

Vilniaus universiteto  
Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedra

Kristina Laurutienė  
Komunikacijos mokslų magistro studijų programos studentė

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS INICIATYVOS: LYČIŲ LYGIŲ GALIMYBIŲ  
DIMENSIJA**  
Magistro darbas

Vadovas dr. Lijana Stundžė

Vilnius, 2010

## Laurutienė, Kristina

La 476

Įmonių socialinės iniciatyvos: lyčių lygių galimybių dimensija : magistro darbas / Kristina Laurutienė ; mokslinis vadovas Lijana Stundžė ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 83, [2] lap. : lent. – Mašinr. – Santr. Angl. – Bibliogr.: lap. 59-63 (46 pavad.).

UDK 316.6

**Reikšminiai žodžiai:** socialinės iniciatyvos, socialinės iniciatyvos lyčių atžvilgiu, lyčių lygios galimybės, verslo įmonės, socialinių iniciatyvų komunikacija, socialinių iniciatyvų nauda, lyčių lygių galimybių integracija.

Magistro *darbo objektas* – socialinės iniciatyvos lyčių lygių galimybių atžvilgiu. Darbo *tikslas* – išanalizuoti įmonių socialines iniciatyvas lyčių lygių galimybių atžvilgiu ir jų komunikaciją. *Darbo uždaviniai:* išanalizuoti socialinių iniciatyvų sampratą, sritis ir lygmenis; išnagrinėti socialinių iniciatyvų komunikacijos aspektus; pateikti lyčių lygių galimybių integravimo į įmonių socialines iniciatyvas dimensijas; ištirti, kokios socialinės iniciatyvos yra vykdomos verslo įmonėse lyčių lygių galimybių atžvilgiu ir kaip jos komunikuojamos; pateikti išvadas ir rekomendacijas įmonėms dėl socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu įgyvendinimo.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, taikant sisteminės ir loginės analizės metodus socialinių iniciatyvų lyčių lygių galimybių atžvilgiu nagrinėjimui, prieita prie išvados, kad socialinės iniciatyvos darbuotojų atžvilgiu tampa vis reikšmingesnės įmonėms, o lyčių lygių galimybių integracija į įmonės veiklos strategiją užtikrina moterims ir vyrams vienodas galimybes įsitvirtinti darbo rinkoje, lygiaverčiai įsitraukti į visus organizacijos veiklos vykdymo etapus.

Taikant dokumentų analizės metodą pastebėta, kad teisiniai šalies aktai deklaruoja lyčių lygias galimybes darbo santykiuose, tačiau atlikti tyrimai rodo, kad šiuo metu labiausiai paplitusi diskriminacijos apraiška yra būtent lyties pagrindu. Moterų intelektualinio potencialo neišnaudojimas lemia žmogiškųjų išteklių praradimą ir darbo rinkos nuostolius.

Analizuojant socialinių iniciatyvų lyčių pagrindu komunikaciją atkreiptas dėmesys į organizacijos ĮSA komunikacijos strategijas, vidinės komunikacijos ypatumus, komunikacijos teikiamą abipusę naudą tiek organizacijai, tiek darbuotojams. Pastebėta, kad tinkama ir savalaikė socialinių iniciatyvų komunikacija darbuotojus skatina domėtis socialiai atsakinga veikla, keisti ir formuoti

stereotipinių lyčių vaidmenų požiūrį, padeda įmonei integruoti ilgalaikes socialines iniciatyvas į savo veiklą.

Atlikus kiekybinį tyrimą – apklausą didžiosiose pagal pardavimus bei Pasaulinio Susitarimo Lietuvos verslo įmonėse ir nagrinėjant surinktą empirinę medžiagą prieita prie išvados, kad didžioji dalis tirtų įmonių socialines iniciatyvas vykdo šiose srityse: ryšiai su klientais, produktų kokybės užtikrinimas, personalo mokymosi skatinimas, aplinkos apsauga ir poveikio aplinkai mažinimas. Lyčių lygių galimybių plėtra nėra prioritetinga socialinių iniciatyvų sritis ir lyčių lygios galimybės darbe kaip nuoseklus sistemingas procesas nėra pilnavertiškai integruojamas į bendrą organizacijos veiklą. Pastebėta, kad įmonių vykdomos socialinės iniciatyvos lyčių atžvilgiu yra paremtos darbo sąlygų ir socialinių garantijų komponentais, numatytais teisės aktu.

Magistro darbe remiantis gautomis tyrimo išvadomis pateikiamos socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu rekomendacijos verslo įmonėms. Šis darbas gali būti naudingas verslo įmonėms, jų darbuotojams, vadybos, informacijos ir komunikacijos disciplinų dėstytojams ir studentams.

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| ĮVADAS .....   | 6  |
| 1. SOCIALINIŲ INICIATYVŲ IR JŲ KOMUNIKACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI.....                                 | 10 |
| 1.1. Socialinių iniciatyvų samprata ir lygmenys.....   | 10 |
| 1.2. Socialinės iniciatyvos darbuotojų atžvilgiu.....  | 16 |
| 1.3. Socialinių iniciatyvų darbuotojų atžvilgiu komunikacija .....                                   | 19 |
| 1.4. Socialinių iniciatyvų komunikacijos nauda .....   | 23 |
| 2. LYČIŲ LYGIŲ GALIMYBIŲ INTEGRAVIMAS Į ĮMONIŲ SOCIALINES INICIATYVAS...                             | 25 |
| 2.1. Suderinamumo dimensija .....  | 30 |
| 2.2. Darbo užmokesčio ir karjeros dimensija.....   | 32 |
| 2.3. Lankstumo ir užimtumo dimensija .....   | 34 |
| 3. SOCIALINIŲ INICIATYVŲ LYČIŲ LYGIŲ GALIMYBIŲ ATŽVILGIU TYRIMAS.....                                | 37 |
| 3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....   | 37 |
| 3.2. Respondentų demografinės charakteristikos.....  | 40 |
| 3.3. Įmonių charakteristikos.....  | 41 |
| 3.4. Socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu analizė.....  | 44 |
| 3.4.1. Socialinių iniciatyvų aktualumas ir nauda.....  | 46 |
| 3.4.2. Šeimos ir darbo santykių derinimas.....   | 47 |
| 3.4.3. Darbo užmokestis ir karjera.....  | 49 |
| 3.5. Socialinių iniciatyvų komunikacijos analizė .....   | 50 |
| 3.5.1. Komunikacija lyčių atžvilgiu .....  | 51 |
| 3.5.2. Komunikacijos nauda .....   | 53 |
| 3.6. Tyrimo išvados ir rekomendacijos.....   | 55 |
| IŠVADOS.....   | 57 |
| Bibliografinių nuorodų sąrašas.....  | 58 |
| Social responsibility of enterprises: the dimension of advancement of gender equality (summary)..... | 64 |
| Priedai.....   | 66 |
| 1 priedas. Anketos pavyzdys.....   | 67 |
| 2 priedas. Pasaulinio Susitarimo nariai Lietuvoje.....   | 73 |
| 3 priedas. Didžiausios Lietuvos bendrovės pagal 2009 m.I-III ketv. pardavimo pajamas .....           | 74 |

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas.** Lietuvoje pastaruoju metu susidomėjimas socialiai atsakingu verslu auga. Šiuo metu virš 40 privataus sektoriaus įmonių yra prisijungusios prie socialiai atsakingo verslo tinklo – Pasaulinio Susitarimo (angl. *The Global Compact*) ir išsipareigojusios laikytis 10 principų bei rengti metines Pažangos ataskaitas. Europos Sąjungos skiriamų paramų dėka siekiama gerinti aplinką įmonių socialinės atsakomybės (toliau – ĮSA) plėtrai: sudaromos sąlygos diegti socialinės atsakomybės principus versle, skatinamas tarpinstitucinis socialinis dialogas, rengiama įgyvendinti lyčių lygių galimybių politiką versle. Intensyvus valstybinių institucijų siekis imtis atsakingo verslo iniciatyvų įgyvendinimo ir privataus sektoriaus noras išlikti konkurencingoje aplinkoje keičia įmonių vadovų požiūrį į verslumą. Įmonės, suvokdamos socialinio verslo svarbą, vis daugiau dėmesio skiria tiek vidinėms, tiek išorinėms socialinėms problemoms spręsti. Akivaizdu, kad Lietuvoje pradedami diegti socialinės atsakomybės principai, o įmonės imasi jų įgyvendinimo.

