEDAS Nr. 9. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ atliktas tyrimas „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“**





## Projekto partneriai

- ◆ Lietuvoje UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai" kartu su LPPAR asociacija
- ◆ Latvijoje – Latvijos pramonės ir prekybos rūmai bei Latvijos konsultantų asociacija
- ◆ Estijoje – Estijos tarptautiniai jaunimo rūmai, Estijos konsultantų asociacija
- ◆ Tarptautiniai ekspertai – Centre for Sustainability and Excellence (Graikija)



## Projekto tikslinė grupė Lietuvoje

- ◆ Projektas nukreiptas į SVĮ
- ◆ Šis įmonių segmentas mažiausiai aktyvus kryptingai vykdant įmonių socialinės atsakomybės veiklą
- ◆ Projektas buvo vykdomas ne tik didžiuosiuose miestuose bet ir visuose Lietuvos regionuose



## Projekto veiklos: praktikų sklaida

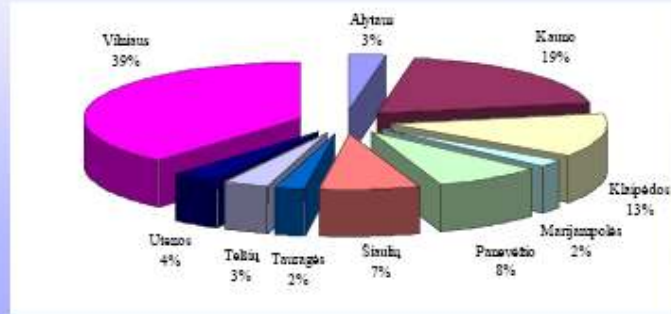
- ◆ Interneto svetainė [www.atsakingasverslas.lt](http://www.atsakingasverslas.lt)
- ◆ Renginiai Kaune, Utenoje ir Mažeikiuose
- ◆ 16 pranešimų ir straipsnių spaudoje ir media
- ◆ Rezultatų pristatymas Vilniuje, Ignalinoje ir Rygoje

## Tyrimo metodika

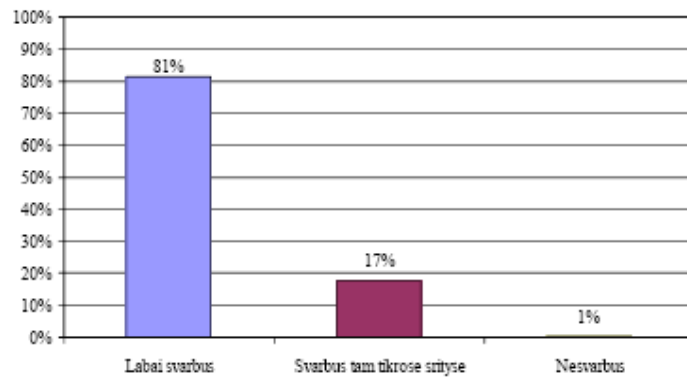
- ◆ Tyrimas buvo vykdomas 2 etapais:
  - Kiekybinis SVĮ tyrimas apklausiant 500 įmonių, iš viso 1500 SVĮ Baltijos šalyse, ir įvertinant vadovų požiūrį į ISA bei taikymo mastą
  - Kokybinis SVĮ tyrimas apklausiant 50 įmonių ir nustatant geriausias praktikas
- ◆ Tyrimas buvo vykdomas visose Baltijos šalyse naudojant vienodą klausimyną, kad duomenys galėtų būti lyginami.