Lyčių vaidmuo socialinių iniciatyvų (toliau – SI) kontekste yra itin svarbus ir aktualus, kadangi lyčių lygių galimybių integravimas yra viena esminių organizacijos žmogiškųjų išteklių efektyvaus panaudojimo sąlygų. Įmonės pasiekti užsibrėžtų tikslų gali tik savo darbuotojų pastangomis, todėl investicijos į žmogiškuosius išteklius turėtų būti didžiausios. Kita priežastis, pabrėžianti darbo temos aktualumą, grindžiama lygiaverte konkurencija darbo rinkoje. Socialinės iniciatyvos lyčių atžvilgiu atspindi moterų ir vyrų poreikius vienodai naudotis karjeros galimybėmis, gauti vienodą darbo užmokestį už tą patį darbą, priimti aukščiausio lygio sprendimus, suderinti šeimos ir darbo vaidmenis ir pan. Tiek poreikių identifikavimui, tiek socialinių idėjų įgyvendinimui yra pasitelkiama komunikacija. Komunikacinių procesų dėka lyčių lygios galimybės integruojamos į bendrą įmonės verslo strategiją, o organizacijos nariai informuojami apie socialines veiklas jų atžvilgiu.

Magistro darbo **temos naujumas** yra sąlygojamas keletos esminių priežasčių. Pirma, iki šiol sistemingai ir išsamiai lyčių lygių galimybių aspektas įmonių socialinių iniciatyvų kontekste nebuvo nagrinėjamas. Antra, nėra sukurto lyčių lygių galimybių politikos integravimo į verslą modelio: įmonėms trūksta patirties diegiant lyčių lygių galimybių politikos įgyvendinimo principus versle, todėl šios temos plotmė atvira naujiems tyrinėjimams ir požiūriams. Darbas taip pat reikšmingas tuo, kad tai pirmasis bandymas analizuoti įmonių socialines iniciatyvas lyčių lygių galimybių atžvilgiu per komunikacijos prizmę. Atliktas tyrimas gali padėti nustatyti ne tik priežastis, kodėl įmonės nesiima vykdyti ir komunikuoti socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu, bet ir parodyti socialinių iniciatyvų naudą organizacijai bei darbuotojams.

*Tyrimų apžvalga.* ĮSA srities tyrimai tebėra „embrioninės stadijos, dar nenusistovėję tyrimo objekto ribos, empirinio tyrimo metodai, kiekybinio vertinimo rodikliai“ (Juščius, 2007). 2007 m. Lietuvos Viešosios politikos ir vadybos institutas (VPVI) atliko tyrimą „Įmonių socialinės atsakomybės padėtis Lietuvoje“. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinė ĮSA varomoji jėga – pilietinė visuomenė vis dar yra silpna ir priklausoma nuo įvairių specialių projektų ar bendrovių skiriamo finansavimo. Bendrovių analizė atskleidė, jog yra įdomių socialiai atsakingo elgesio pavyzdžių, tačiau dar negalima kalbėti apie sistemingą ĮSA įgyvendinimą įmonių lygmeniu.

Nepaisant to, kad ĮSA tyrimų sritis dar nėra plačiai nagrinėjama, pastaraisiais metais buvo atlikti du svarbūs lyčių lygių galimybių politikos įgyvendinimo darbo rinkoje tyrimai: 2009 m. moterų informacijos centro atliktas tyrimas „Moterų ir vyrų padėties pokyčių visose srityse išplėstinis tyrimas ir vertinimas“ ir Jungtinių Tautų vystymo programos Lietuvoje lyčių lygybės vertinimo tyrimas, įgyvendinant projektą „Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas Lietuvoje“. Tyrimo „Moterų ir vyrų padėties pokyčių visose srityse išplėstinis tyrimas ir vertinimas“ rezultatai parodė, kad vyrų ir moterų padėtis darbo rinkoje skiriasi: vyrų daugiau tarp darbininkų, techninių darbuotojų, ūkininkų, taip pat ir tarp vadovų. Moterų daugiau tarp specialistų, tarnautojų. Daugiau moterų nei vyrų gauna mažesnes pajamas, o darbas ir šeima yra pagrindinės Lietuvos moterų ir vyrų gyvenimo vertybės. Moterims šeima šiek tiek svarbesnė už darbą visuose amžiaus tarpsniuose, vyrams šių gyvenimo sričių svarba konkuruoja tarpusavyje įvairiais amžiaus tarpsniais. Kuo aukštesnis moterų ir vyrų išsimokslinimas, tuo labiau jie vertina ir šeimą, ir darbą. Nuostata, kad moterų pagrindinė priedermė gimdyti ir auginti vaikus, tapo mažiau svarbia. Šis pokytis patvirtina, kad patriarchalinės nuostatos lėtai silpsta. Diskriminavimo dėl lyties atvejų visuomenėje mažėja, ir galima daryti prielaidą, kad šį mažėjimą apsprendžia efektyvus lyčių lygybės politikos įgyvendinimas. Daugiausia diskriminaciją jaučia moterys darbo rinkoje. Matyt, tam pagrindą sudaro vyrų nuostatos, suteikiančios pirmenybę vyrams darbo rinkoje. Tyrimu „Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas Lietuvoje“ buvo siekiama įvertinti lygių galimybių politiką ir praktikas privačiame sektoriuje. Tyrimas atskleidė, kad „Lietuvos įmonėse priėmimo į darbą, kvalifikacijos kėlimo, mokymo, atlyginimų ir paaukštinimų srityse egzistuoja lyčių diskriminacijos apraiškos: įsidarbinant asmeninio pokalbio metu moterys dažniau diskriminuojamos nei vyrai, joms dažniau užduodami klausimai apie ketinimą turėti vaikų, jų globą bei vaikų skaičių; moterų padėtis blogesnė nei vyrų paaukštinimo, karjeros srityse“ (Lietuvos įmonių vertinimas: egzistuoja lyčių diskriminacijos apraiškos, 2009).

Lietuvoje vis dar dominuoja lyčių vaidmenų stereotipai, kurie lemia moterų diskriminaciją darbo rinkoje. Tai parodė 2006 m. atliktas kiekybinis tyrimas „Lyčių vaidmenys užimtumo sferoje“. Pasak

tyrimo vadovės I. Gečienės, „dauguma gyventojų pritaria, kad vyriausybė turėtų sudaryti geresnes sąlygas moterims dirbti ir siekti karjeros bei užtikrintų lygias vyrų ir moterų galimybes užmokesčio, vaidmenų pasidalijimo šeimoje, dalyvavimo aukščiausio lygio valdyme atžvilgiais“ (Gečienė, 2008, p. 120). Atlikti tyrimai rodo, kad visuomenėje vis dar egzistuoja tradiciniai lyčių vaidmenų stereotipai, neigiamai veikiantys moterų ir vyrų lygias galimybes profesinio užimtumo srityje. Diskriminacija pastaruoju metu traktuojama tik kaip žmogaus teisių pažeidimas, t.y. moterų ir vyrų teisių apribojimas, pirmenybės ar pranašumų teikimas vienai iš lyčių, pamirštama, kad lyčių diskriminacijos žala yra žymiai didesnė, ji sukelia neigiamas ekonomines ir socialines pasekmes (Lisauskaitė, 2010, p. 53). Tyrimų apžvalga rodo, kad įmonės imasi pavienių veiksmų, siekdamos įgyvendinti socialines iniciatyvas lyčių atžvilgiu, tačiau jų veiklos efektyvumo valdymui (kokybei, žmogiškiesiems ištekliams, poveikio aplinkai) nėra skiriamas pakankamas dėmesys, o moterų diskriminacija darbo rinkoje ir toliau išlieka viena opiausių lyčių lygybės problemų.

Susiklosčiusi situacija Lietuvos verslo sektoriuje lyčių lygių galimybių atžvilgiu sąlygojo magistro darbo **problema**, reikalaujančią specialaus mokslinio tyrimo: nepakankamas verslo įmonių dėmesys lyčių lygybei profesinėje srityje siekiant socialinių iniciatyvų įgyvendinimo jų atžvilgiu.

Magistro darbe keliamos dvi **hipotezės**:

1. Įmonės nėra suinteresuotos vykdyti ir komunikuoti socialines iniciatyvas lyčių lygių galimybių atžvilgiu.
2. Įmonių nesuinteresuotumą socialinėmis iniciatyvomis lyčių atžvilgiu lemia stereotipinės lyčių vaidmenų nuostatos.

Magistro **darbo objektas** – socialinės iniciatyvos lyčių lygių galimybių atžvilgiu.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti įmonių socialines iniciatyvas lyčių lygių galimybių atžvilgiu ir jų komunikaciją. Šiam tikslui įgyvendinti iškelti **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti socialinių iniciatyvų sampratą, rūšis ir lygmenis.
2. Išnagrinėti socialinių iniciatyvų komunikacijos aspektus.
3. Pateikti lyčių lygių galimybių integravimo į įmonių socialines iniciatyvas dimensijas.
4. Ištirti, kokios socialinės iniciatyvos yra vykdomos verslo įmonėse lyčių lygių galimybių atžvilgiu ir kaip jos komunikuojamos.
5. Pateikti išvadas ir rekomendacijas įmonėms dėl socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu įgyvendinimo.

Magistro darbe naudojami šie **tyrimo metodai**:

*Sisteminė mokslinės literatūros analizė, loginė analizė.* Darbe studijuojama mokslinė literatūra, siekiant įvertinti skirtingų autorių nuomones ir išvalgas nagrinėjama tema. Socialinė atsakomybės tematika plačiai analizuojama ir nagrinėjama užsienio literatūroje (P. Kotler, N. Lee, 2005; William B. Werther, David Chandler, 2006; Zeinab A. Karake-Shalhoub, 1999; J. Cramer, F. Bergmans, 2003; M. Morsing, M. Schultzn, 2006; K. Grosser, J. Moon, 2005; J. Marshall, 2007; A. B. Carroll ir kiti).

*Dokumentų analizė.* Aptariant lyčių lygybės aspektus analizuojami pagrindiniai teisiniai dokumentai, t.y. Lietuvos Respublikos įstatymai, užtikrinantys moterų ir vyrų lygiateisiškumą.

*Anketinė apklausa.* Apklausei atlikti sudaryta uždarų klausimų tipo anketa. Apklauso instrumentas sukonstruotas taip, kad atspindėtų verslo įmonių vykdomas socialines iniciatyvas lyčių atžvilgiu, jų komunikaciją, naudą organizacijai ir darbuotojams.

*Statistinė tyrimo anketinės apklausos duomenų analizė* atlikta taikant duomenų apdorojimo programą Microsoft Office skaičiuoklę Excel 2007. Atlikta kiekybinė duomenų analizė, matematinio statistinio apdorojimo metodai: aprašomosios statistikos metodas.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro referato lapas, įvadas, pagrindinė dalis, išvados, bibliografinių nuorodų sąrašas, santrauka anglų kalba ir priedai. Pagrindinė darbo dalis suskaidyta į tris skyrius: „Socialinių iniciatyvų ir jų komunikacijos teoriniai aspektai“, „Lyčių lygių galimybių integravimas į įmonių socialines iniciatyvas“ ir „Socialinių iniciatyvų lyčių lygių galimybių atžvilgiu tyrimas“. Analizuojant socialinių iniciatyvų ir jų komunikacijos teorinius aspektus, darbe akcentuojamos socialinės iniciatyvos kaip moraliniais principais ir interesų grupių poreikiais pagrįsti veiksmai, kurių įgyvendinimui būtini komunikaciniai procesai. Nagrinėjant lyčių lygių galimybių integravimą į įmonių socialines iniciatyvas, išskiriamos trys integravimo dimensijos: suderinamumo dimensija; darbo užmokesčio ir karjeros dimensija; lankstumo ir užimtumo dimensija. Lyčių lygios galimybės darbe yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos efektyvumą, todėl lyčių lygybės siekimas yra traktuojamas kaip socialiai atsakingas organizacijos žingsnis. Socialinių iniciatyvų lyčių lygių galimybių atžvilgiu tyrimu atskleidžiamos Lietuvos įmonių socialiai atsakingų veiklų lyčių aspektu tendencijos.



# 1. SOCIALINIŲ INICIATYVŲ IR JŲ KOMUNIKACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

Organizacijos ir komunikacijos santykis yra neatsiejamas, kadangi komunikacijos dėka reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai. Informacijos srautai neišvengiamai daro įtaką kiekvienam organizacijos struktūros elementui. Komunikacijos proceso eigoje organizacijų socialinės iniciatyvos yra planuojamos ir įgyvendinamos. Tinkama komunikacija lemia sėkmingą socialinių iniciatyvų įgyvendinimą ir reikšmingą, lūkesčius pateisinantį, rezultatą. Komunikacijos naudą svarbu suprasti tiek organizacijos vadovui, tiek jos darbuotojams, kadangi ji yra ne tik priemonė informacijai pateikti, bet ir organizacijos verslo dalis. Komunikacija kiekviename strateginiame veiklos žingsnyje turi būti efektyvi, įvertinta ir nukreipta į interesų grupes.

Socialiai atsakingos organizacijos komunikuoja ir su išorinėmis, ir su vidinėmis auditorijomis. Darbuotojai kaip grupė individų, sąmoningai siekiančių bendro organizacijos tikslo, yra viena pirminių organizacijos interesų grupių. Socialinės iniciatyvos darbuotojų atžvilgiu yra abipusiai vertingos: organizacija, gerindama įvaizdį ir reputaciją, pasiekia numatytus tikslus, darbuotojai sulaukia palankesnių darbo sąlygų ir moralinio pasitenkinimo darbu. Pilnavertė socialinių iniciatyvų komunikacija darbuotojus skatina aktyviau domėtis socialiai atsakinga veikla, keisti ar formuoti tradicinį požiūrį, tobulinti savo asmenybę ir padėti organizacijai integruoti socialiai atsakingas iniciatyvas į savo veiklos strategiją.

Toliau darbe plačiau nagrinėjami socialinių iniciatyvų ir jų komunikacijos teoriniai aspektai: socialinės iniciatyvos samprata ir lygmenys, socialinės iniciatyvos darbuotojų atžvilgiu, socialinių iniciatyvų komunikacija ir jos teikiama nauda.

## 1.1. Socialinių iniciatyvų samprata ir lygmenys

Sąvoka *įmonių socialinės iniciatyvos* šiame darbe yra suvokiamos kaip veiksmai, kurie sudaro *įmonių socialinę atsakomybę*. Socialinės atsakomybės samprata susiformavo tuomet, kai pačios organizacijos suvokė socialinių iniciatyvų tiesioginį poveikį jų veiklos ateities perspektyvoms. Nors organizacijų socialinės atsakomybės (angl. *Corporate Social Responsibility*) sąvoka pirmą kartą pavartota dar 1930 m., iki šiol ji neturi vieningos apibrėžties. Prieš pateikiant ĮSA sampratos variacijas, svarbu pažymėti tai, kad tyrinėti šios sampratos turinį yra gana sudėtinga, kadangi nėra organiškų nuomonės šiuo klausimu, vis dar diskutuojama dėl jos turinio esmės ir aprėpties. V. Juščius pastebi,

kad ĮSA tyrimus sunkina tai, kad „siekiant išsamiau apibūdinti ĮSA, būtinos įvairių socialinių mokslų sričių (sociologijos, ekonomikos, etikos, vadybos ir kitų) pastangos“ (Juščius, 2007). Taigi, norint visapusiškai išnagrinėti ĮSA reikia remtis ne tik skirtingų mokslo sričių pasiekimais, bet ir tarptautine patirtimi, kuri rodo, jog ĮSA iniciatyvas įgyvendina įvairios įmonės, nepriklausomai nuo jų dydžio, kapitalo ar veiklos pobūdžio. ĮSA yra plati sąvoka, nusakanti verslo įsipareigojimą gauti ne tik pelną, bet ir būti naudingu visuomenei (Werther, Chandler, 2006). Remiantis V. Misevičiumi, socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip „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 tikromis teisingumo ir kaltumo sąlygoms“ (V. Misevičius, 2005, p. 52). Socialinė atsakomybė identifikuojama kaip savanoriška įmonės politika, kuri laikosi ne tik įstatymų reikalavimų, bet ir prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo. Pažymėtina, kad ĮSA samprata yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto ar paslaugos kūrimo ciklą ir kartu su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius, etinius aspektus, įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis.

Pagal P. Kotler ir N. Lee socialinės iniciatyvos yra pagrindinės veiklos, remiančios socialines problemas ir įgyvendinančios socialines atsakomybės įsipareigojimus. Socialinės problemos dažniausiai yra susijusios su bendruomenės sveikata, saugumu, išsilavinimu, darbu, aplinka, visuomenine ir ekonomine plėtra ir kitais žmonių poreikiais bei norais (Kotler, Lee, 2005). Organizacijos socialinė atsakomybė reikalauja, kad įmonės atsiskaitytų už savo vykdomą veiklą, kuri turi įtakos aplinkai, bendruomenei, visuomenei. D. Vyšniauskienė ir V. Kundrotas pastebi, kad ĮSA „verčia verslo atstovus būti atsakingus už savo veiksmus. 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“ (Vyšniauskienė, Kundrotas, 1999, p. 97). Socialinė atsakomybė yra glaudžiai susijusi su moraline atsakomybe, kuri skatina organizaciją laikytis tam tikrų moralinių įsipareigojimų visuomenei (pvz., nedaryti žalos aplinkai, būti sąžininga, etiška ir pan.). Neigiama verslo įmonių įtaka ir padaryta žala neabejotinai turi būti atlyginama, priešingu atveju, organizacija gali prarasti ne tik dalį pelno, bet ir bendruomenės pasitikėjimą, įgyti neigiamą įvaizdį ar pakenkti savo reputacijai.