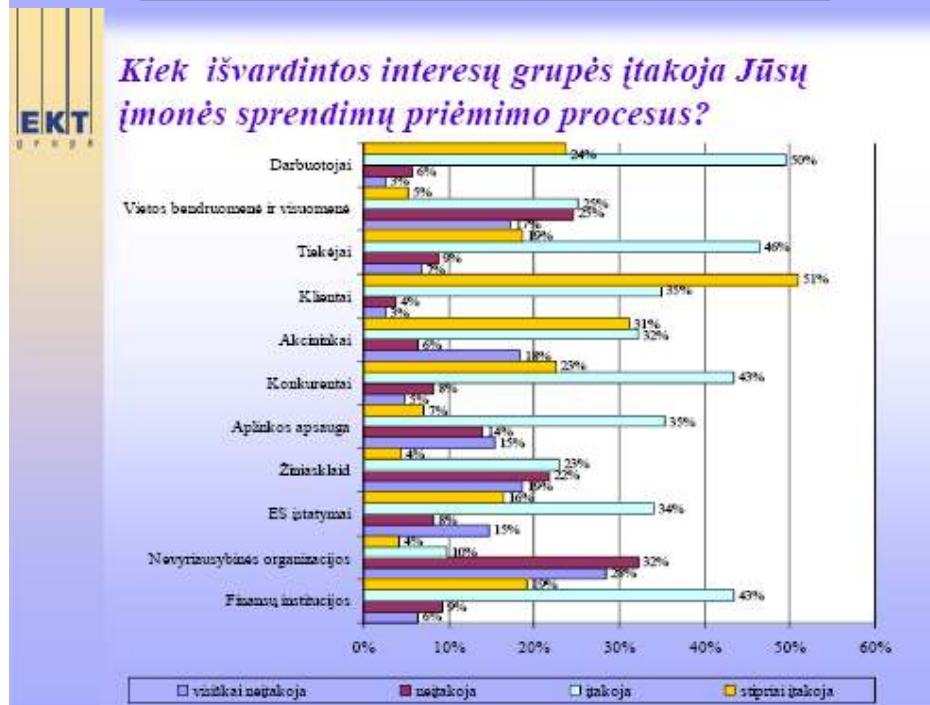
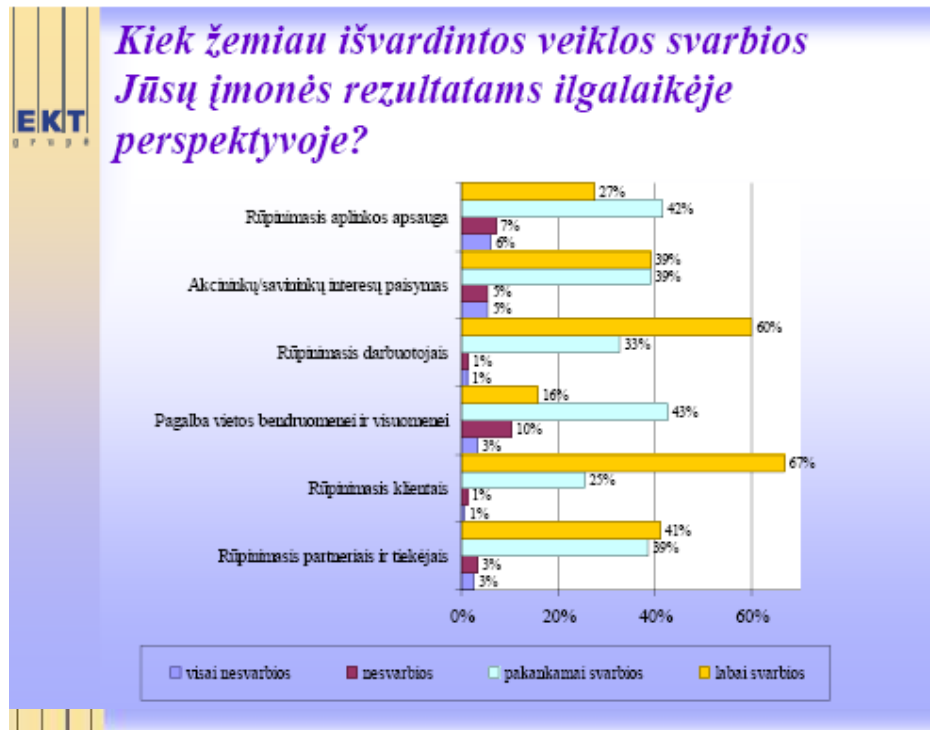
## Tyrimo rezultatai

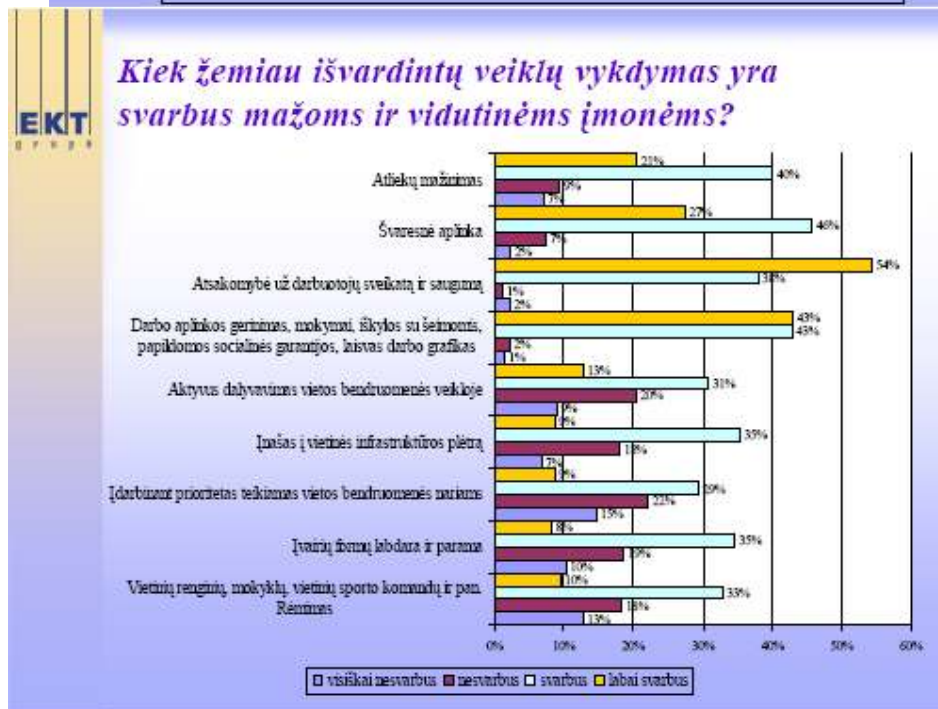
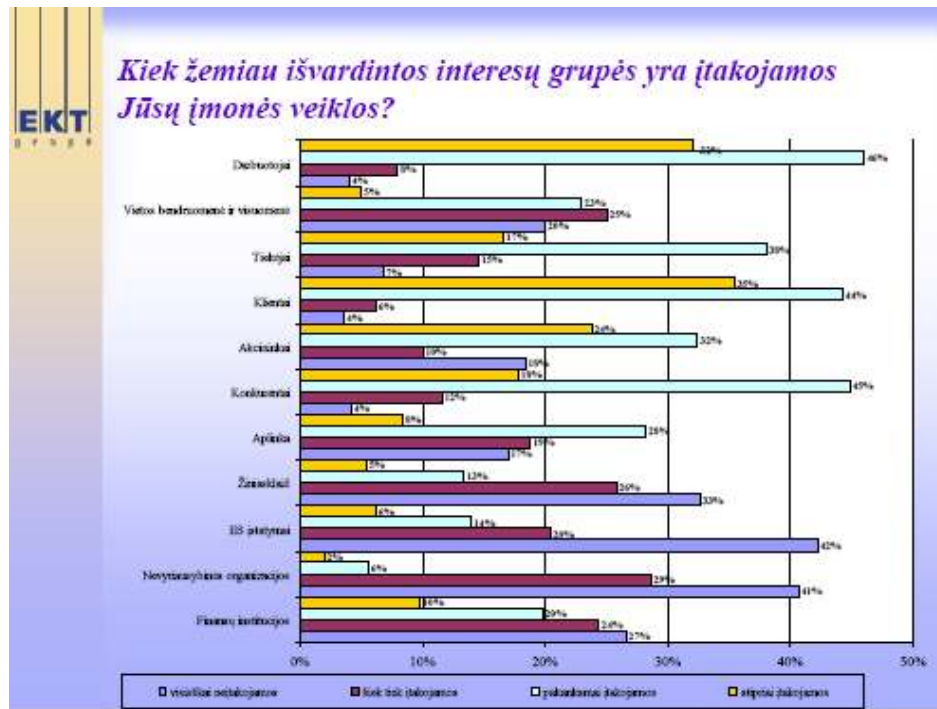
- ♦ Gausiausia tyrime dalyvavusių MVI grupė – mikroįmonės – 75%. Mažos įmonės, dalyvavusios tyrime, sudaro – 20,2%, vidutinės įmonės – 4,8%.
- ♦ Tyrimo apklausos imtis sudaryta atsižvelgiant į Statistikos departamento pateiktus visos Lietuvos SVV teritorinio pasiskirstymo duomenimis. Taip buvo siekiama užtikrinti tyrimo reprezentatyvumą.