Anot S. Vaitkevičiaus ir D. Stukaitės ĮSA remiasi aštuoniais požymiais: nauda, etika ir moralė, gamtosauginių tikslų laikymasis, santykiai su visuomene, santykiai su suinteresuotomis grupėmis, atsakomybė, įsipareigojimas ir įvaizdis (Vaitkevičius, Stukaitė, 2009). Pateikti ĮSA požymiai rodo, kad organizacijos veikla neapsiriboja vien tik pelno gavimu. Socialinė atsakomybė įpareigoja organizaciją

užsiimti platesne veikla: savanoriškai reaguoti į visuomenės problemas, daryti įtaką interesų grupėms, kurti socialinę naudą, palaikyti ir gerinti savo įvaizdį visuomenėje. A. Dahlsrud tyrinėdamas socialinės atsakomybės apibrėžimus, išskyrė penkias dimensijas, kurios būdingos ĮSA: suinteresuotosios šalys, socialinis aspektas, ekonominis aspektas, savanoriškumo aspektas ir aplinkos apsaugos aspektas. Susistemines ĮSA sąvokas jis pateikė dažniausiai pasikartojančias (Dahlsrud, 2008):

1. Socialinė atsakomybės koncepciją pasitelkia organizacijos, kurios savanoriškai įtraukia socialinius, aplinkosauginius reikalus ir santykius su suinteresuotomis šalimis į savo verslo veiklą.
2. Socialinė atsakomybė – tai įmonės įsipareigojimas prisidėti prie tvaraus ekonominio vystymosi, darbo su darbuotojais, jų šeimos nariais, vietos bendruomene ir plačiąja visuomene, siekiant pagerintų jų gyvenimo kokybę.
3. Įmonių socialinė atsakomybė – tai tęstinis verslo įsipareigojimas elgtis etiškai ir prisidėti prie ekonomikos vystymosi, tuo pačiu pagerinti darbo jėgos ir jų šeimos narių gyvenimo kokybę, taip pat vietos bendruomenei ir visuomenei.

Pabrėžiama, kad ĮSA suprantama kaip *įsipareigojimas kažkam*, t.y. pirmiausia įsipareigojama savo vidinei aplinkai: įmonei ir jos siekiams prisidėti prie darnios plėtros kūrimo, darbuotojams ir jų šeimos nariams. Išorinei aplinkai priskiriama vietos bendruomenė, likusi visuomenės dalis ir kitos interesų grupės. ĮSA yra tęstinis, laipsniškas, ilgalaikis procesas, grindžiamas savanoriškumo principais ir atnešantis įmonei tiesioginę / netiesioginę naudą.

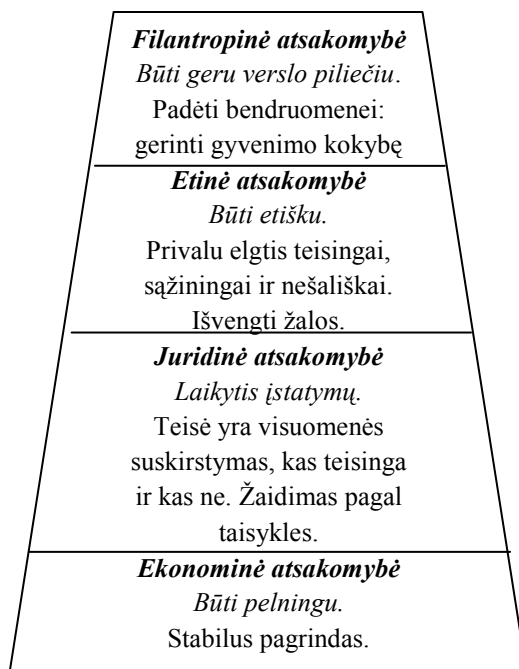
Įmonės imtis socialiai atsakingos veiklos skatina keletas veiksnių. Anot W. B. Werther ir D. Chandler ĮSA veiklą skatina šie veiksniai: siekis padidinti pelną, socialiniai lūkesčių pokyčiai, globalizacija ir laisvas informacijos srautas, ekologiniai aspektai (Werther, Chandler, 2006). Vienos tai daro norėdamos susitiprinti savo pozicijas ir išsilaikyti rinkoje, kitos jaučia interesų grupių spaudimą, trečios nenori pakenkti savo reputacijai ir gauti ne tik ekonominę, bet ir kitokią naudą.

Pagrindinis veiksnys, kuris verčia keisti požiūrį į atsakingą verslą – visuomenės ir kitų interesų grupių spaudimas. Neretai socialiai atsakingas verslas apsiriboja tik įmonės viduje vykdomomis socialinėmis iniciatyvomis, kurios remiasi moraliniais poreikiais. Taigi, socialinės iniciatyvos susiduria su skirtingais požiūriais: pirma, jos dažnai tampa kaip vienu iš marketingo būdų, kadangi remiamasi tradicinėmis prekių / paslaugų populiravimo priemonėmis, antra, socialinės iniciatyvos gali būti suvokiamos kaip labdaringa (filantropinė) veikla. SI gali pasireikšti įvairiausiomis formomis, tačiau jas visas sieja bendras tikslas – gauti naudą.

Socialiai atsakinga veikla gali būti labai įvairi ir liesti tokias sferas: personalo mokymosi skatinimas; darbuotojų (šeimų) laisvalaikio organizavimas, sveikos gyvensenos propagavimas; kartų solidarumo didinimas; psichologinio klimato darbe gerinimas; lygių galimybių plėtra; darbuotojų šeimų gerovės tobulinimas; aplinkos apsauga; skaidraus verslo skatinimas (B. Gruževskis, N. Vasiljevienė, J. Moskvina, I. Kleinaitė, 2006, p. 5). Socialinių iniciatyvų įvairovė parodo, kiek skirtingų interesų turi suderinti įmonės vadovybė, siekdama užtikrinti suinteresuotųjų lūkesčius.

A. Carroll išskiria keturias socialinės atsakomybės rūšis: *ekonominę, juridinę, etinę ir filantropinę* (1 paveikslas). *Ekonominė atsakomybė* yra laikoma visų kitų atsakomybės formų pagrindu. Pelno motyvas yra esminis, lemiantis įmonės stabilumą rinkoje. *Juridinė atsakomybė* įpareigoja organizaciją laikytis įstatymų ir kitų teisės aktų, kurie reglamentuoja jos veiklą. Socialinis susitarimas tarp verslo ir visuomenės lemia įmonės ekonominės atsakomybės vykdymą, pagrįstą teisine sistema. *Etinė atsakomybė* sąlygoja organizacijos teisingos veiklos politiką: vengti žalos ir daryti tai, kas teisinga, sąžininga ir dora. *Filantropinė atsakomybė* įneša didelį indėlį į bendruomenės gyvenimą, siekiant geresnės gyvenimo kokybės ir palankesnės aplinkos kūrimo.

1 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės piramidė (pagal A. B. Carroll)



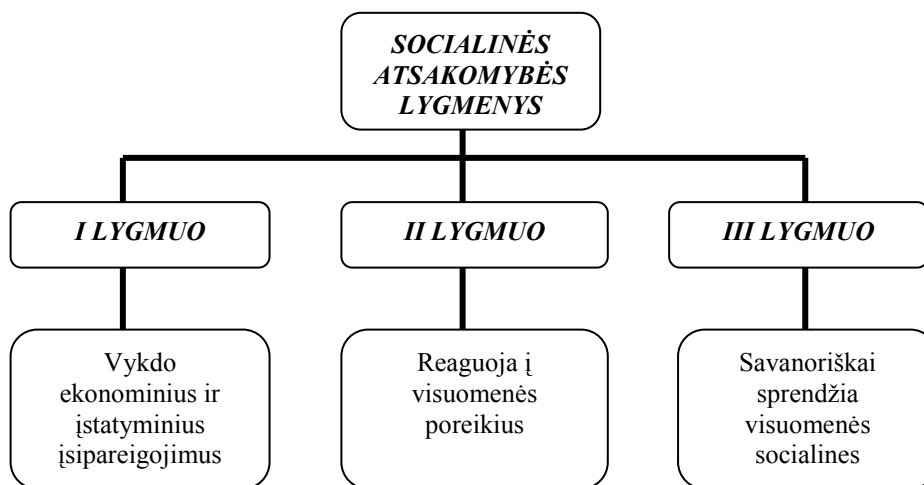
ĮSA yra ieškojimo procesas, kadangi nėra vieno bendro socialinės atsakomybės modelio, organizacija gali tik kopijuoti ĮSA modelį nuo kitų. Atsakymai į svarbiausius klausimus įmonėms gali

padėti sukurti savo socialinės atsakomybės schemą, įvertinant svarbiausias įmonės sritis, į kurias orientuotos socialinės iniciatyvos. J. Cramer ir F. Bergmans siūlo remtis trimis komponentais, siekiant išsiaiškinti ĮSA poreikius (Cramer, Bergmans, 2003):

- *Principai.* Kaip įmonė gali rasti protingą sprendimą siekiant pusiausvyros tarp pelno, aplinkos ir bendruomenės? Kokie etiniai principai gali būti taikomi siekiant išsiskirti vienai įmonei nuo kitos?
- *Procesai.* Kurie vidaus ir išorės procesai padeda įgyvendinti ĮSA? Kokios įtakos turi suinteresuotosios šalys? Kokių svarbiausių socialinių lūkesčių ir pageidavimų įmonė turėtų imtis?
- *Rezultatai.* Kokių konkrečių rezultatų, išreikštų kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais, įmonė gali pasiekti vykdydama ĮSA? Kurios įmonės pastangos turi ekonominę naudą ir kurios kuria pridėtinę vertę?