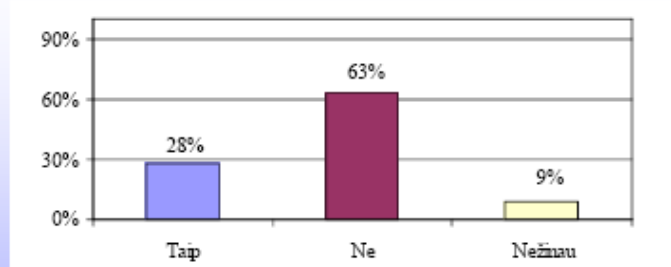
## Kiek svarbus verslo vaidmuo visuomenėje?



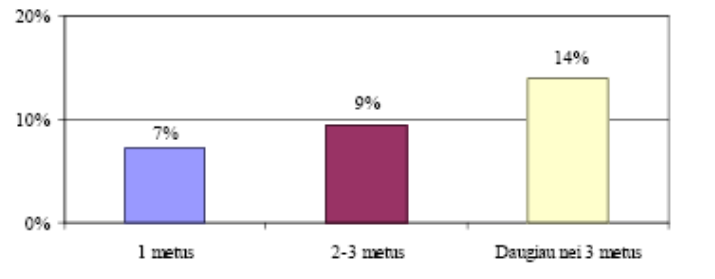


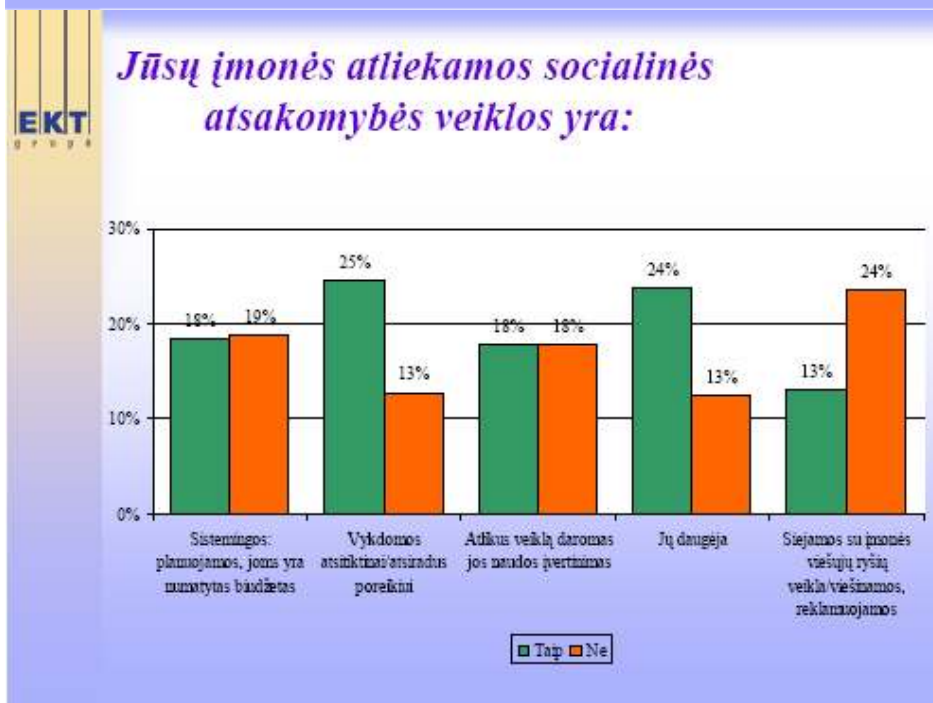
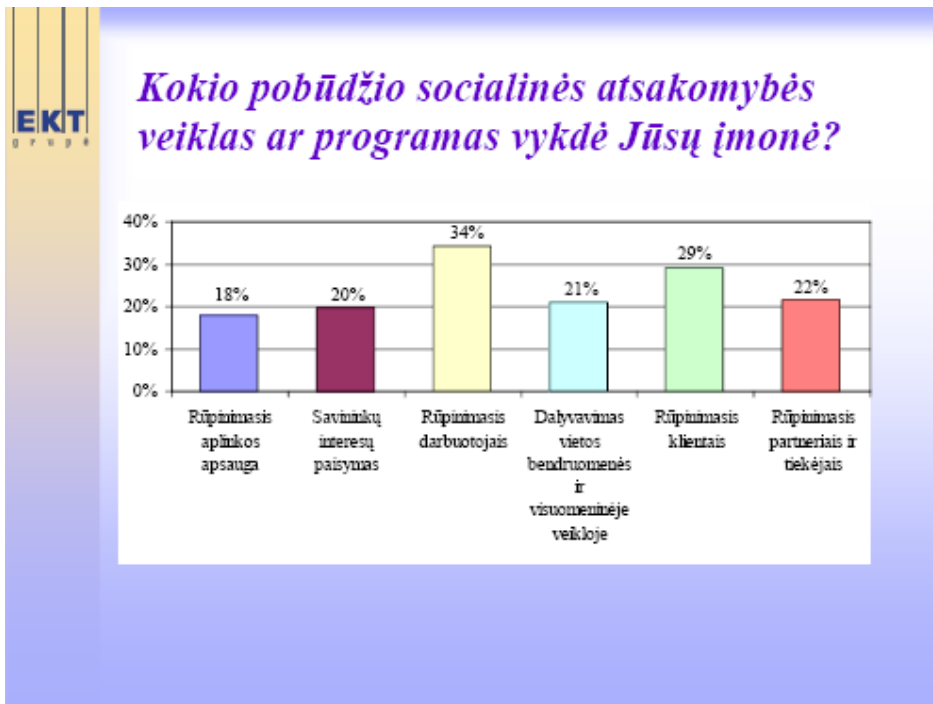


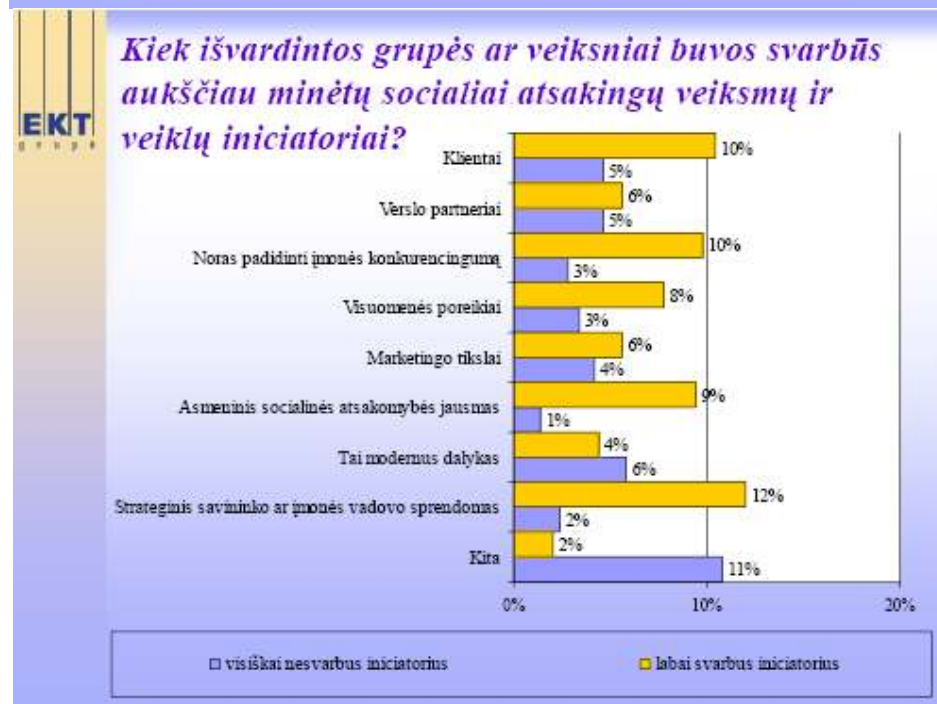
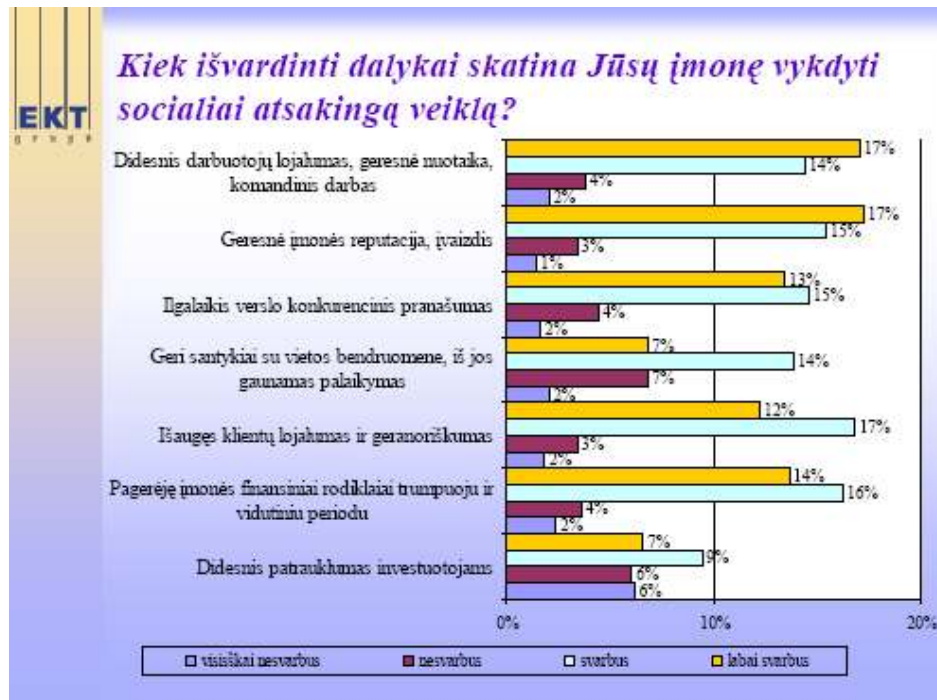
*Ar Jūsų įmonė yra įgyvendinusi kokią nors socialinės atsakomybės programą?*