Organizacijos socialinės atsakomybės efektyvumas ir branda priklauso nuo to, koku lygmeniu organizacija vykdo SI. Įmonių vykdomos socialinės iniciatyvos nėra vienodo lygmens. Tai priklauso nuo organizacijos galimybių, turimų išteklių ir siekiamų tikslų, poreikio būti atsakingai, kuris kyla iš visuomenės lūkesčių. Kuo daugiau visuomenė reikalauja iš organizacijos, tuo labiau ši turi atsižvelgti į visuomenės interesus. Privataus sektoriaus įmonės pirmiausia siekia ekonominių tikslų, t.y. teikti paslaugas, gaminti produkciją ir didinti pelną. Socialinės iniciatyvos inicijuoja organizacijas derinti savo tikslus ir taip palaipsniui įgyti konkurencinį pranašumą, padidinti rinkos dalį, sustiprinti įvaizdį ir įtaką bei siekti kitos naudos. Socialinės iniciatyvos yra skirstomos į tam tikrus lygmenis, kurie atskleidžia įmonės socialinės atsakomybės supratimą ir brandumą. R. Golubavičiūtė ir A. Guzavičius, remdamiesi Ivancevich J. M., Donnelly J. H. ir Gibson J. L. (1989) pateikia organizacijos socialinės atsakomybės lygius, kurie yra skirstomi į tris dimensijas (2 paveikslas).

2 paveikslas. Organizacijos socialinės atsakomybės lygiai



D. Vyšniauskienė ir V. Kundrotas išskiria tris socialinės atsakomybės lygmenis (Vyšniauskienė, Kundrotas, 1999, p. 103):

- Pirmasis lygmuo – *socialinių įsipareigojimų*, kai organizacija vykdo ekonominius ir įstatyminius įsipareigojimus. Pirmojo lygmens socialinės iniciatyvos apsiriboja privalomaisiais įmonės veiksmis, t.y. įmonės privalo mokėti mokesčius, laikytis įstatymų, vykdyti kitus ekonominius įsipareigojimus, veikti sąžiningai.

- Antrasis lygmuo – *socialinė reakcija*, kai organizacija ne tik vykdo pirmojo lygmens įsipareigojimus, bet ir reaguoja į visuomenės poreikius. Šis lygmuo numato organizacijos veiklos neigiamų pasekmių minimizavimą (pvz., organizacija, kuri užsiima gamyba, turi šiuos moralinius įsipareigojimus: nedaryti žalos aplinkai, nebloginti esančios situacijos, neteršti oro ir vandens, nekelti didesnio triukšmo ir pan., taip pat minimizuoti žalą dėl gamyklos atidarymo ar uždarymo).

- Trečiasis socialinių iniciatyvų lygmuo įvardijamas kaip *socialinė atjauta*. Šis lygmuo apima ne tik pirmojo ir antrojo lygmens įsipareigojimus, bet ir dar daugiau: organizacija savanoriškai sprendžia visuomenės problemas, įsitraukia į bendruomenės geresnės aplinkos kūrimą.

Aptarti trys socialinės atsakomybės lygmenys (socialinė atsakomybė kaip socialinis įsipareigojimas; socialinė atsakomybė kaip socialinė reakcija; socialinė atsakomybė kaip socialinis jautrumas) leidžia teigti, kad organizacijos pirmiausia turi įgyvendinti pirmojo lygmens socialinius įsipareigojimus, priešingu atveju, organizacija bus laikoma neatsakinga ir visuomenė imsis veiksmų, t.y. kreipsis į tam tikras kontrolės ar valdžios institucijas. Antrasis lygmuo parodo organizacijos supratimą, jog atsakinga veikla garantuoja organizacijos veiksmų laisvę ir yra gaunamas visuomenės palaikymas bei pritarimas. Trečiasis lygmuo laikomas kaip aukščiausio lygio socialinės atsakomybės suvokimas, kada organizacija sustiprina savo pozicijas rinkoje, prisiima papildomų socialinių iniciatyvų našta. V. Gudonienė pirmąjį socialinių iniciatyvų lygmenį laiko baziniu, antrąjį – organizaciniu, o trečiąjį – visuomeniniu. Pasak autorės, „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“ (Gudonienė, 2007).

Išanalizavus socialinės atsakomybės sampratą, galima teigti, kad ĮSA – tai įmonių ir organizacijų ideologija, politika, praktika, kai laikomasi įstatymų, susitarimų ir sutartų elgsenos normų. Tai apima įmonių veiklos vidinius bei išorinius procesus, skaidraus verslo principus, pagarbą žmogui, visuomenei ir gamtai. Tai daugiau yra moralinis ir savanoriškas įsipareigojimas, kurio įmonės imasi laisva valia, tokiu būdu siekiama gerinti ne tik organizacijos įvaizdį, bet ir prekės ženklo vadybą, darbuotojų

morale, lojalumą, produktyvumą, veiklos efektyvumą, o mažos ir vidutinės įmonės gali stiprinti savo konkurencingumą ir verslo tęstinumą. Įmonės socialinių iniciatyvų pagalba kuria didesnę įtaką savo interesų grupėms.

## 1.2. Socialinės iniciatyvos darbuotojų atžvilgiu

Organizacija kuria ir palaiko santykius su įvairiomis interesų grupėmis (angl. *stakeholders*), nuo kurių priklauso jos veikla. Suinteresuotieji – tie, kurie gali daryti įtaką organizacijai, jos veiksmams ir patys yra veikiami organizacijos. Interesų grupės turi ypatingą galią organizacijos išlikimui ir egzistavimui. Jų dėka organizacija gali kurti palankius ryšius savo veiklai vykdyti. Interesų grupė arba suinteresuotieji gali būti įvardijami kaip „tie, kurie gali ką nors prarasti arba laimėti iš tam tikrų įvykių“ (Gudonienė, 2006, p. 88). Pabrėžiama, kad interesų grupė nėra neveiksni ar naudinga tik organizacijai: ji suinteresuota, kad organizacija sėkmingai vykdytų savo veiklą ir duotų grįžtamosios naudos. Interesų grupės vienaip ar kitaip nuolat susiduria su rizika, kuri turi nemažą įtaką jų ryšiams ir santykiams su organizacija. Įmonės socialinė veikla yra skatinama tam tikrų įtakos grupių – darbuotojų, konkurentų, klientų, tiekėjų, subrangovų. 1 lentelėje pateikiamos pagrindinės interesų grupės, kurios skatina organizaciją elgtis atsakingai jų atžvilgiu (Gudonienė, 2006, p. 89).