*Kiek laiko Jūsų įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės programas?*

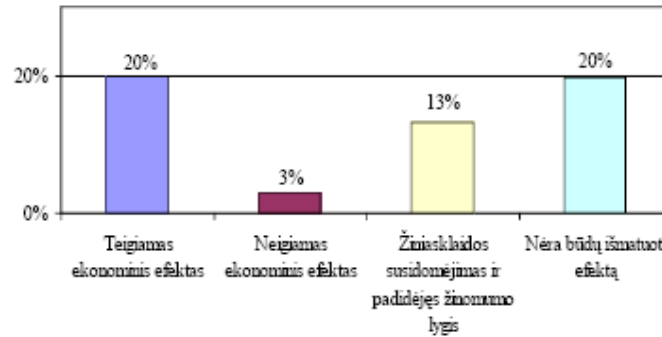






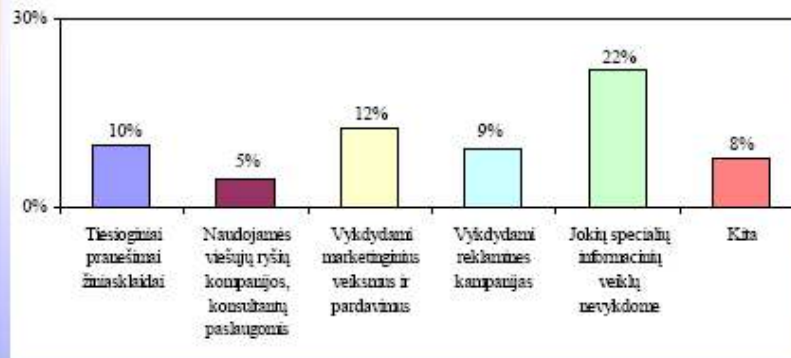
EKT

### *Kokią naudą gavo Jūsų įmonė iš vykdytos socialiai atsakingos veiklos ar programos?*

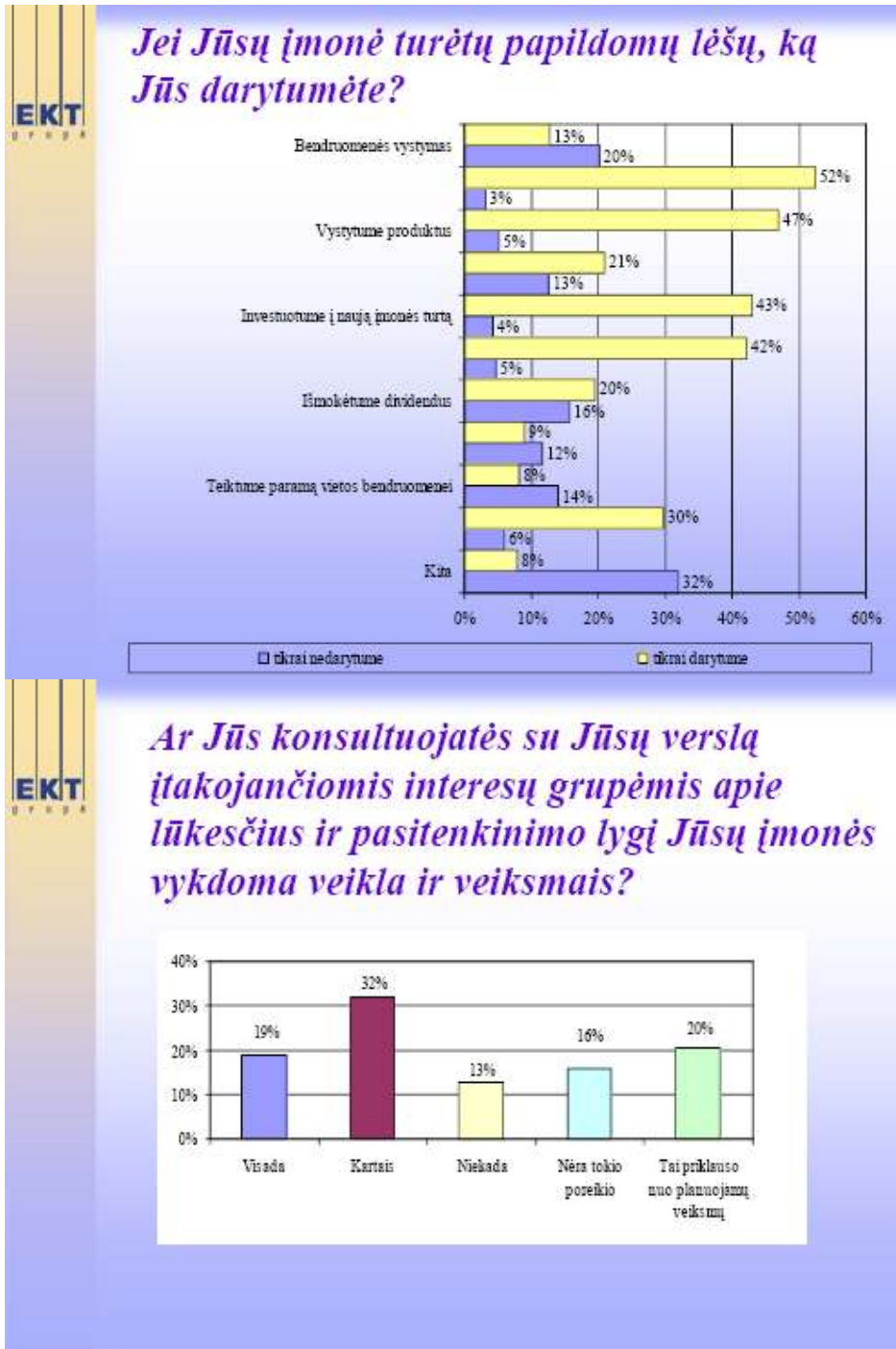


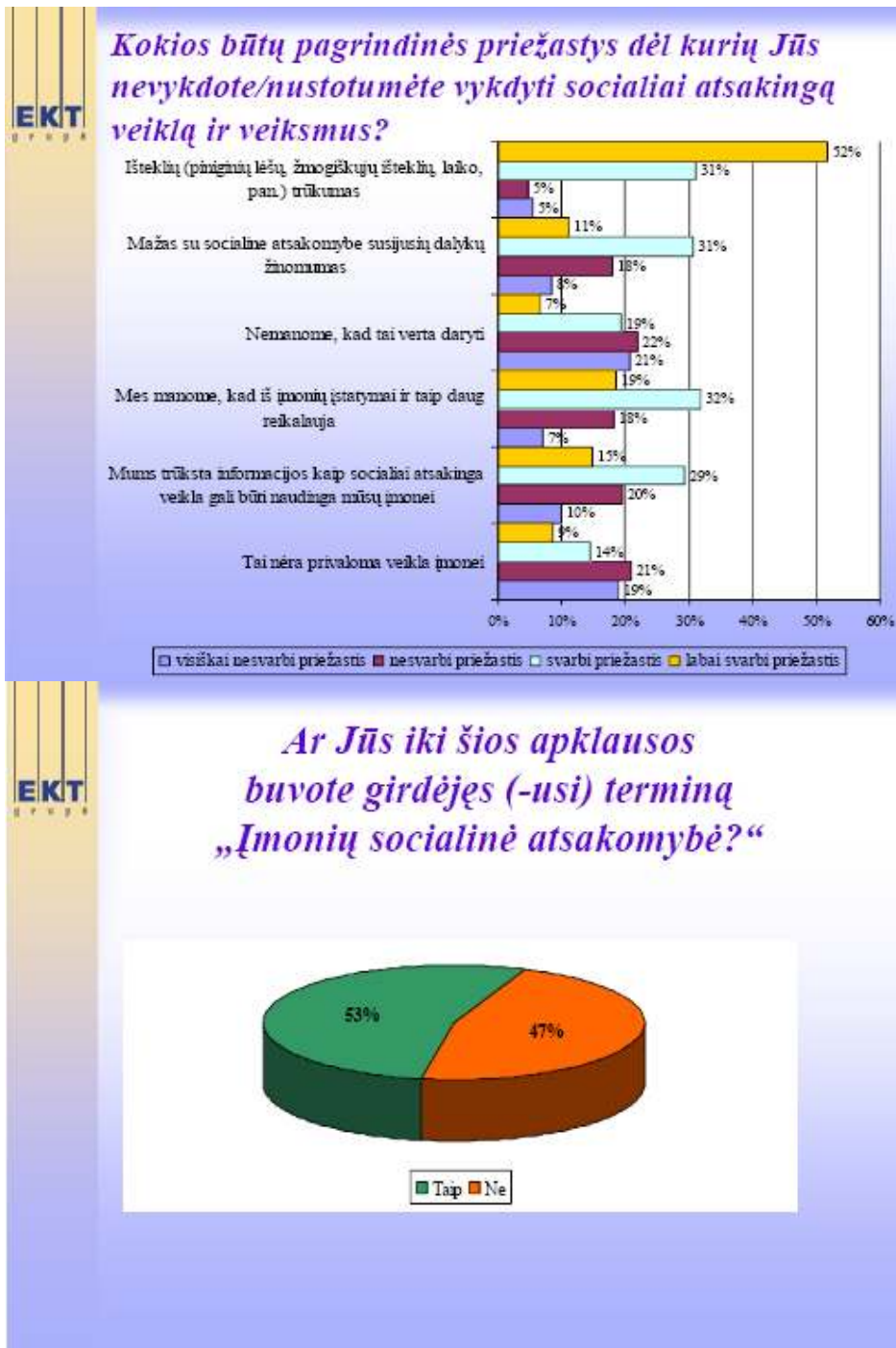
EKT

### *Kokiu būdu informuojate visuomenę apie Jūsų įmonės vykdomas socialinės atsakomybės programas?*









**PRIEDAS Nr. 10. Konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio dalių įvertinimo skaičiavimo metodika.**

Šiame priede grindžiama konditerijos įmonių socialinės atsakomybės modelio dalių įvertinimo skaičiavimo metodika.

**Teoriniu aspektu** – suteikiamas maksimalus balas, jei analizuojant teoriją išryškėja stiprus ryšys bei priklausomybė nagrinėjamai programai (suteikiama iki 25 balų).

**Darbdavių aspektu** – suteikiamas maksimalus balas, jei analizuojant darbdavių apklausos rezultatus išryškėja stiprus ryšys bei priklausomybė nagrinėjamai programai (suteikiama iki 15 balų).

**Darbuotojų aspektu** – suteikiamas maksimalus balas, jei analizuojant darbuotojų apklausos rezultatus išryškėja stiprus ryšys bei priklausomybė nagrinėjamai programai (suteikiama iki 30 balų).

**Vartotojų aspektu** - suteikiamas maksimalus balas, jei analizuojant vartotojų apklausos rezultatus išryškėja stiprus ryšys bei priklausomybė nagrinėjamai programai (suteikiama iki 25 balų).

**Kita** - suteikiamas maksimalus balas, jei analizuojant kitus įvairius faktorius jaučiamas ryšys bei priklausomybė. (suteikiama iki 5 balų).

Priklausomai nuo programos bei kiekvienam iš įvardintų aspektų buvo suteikiamas vis kitas įvertinimas. Toks įvertinimas buvo teikiamas subjektyvia autoriaus nuomone apie kiekvieno aspekto ryšį su įvardinta programa. Tokio subjektyvaus vertinimo reikšmingumą autorius grindžia 4 darbo temoje.

**PRIEDAS Nr. 11. Atsakingo verslo elementų praktinis pritaikomumas**

Elementai	Pavadinimas	Aprašymas	Praktinis pavyzdys
Ekonominis elementas	Savininkų interesų paisymas	„Vienintelės paskirties teorija“ (M.Friedman) teigia, jog veikla turi būti nukreipta pelno maksimizavimui. Tai reiškia, kad verslas turi siekti savo pagrindinio tikslo – pelno.	Šio teiginio praktinių pavyzdžių (kaip įmonės siekia maksimizuoti savo pelną) būtų galima rasti labai daug, todėl manau yra netikslinga išskirti vieną ar kitą veiklos pavyzdį.
	Pastovūs santykiai su verslo partneriais	Greitas informacijos vystymasis visuomenei „padedą“ daug lengviau paviešinti incidentus ar blogas praktikas visame pasaulyje. Plačiausias veiksmų grandinės apibrėžimas apima visus veiksmus nuo žaliavos pristatymo iki produkto pateikimo klientui: Pirkimas; Produkto vystymas; Produkcijos gamybos procesas; Transportas; Platinimas ir pristatymas klientams. Organizacija turi išlaikyti socialinės atsakomybės principus įgyvendinant (bei pasirenkant subrangovą įgyvendinimui) kiekvieną iš veiksmų norėdama formuoti deramą įvaizdį.	UAB „Fazer Kepyklos“ (veiklos sritis – duonos gaminiai) Įmonė rūpinasi savo gaminių natūralumu (pasirenkami tiekėjai itin atidžiai atsižvelgiant į tiekiamas žaliavas), laiku informuojami akcininkai, su jais deramasi dėl tolimesnių įmonės plėtros veiksmų. Atliekami personalo tyrimai, skatinamas darbuotojų lojalumas finansuojant darbuotojų su asenybės tobulėjimo susijusias išlaidas. Apklausų rezultatai rodo, kad įmonės gaminių prekinis ženklas „Gardėsis“ yra gerai žinomas vartotojų tarpe. „Baltijos tyrimų“ rezultatai atskleidžia, kad šalies duonos vartotojų lojalumas „Gardėsio“ gaminiams yra aukščiausias (2005), lyginant su kitais duonos prekiniais ženklais.
	Ilgalaikių ryšių	Svarbu būti sąžiningam, rūpintis savo klientais.	UAB „EMP RECYCLING“

	su klientais palaikymas	Organizacijos darbuotojai turi būti orientuoti į klientą, reikia jį gerbti, laikytis susitarimų, pastoviai juos informuoti apie numatomus įgyvendinti pokyčius, bei esminius įvykius organizacijos veikloje.	„EMP recycling“ yra nuo 1999 metų veikianti atliekų tvarkymo įmonė, kurios veikla apima: elektros ir elektroninės įrangos atliekų tvarkymo sistemą; automobilių ardymo atliekų tvarkymo sistemą; naudotų baterijų tvarkymo sistemą. Organizacija klientams taiko unikalią atsikratymo atliekomis sistemą: atliekos paimamos tiesiai iš gyventojų ir įmonių. Kompanija sėkmingai organizuoja projektus, susietus su elektroninės įrangos atliekų rinkimu, taip informuodami visuomenę bei išlaikydami savo klientus ilguoju laikotarpiu.
Aplinkosauginis elementas	Harmoningi santykiai su aplinka	Siekiant suformuoti teigiamą įvaizdį būtina rasti harmoniją aplinkos subjektams, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoja kompanijos veiklą. Būtina palaikyti pozityvų dialogą su organizaciją supančia aplinka.	UAB „Mano baldai“ (Veiklos sritis – baldų gamyba ir prekyba) Kompanijos naudojamos pagrindinės socialinės atsakomybės programos: rūšiavimas, nepanaudotų atliekų apskaita, oro taršos mažinimas (kaminuose įrengti specialūs oro filtrai), energijos resursų taupymas, gerinamos darbo sąlygos (įrengti persirengimo kambariai, dušai ir pan.).
	Rūpinimasis aplinka	Kaip ir pagal pateiktą Gudonienės V. paveikslą „Atsakingo verslo ribos“, rūpinimasis aplinka tai nėra vien verslas. Nors ir aplinkos apsaugą reglamentuoja daug įstatymų (daugiau informacijos apie aplinkos apsaugos įstatymus: <a href="http://www.istatymas.lt/aplinkos_apsauga.php">http://www.istatymas.lt/aplinkos_apsauga.php</a> ),	Sigito Mičiulio individuali įmonė „Bremena“ Įmonė vadovaujasi principu, jog reikia atsižvelgti netik į ekonominę naudą, bet ir į aplinkai daromą įtaką, kitu atveju, verslo sėkmė negali būti ilgalaikė. Įmonė gamina ekologiškai švarų kurą, projektuoja ir montuoja ekonomišką šildymo, vėdinimo įrangą, naudoja kurą iš atsinaujinančių energijos