1 lentelė. Interesų grupės

| <i>Interesų grupė</i> | <i>Ko tikisi iš kompanijos</i>  | <i>Kompanijos atsakomybės forma</i>                      |
|-----------------------|---|--|
| Darbuotojai           | Darbo užmokestis, socialinės garantijos, darbo sąlygos, mokymai                 | Ataskaitos, naujienos, informacija apie sąlygas          |
| Savininkai            | Dividentai ir akcijų kursas   | Metinė ataskaita, balansas, įgyjimai ir susiliejinimai   |
| Klientai              | Kokybė, aptarnavimas, saugumas, piniginė vertė                                  | Pardavimų literatūra, reklama, aptarnavimas              |
| Tiekėjai              | Stabilūs ilgalaikiai santykiai  | Apmokėjimas laiku  |
| Bankai                | Likvidavimas, mokumas, akcijų vertė, piniginiai srautai                         | Draudimas, užstatai, grynųjų pinigų srautų prognozė      |
| Vyriausybė            | Veiklos atitiktis įstatymams, darbo vietos, konkurencingumas, duomenų tikslumas | Ataskaitos oficialioms institucijoms, pranešimai spaudai |
| Visuomenė             | Veiklos saugumas, indėlis į bendruomenės reikalus                               | Ataskaitos, pranešimai                                   |
| Aplinka               | Tausojanti veikla, neatsinaujinančių išteklių pakeitimas kitais                 | Aplinkosauginės ataskaitos                               |

Darbuotojų lūkesčiai tiesiogiai siejami su darbo užmokesčiu, socialinėmis garantijomis, palankiomis darbo sąlygomis, galimybėmis tobulėti ir pan. Organizacija, norėdama išlaikyti, pritraukti ir motyvuoti darbuotojus, privalo būti jiems atskaitinga, t.y. suteikti visą reikiamą informaciją laiku ir patenkinti lūkesčius, kurių jie tikisi. Nuolatinis ryšių palaikymas su darbuotojais mažina darbuotojų kaitą, didina žmogiškojo kapitalo vertę, sukuria vartotojų pasitenkinimą, įgalina organizaciją keisti darbuotojų elgesį, tobulinti gebėjimus, kelti kompetenciją.

Organizacija, išskirdama prioritетines interesų grupes, vadovaujasi tam tikrais principais. Suinteresuotosios grupės gali būti nustatomos pagal ryšius su organizacija, pagal susiklosčiusią situaciją, pagal savo veiklos strategiją ar tam tikrus požymius. Trijų principų suinteresuotųjų grupių įvertinimo modelis pagal tam tikrus požymius (Juščius, 2007):

- *Galios principas*: kokią galią konkreči suinteresuotoji grupė turi (arba gali ją įgyti) įgyvendindama savo siekius paveikti įmonę?
- *Teisėtumo principas*: ar šios grupės veiksmai yra teisėti ir ar jie yra visuomenės pageidaujami, atitinkantys jos pripažintas normas, vertybes ir ribojimus?
- *Skubos principas*: kaip skubiai reikia reaguoti į suinteresuotosios grupės keliamą problemą?

Suinteresuotųjų grupių įvertinimo modelis leidžia organizacijai išskirti ir analizuojant identifikuoti kiekvienos grupės interesus, jų įtakos svarbą bei priežastis. Organizacijai būtina išskirti prioritетines interesų grupes, kurios turi poveikį jos strategijos kūrimui ir tikslų įgyvendinimui. Darbuotojai kaip prioritетinė organizacijos interesų grupė yra itin svarbi: norint užtikrinti darbuotojų lojalumą organizacijai, negalima ignoruoti jų teisių. Reikia akcentuoti, kad darbuotojai bet kada gali tapti ir kita interesų grupe, kuri turi įtakos organizacijos veiklai (pvz., darbuotojai gali būti vietinės bendruomenės nariai, aktyvūs visuomeninių organizacijų ir įtakingų grupių nariai, įgyti organizacijos akcijų ir t.t.), todėl pagarba darbuotojams ir jų teisėms sukuria palankius tarpusavio ryšius. Darbuotojai yra tiesiogiai suinteresuoti įmonės sėkme, nes nuo įmonės sėkmės priklauso ir jų pačių gerovė.

Anot A. Guzavičiaus, socialiai atsakinga organizacija pirmiausia rūpinasi savo darbuotojais ir sprendžia investicijų į intelektinį kapitalą, darbuotojų sveikatos, saugos užtikrinimo ir kitus uždavinius. Taip vystoma įmonės veikla gali užtikrinti organizacijos konkurencinio pranašumo augimą. Kita vertus, kompanijos yra priklausomos ir nuo vietinių bendruomenių: jos samdo daugumą darbuotojų iš vietinės darbo rinkos, todėl suinteresuotos gyventojų sveikata, tinkamu išsilavinimu ir kitais jų poreikiais (Guzavičius, 2009). Darbuotojai kaip viena svarbiausių ir didžiausių įtaką darančių organizacijos veiklai interesų grupių yra įmonės pranešimų apie socialines iniciatyvas taikiny.



Personalo svarba organizacijai yra neginčytina: tai pirminė ir vidinė organizacijos interesų grupė, kurios dėka kuriama organizacijos vertė; tai organizacijos pamatas, be kurio organizacija negalėtų egzistuoti.

Interesų grupės su organizacija yra susietos tam tikrais ryšiais. Darbuotojai yra susieti funkciniais ryšiais, kurie parodo, kad tokie ryšiai yra svarbūs organizacijos funkcionavimui. Tokie ryšiai organizacijai suteikia darbo jėgos ir kitus reikiamus išteklius veiklai vykdyti, jie kuria tarpusavio santykius. Darbuotojai organizacijoje įgyja tam tikrus vaidmenis, kuriuos įmonė socialinių iniciatyvų dėka stengiasi suderinti. Z. A. Karake-Shalhoub išskiria 5 darbuotojų vaidmenis pagal interesus (Karake-Shalhoub, 1999):

1. Darbuotojai kaip asmenys, turintys sutartį su darbdaviu, sutartines teises ir įsipareigojimus.
2. Darbuotojai kaip žmonijos atstovai, turintys žmogaus teises ir įsipareigojimus.
3. Darbuotojai kaip tautos piliečiai, turintys pilietines teises ir pareigas.
4. Darbuotojai kaip laisvi pasirinkti asmenys, turintys etikos teises ir pareigas.
5. Darbuotojai kaip šeimos nariai, kuriems svarbios šeimos teisės ir pareigos.

Šie penki vaidmenys apibrėžia darbuotojų teisių apsaugą ir gerovę, užtikrina, kad darbuotojai ir darbdaviai įvykdytų savo įsipareigojimus (tiesiogiai ar netiesiogiai). Esminis socialiai atsakingo verslo konkurencinių pranašumų kūrimo veiksnys yra reagavimas į pagrįstus suinteresuotųjų grupių lūkesčius ir nuolatinis kompleksinių santykių ir kompleksinių tikslų derinimo bei integravimo procesas. Socialinės iniciatyvos darbuotojų atžvilgiu prasideda nuo darbdavio ir darbuotojų interesų derinimo, kuriuos numato darbo sutarties įstatymas, darbo įstatymų kodeksas, kitos darbo sutartys. Socialinių iniciatyvų darbuotojų atžvilgiu pagrindas yra siekimas užkirsti kelią darbuotojų diskriminacijai ir užtikrinti lygias galimybes darbe ir moterims, ir vyrams. Lyčių lygybė yra svarbiausias principas, kuriuo vadovaujasi kiekviena šiuolaikinė demokratinė valstybė.

Įmonės, kurios vykdo lyčių lygybės politiką bei atitinkamai tobulina jos įgyvendinimą, geba racionaliai naudoti įmonės socialinį kapitalą, didina darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis bei gerina įmonės įvaizdį visuomenėje. Aktualių klausimų nagrinėjimas keičia visuomenės požiūrį, o kartu ir lyčių toleranciją darbinėje aplinkoje, kai darbdaviai neatsižvelgdami į lytį priima naujus darbuotojus į tam tikras pareigas, sprendžia atlyginimo, paaukštinimo klausimus ar įgyvendina personalo politiką. Vienas svarbiausių socialinių iniciatyvų darbuotojų atžvilgiu įgyvendinimo principų – *lyčių lygybės ir nediskriminavimo*. Šiuo principu draudžiama suinteresuotas šalis diskriminuoti ir jų atžvilgiu neįgyvendinti socialinių iniciatyvų dėl jų lyties, seksualinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos,

kilmės, pilietybės ir socialinės padėties, tikėjimo, santuokinės ir šeiminės padėties, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų, priklausomybės politinėms partijoms ir visuomeninėms organizacijoms, aplinkybių, nesusijusių su darbuotojų dalykinėmis savybėmis (Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projektas, 2008). SI įgyvendinimas lyčių aspektu tai ne tik pagarba žmogaus teisėms, bet ir šių teisių pripažinimas kasdienėje įmonės veikloje. Socialiai atsakingų veiksnių dėka sukuriama palanki, tolerantiška ir draugiška darbo aplinka. Įmonės, įgyvendindamos socialines iniciatyvas darbuotojų atžvilgiu neišvengiamai pasitelkia komunikaciją, kurios svarba aptariama kitame darbo skyriuje.

### 1.3. Socialinių iniciatyvų darbuotojų atžvilgiu komunikacija

Socialinės iniciatyvos savaime negalėtų egzistuoti, jei jos nebūtų komunikuojamos. Socialinių iniciatyvų komunikacija darbuotojams vyksta organizacijos viduje. Vidinė komunikacija glaudžiai susijusi su įmonės vizija, misija, strategija, kultūra, darbuotojų motyvacija ir pan. Anot J. Tapinienės, tradiciniai vidinės komunikacijos tikslai yra šie: „gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan.“ (Tapinienė, 2006). Vidinės komunikacijos pagrindas – darbuotojų grįžtamasis ryšys. Jo dėka organizacijos vadovai sulaukia atsako iš įmonės darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai ne tik informuojami, bet ir įtraukiami į įmonės veiklą. Parodoma, kad darbuotojų nuomonė, idėjos, mintys yra aktualios, naudingos ir vertinamos. Plėtojant vidinę komunikaciją siekiama darbuotojų supratimo apie tai, ko įmonė siekia, kokios yra jos strateginės veiklos kryptys ir principai.

Informacinių srautų gausoje svarbu atrinkti aktualiausias temas darbuotojams, kadangi ne visa informacija gali būti išgirsta, suprasta ir sulaukti grįžtamojo ryšio. Socialinės iniciatyvos kaip integruotos į organizacijos veiklą socialinės atsakomybės formos neišvengiamai yra informacinio turinio objektu. Socialinių iniciatyvų komunikacija organizacijos viduje gali būti skirtingai komunikuojama priklausomai nuo jos informacinio turinio. Apskritai darbuotojų komunikaciją pagal turinį galima suskirstyti į tris grupes: *personalo (žmogiškųjų išteklių) komunikacija; verslo komunikacija; neformalioji komunikacija* (Tapinienė, 2006).

*Žmogiškųjų išteklių komunikacijai* galima priskirti visą informaciją, susijusią su įdarbinimu, atlyginimų, priemonių, kompensacijų sistemomis, karjeros galimybėmis, kvalifikacijos kėlimu, mokymosi galimybėmis ir pan. Šios srities komunikacija apima įmonės renginius, darbuotojų

sveikinimus ir apdovanojimus. Dažniausiai įmonės darbuotojams tokią informaciją suteikia personalo ar žmogiškųjų išteklių specialistai.

*Verslo komunikacija* apima verslo naujienas, aplinkos pokyčius (nauji produktai, paslaugos, konkurentai, verslo rinkos ir pan.), su konkrečiais darbais susijusias instrukcijas, darbui būtinas žinias apie inovacijas, organizacijos strategiją, tikslus, pokyčių komunikaciją (vadovybės kaita, reorganizacija ir kt. struktūriniai pokyčiai). Šią informaciją pateikia įmonės vadovai, kurie geriausiai žino, ko organizacija siekia vykdydama pokyčius.

*Neformalioji komunikacija* yra neplanuota, netiksli, bet labai populiori dėl savo pobūdžio. Neformali komunikacija dažniausiai vyksta tarp to paties lygmens darbuotojų. Laiku suteikta patikima informacija (elektroniniu paštu, skelbimų lentose, padalinių susirinkimuose ir pan.) sumažina gandų mastą organizacijoje. Neformali komunikacija yra neišvengiama, ji padeda greičiau perduoti informaciją, skatina kūrybiškumą, stiprina igūdžius dirbti komandoje, padeda kurti organizacijos narių tarpusavio santykius. Neformali komunikacija neapsiriboja bendravimu su organizacijos nariais, bet į komunikacinius procesus įtraukia ir darbuotojo šeimos narius, kurių vaidmuo ypač svarbus atsiliepiant apie organizaciją. L. Ulevičiaus patvirtina, kad neformalus bendravimas šeimoje yra „puiki informacijos sklaidos priemonė, todėl sugebėję užtikrinti savo darbuotojų šeimos palaikymą ne tik papildomai motyvuotumėte patį darbuotoją, bet ir sumažintumėte galimybę, kad pasklis neigiama ar net priešiška informacija“ (Ulevičius, 2006, p. 200). Galima teigti, kad vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje ir už jos ribų, kurių dėka vystoma veikla ir kuriamas organizacijos įvaizdis.

Socialinių iniciatyvų pobūdis lemia ir tam tikras komunikacijos priemones. Dažniausiai darbuotojų informavimui yra naudojamos įprastinės vidinės komunikacijos priemonės: vidiniai leidiniai, skelbimų lentos, susirinkimai, pokalbiai, intranetas ir pan. Įmonės, siekdamos efektyvesnės vidinės komunikacijos užtikrinimo, pasitelkia naujas komunikacijos priemones kaip informacinius vaizdo reportažus, elektronines rubrikas, apklausas. Vidinės komunikacijos priemonių įvairovė darbuotojus skatina įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus, aktyviau dalyvauti įmonės veikloje ir valdyme. Aukščiau paminėtos priemonės reikalauja atsakingesnio požiūrio į pateikiamą informaciją ir grįžtamojo ryšio, kadangi darbuotojas nėra tik informacijos taikiny, jis tampa pilnaverčiu ir atsakingu komunikacijos proceso dalyviu. Dažniausiai informacija darbuotojams yra skleidžiama naudojant tokias priemonių grupes (Ulevičius, 2006, p. 198-199):

- *Vadybos priemonės* – darbo pasitarimuose, specialiuose susirinkimuose darbuotojams pateikiama informacija apie organizacijos naujienas, įvykius, aktualijas.

- *Skelbimus, informacijos lentas* – organizacijose, kai dalis darbuotojų neturi nuolatinės darbo vietos arba ji yra didžiulėje erdvėje, įrengiamas informacijos stendas, lenta, kur pateikiama atitinkamai darbuotojų grupei aktualiausia informacija.
- *Vidaus žiniasklaidą* – stambiose organizacijose leidžiami ne tik mėnraščiai ar savaitraščiai, įkūriamos radijos stotys, kartais – net televizijos programos.
- *Elektroninę erdvę* – organizacijos vidaus informacinė sistema dažnai ir kuriama norint palengvinti ir supaprastinti keitimąsi įvairiausia informacija. Visiškam intraneto galimybių panaudojimui būtina sąlyga – beveik nuolatinis darbuotojų prisijungimas prie tinklo.
- *Renginius* – ne tik švenčių metu, bet ir komandiniam darbui, asmeniniams įgūdžiams ugdyti.

Įmonė, siekdama atkreipti dėmesį į vykdomas veiklas, siunčia interesų grupėms socialinių iniciatyvų pranešimus. Suinteresuotųjų šalių dėmesys ir atsakas turi įtakos įmonės sprendimams ir veiksams. Įmonės ir interesų grupių tarpusavio santykiai plėtojami komunikacinių procesų dėka.

Remiantis M. Morsing ir M. Schultz (2006) ĮSA komunikacija gali turėti tris strategijas (2 lentelė). ĮSA komunikacijos strategijos atskleidžia komunikacijos svarbą tarpusavio – organizacijos ir interesų grupių santykiuose. Komunikacijos strategijos pasirinkimas lemia skirtingo lygio interesų grupių įsitraukimą į socialinių iniciatyvų veiklą. Žemiausias įsitraukimo lygis paremtas tik informacijos teikimu interesų grupėms, nelaukiant grįžtamojo ryšio. Vidutinio lygio interesų grupių įsitraukimas į socialinių iniciatyvų veiklą duoda pritarantį, t.y. lūkesčius pateisinantį arba prieštaraujantį atsaką organizacijos veiksams. Aukščiausio lygio įsitraukimas apima lygiaverčius santykius tarp organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių. Viendodą galią turi ir organizacija, ir interesų grupės, todėl socialinės iniciatyvos vykdomos abipusiu sutarimu.

Darbuotojų įsitraukiamas dažniausiai yra vidutinio lygio, naudojant suinteresuotųjų šalių atsako komunikacijos strategiją. Apie vykdomas socialines iniciatyvas darbuotojus informuoja vadovai, t.y. žmonės tiksliausiai žinantys, kodėl įmonė vykdo vienas ar kitas socialines iniciatyvas ir kokia yra jų nauda įmonei, darbuotojams, aplinkai, visuomenei. Efektyvi informacijos sklaida sumažina netikslios informacijos interpretavimo tikimybę ir tokios informacijos perdavimą esamoms ar potencialioms organizacijos interesų grupėms, todėl labai svarbu užtikrinti suinteresuotųjų grįžtamąjį ryšį, kuris patvirtintų pritarimą vykdomoms socialinės iniciatyvoms arba atskleistų nepritarimo priežastis. Gera vidinė SI komunikacijos strategija lemia darbuotojų palankumą organizacijos atžvilgiu.