		atsakingas verslas apibrėžia papildomas įmonių iniciatyvas rūpintis aplinka.	šaltinių
	Energiją taupantis darbas	Dauguma kompanijų neturi sukūrusi strategijos, kaip vykdyti darbą, kuris taupytų energiją. O tai tiesiogiai atsiliepia išlaidų mažinimui. Energiją galima taupyti atsižvelgiant į: apšvietimą, pastato izoliaciją, šildymą, vandenį, transportą ir pan.	UAB „Švykai“ (Veiklos sritis – tiltų, pramonės objektų antikorozinis remontas). Kompanija įgyvendindama projektus metalines pakuotes nuo dažų neišmeta, o atiduoda perdirbimui. Įmonė planuoja įsigyti specialų įrenginį panaudotų skiediklių perdirbimui, darbuotojams perkami tik nauji automobiliai – siekiant sumažinti taršą aplinkai. Paviršių valymui naudojamas vanduo, kadangi rinkoje naudojama technologija „smėliavimas“ į aplinką išmeta daug kietųjų dalelių.
	Bereikalingo eikvojimo mažinimas	Išvaistyti žaliavos ir gamybos priedų kiekiai vidutiniškai sudaro apie 60 proc. visų įmonės nuostolių. Tai reiškia, jog šios švaistomos žaliavos gali būti sutaupytos.	
Socialinis elementas	Dalyvavimas vietos bendruomenės ir visuomeninėje veikloje	Šis principas teigia, jog kompanijos kolektyvas turėtų rūpintis ne vien su savo įmonės verslu susijusiais rūpesčiais, jis taip pat turėtų aktyviai įsiliesti į bendruomenės ar visuomeninę veiklą, taip sukuriant papildomą vertę.	UAB „Baltic orthoservice“ (Veiklos sritis – ortopedija) Kompanija aktyviai dalyvauja antikorupcinės veiklos srityje. Įmonės veikla susijusi su neįgaliaisiais, todėl kompanija remia fizinę negalę turinčius asmenis. Ypatingą dėmesį kompanija skiria švietimui, studentai įmonėje atlieka praktiką, jiems vedami seminarai.
	Labiau patenkinti darbuotojai –	Svarbu užtikrinti, kad įmonės darbuotojai būtų patenkinti dirbdami įmonėje, nes nepatenkinti darbuotojai sukuria neigiamą poveikį įmonės aptarnavimo kokybei bei bendrai veiklos kryptčiai.	UAG „Garlita“ (Veiklos sritis – viršutinio trikotažo gamyba) Įmonė stengiasi užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu kurdami nekenksmingas darbo sąlygas, sukurtos sąlygos maitintis karštu maistu pietų pertraukos metu, atsitikus nelaimei, suteikiama socialinė pagalba, darbuotojai apdrausti

geresni darbo rezultatai.

			papildomu draudimu.
Darbuotojų įtraukimas	Kompanija vadovaudamasi šiuo principu turi užtikrinti, kad įmonės darbuotojai jaustųsi kompanijos dalimi. Pateikiu keletą būdų: įtraukti darbuotojus į įmonės strategijos kūrimą; inicijuoti dialogą (bendravimas su kolektyvu, rūpesčių pasidalinimas ir pan.); kartu spręsti veiklos problemas.		UAB „Plungės Jonis“ (Veiklos sritis – kelių, tiltų, pramoninių objektų statybos bei remonto darbai). Darbuotojai kompanijoje yra aktyviai skatinami dalyvauti vietinės bendruomenės veikloje, planavimo proceso metu įmonės darbuotojai išreiškia savo požiūrį į kompanijos vystymosi galimybes, kuris yra atsižvelgiamas ruošiant strategijos įgyvendinimo veiksmų planą.
Saugi ir sveikatai nekenksminga darbo vieta	Šis principas yra labai svarbus siekiant išvystyti gerą personalo politiką. Būtina užtikrinti, kad įmonės darbuotojai dirbtų sveikatai nekenksmingoje darbo vietoje. Taip pat svarbu išlaikyti nuolatinį dialogą su įmonės darbuotojais apie jiems sukurtas darbo sąlygas.		UAB „Sulinkiai“ (Veiklos sritis – durpių gavyba bei jų prekyba). Įmonės darbuotojai dirba didesnės rizikos sąlygomis, todėl jie yra aprūpinami specialiais kostiumais bei kvėpavimo takų apsaugą užtikrinančiomis priemonėmis. Sumontuotos specialios apsaugos, stabdančios dulkių plitimą.

Naudoti šaltiniai: Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos leidinys “Bendra socialinė atsakomybė smulkiajame ir vidutiniame versle”; EKT „Socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių“; 2008-04-11 atsakingo verslo konferencija „Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje ir pasaulyje – atvirai, išsamiai, produktyviai“; 2006-05-11 atsakingo verslo konferencija “Atsakingas verslas – atsakingi santykiai su darbuotojais“; 2005-11-21 atsakingo verslo konferencija „Įmonių socialinė atsakomybė – sėkmingos verslo strategijos dalis“