2 lentelė. Trys ĮSA komunikacijos strategijos (pagal M. Morsing, M. Schultz)

|  | <i>Suinteresuotųjų šalių informavimo strategija</i>                     | <i>Suinteresuotųjų šalių atsako strategija</i>   | <i>Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo strategija</i>   |
|--|---|--|--|
| Komunikacijos tikslas:<br>(Gruning ir Hunt 1984)                 | Visuomenės informavimas, vienkryptė komunikacija                        | Dvikryptė asimetrinė komunikacija  | Dvikryptė simetrinė komunikacija   |
| Komunikacijos tikslas:<br>prasmės priėmimas ir prasmės teikimas: | Prasmės teikimas  | Prasmės priėmimas<br>↓<br>Prasmės teikimas   | Prasmės priėmimas<br>↕<br>Prasmės teikimas - laipsniško proceso metu   |
| Suinteresuotieji:  | Prašymas gauti daugiau informacijos apie ĮSA pastangas                  | Privalu užtikrinti, kad organizacija yra etiška ir socialiai atsakinga   | Bendrai įgyvendinti ĮSA pastangas  |
| Suinteresuotųjų vaidmuo:   | Suinteresuotųjų įtaka: palaikymas arba prieštaravimas                   | Suinteresuotųjų atsakas į įmonės veiksmus  | Suinteresuotieji dalyvauja ir siūlo verslo sprendimus  |
| ĮSA dėmesio skyrimą lemia:                                       | Vadovybės sprendimas  | Vadovybės sprendimas. Grįžtamąjį ryšį gauna per viešosios nuomonės apklausas, dialogus, tinklus ir partnerystę | Tarpusavio derybos, kurių metu sprendžiama kartu su suinteresuotomis šalimis   |
| Strateginės komunikacijos uždaviniai:                            | Informuoti suinteresuotuosius apie palankius ĮSA sprendimus ir veiksmus | Įrodyti suinteresuotiesiems, kaip įmonė integruoja jų problemas  | Pakviesti ir nustatyti dažną, nuolatinį ir aktyvų dialogą su suinteresuotaisiais, t.y. įmonių kritikais, žiniasklaida, nuomonės formuotojais ir t.t. |
| Korporatyvinės komunikacijos skyriaus uždaviniai:                | Sukurti patrauklią konceptualią žinutę                                  | Nustatyti atitinkamas suinteresuotąsias šalis  | Palaikyti santykius  |
| Trečiųjų šalių pritarimas ĮSA iniciatyvoms:                      | Nereikalingas   | Integruotos tyrimų ir nuomonių apklausos   | Suinteresuotieji įtraukti kaip dalyviai į ĮSA pranešimus   |

*Suinteresuotųjų šalių informavimo strategija.* Ši strategija remiasi vienkryptės komunikacijos modeliu, kuri apima komunikaciją į vieną pusę – organizacija tik informuoja savo interesų grupes. Komunikacijos tikslas nėra įtikinti ar paveikti, veikiau pateikti visuomenei kuo daugiau informacijos apie organizaciją. Informacija yra kuriama plačiamai visuomenei nurodant prasmę, t.y. kaip reikia suprasti siunčiamą žinutę. Sprendžiamąją galią turi įmonės vadovybė, kuri išskiria prioritетines ĮSA

iniciatyvas, sritis. Suinteresuotųjų šalių informavimo strategijos uždavinys yra užtikrinti, kad palankūs ĮSA sprendimai ir veiksmai būtų perduoti suinteresuotiesiems. Šioje strategijoje labai svarbus pranešimo vaidmuo: jis turi būti patrauklus, aiškus, prasmingas.

*Suinteresuotųjų šalių atsako strategija* remiasi dvikrypčiu asimetriniu komunikacijos modeliu. Ji apima informacijos srautus nukreiptus į visuomenę ir iš visuomenės. Komunikacijos proceso metu organizacija bando keisti visuomenės požiūrį ir elgesį. Apklauso ir rinkos tyrimai suvokiami kaip grįžtamojo ryšio pranešimai, parodantys, ką visuomenė toleruoja, priima ir palankiai vertina. Gauti rezultatai leidžia įmonėms pagerinti savo socialiai atsakingas veiklas. Ši strategija remiasi daugiausia remiasi vienpusiu požiūriu – įmonės ketinimu nuteikti, kad suinteresuotosios šalys palankiai vertintų organizaciją. Reikia pabrėžti, kad šioje strategijoje suinteresuotosios šalys reaguoja, bet aktyviai nedalyvauja komunikacijos procese. Interesų grupės suvokiamos kaip įtakingos, tačiau pasyviai reaguojančios į socialines iniciatyvas. Suinteresuotųjų šalių atsako strategija dažnai naudojamas komunikacijos modelis, kai informacijos siuntėjo, t.y. įmonės pozicija yra dominuojanti.

*Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo strategija* pagrįsta dvikrypčiu simetriniu komunikacijos modeliu. Organizacija ir suinteresuotieji bendrauja dialogo forma, siekdami įtikinti vieni kitus. Komunikacija vyksta nuolat ir sistemingai derinant skirtingus interesus, keičiant sprendimus socialinių iniciatyvų atžvilgiu. Suinteresuotosios šalys turi kartu dalyvauti organizacijos socialinių iniciatyvų plėtros procese, formuoti teigiamą įvaizdį apie organizaciją. Sisteminga ir ilgalaikė abipusė komunikacija padeda spręsti nuolat kylančias problemas priimant vienai ir kitai šaliai tinkamus sprendimus. Įmonės socialiai atsakingo verslo strategija priklauso ne tik nuo gebėjimo integruoti organizacijos narius į socialines iniciatyvas, bet ir įtraukti išorės suinteresuotąsias šalis.

Socialinės iniciatyvos – pastangos, kurių komunikacijai organizacija turėtų skirti pakankamai dėmesio siekiant adekvataus grįžtamojo ryšio. Įvertinus socialinių iniciatyvų darbuotojų atžvilgiu specifiškumą, komunikacijos proceso reikšmę reikia akcentuoti, kad socialinės iniciatyvos yra pagrįstos ilgalaikiu, sisteminiu požiūriu ir integracija į organizacijos veiklą, o ne trumpalaikėmis, vienkartinėmis iniciatyvomis.

#### **1.4. Socialinių iniciatyvų komunikacijos nauda**

Socialinių iniciatyvų poreikis akivaizdus: socialinė atsakomybė kuria pridėtinę verslo vertę, kuri turi didelę reikšmę tiek organizacijai, tiek jos nariams. Efektyvi ir tikslinga komunikacija lemia palankų mikroklimatą organizacijoje ir padeda išlaikyti visaverčius kolektyvo santykius. Komunikuojant įgyvendinami ne tik įmonės tikslai, bet ir gerinamas tarpusavio supratimas tarp

darbuotojų ir darbuotojų-vadovų. Komunikacija organizacijos viduje didina socialinių iniciatyvų žinomumą ir matomumą. Tinkamo tono komunikacija ir pranešimai skatina darbuotojų pasitikėjimą, motyvaciją, teikia moralinį pasitenkinimą tuo, kas vyksta organizacijoje. Pasitenkinimą darbu galima apibūdinti kaip „poreikių patenkinimą per darbą. Jis išreiškia to, ko žmogus tikisi, ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą“ (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, p. 80). Reikia pastebėti, kad žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas, todėl svarbi užduotis tenka organizacijų vadovams – pateisinti darbuotojų lūkesčius. Socialinės iniciatyvos (pvz., darbo sąlygų gerinimas) yra vienas stipriausių motyvatorių, todėl tinkama jų komunikacija leidžia darbuotojams reprezentatyviai atstovauti savo organizaciją. Socialinių iniciatyvų komunikacijos nauda yra abipusių santykių – organizacijos ir darbuotojų rezultatas. P. Kotler ir N. Lee išskiria tokią socialinių iniciatyvų naudą: padidėję pardavimai ir užimama rinkos dalis; stiprinamas prekės ženklo pozicionavimas; palankesnis įmonės įvaizdis ir didesnė įtaka; didesnės galimybės pritraukti ir išlaikyti darbuotojus; sumažėjusios veiklos sąnaudos; didesnės galimybės pritraukti investuotojus ir finansų analitikus (Kotler, Lee, 2005, p.11). Socialinės iniciatyvos teikia ne tik ekonominę naudą, bet ir kuria verslo pridėtinę vertę. Įmonės turėtų ne tik deklaruoti socialinę atsakomybę, bet ir imtis konkrečių veiksmų. 3 lentelėje pateikiama socialinių iniciatyvų komunikacijos nauda darbuotojams ir organizacijai.

3 lentelė. Socialinių iniciatyvų komunikacijos nauda

| <i>Socialinių iniciatyvų komunikacija</i>                         |  |
|---|--|
| <i>Nauda organizacijai</i>  | <i>Nauda darbuotojams</i>  |
| Didesnė darbuotojų motyvacija                                     | Geresnės darbo sąlygos   |
| Didesnis darbo našumas ir produktyvumas                           | Mažesnė darbinė įtampa   |
| Platesnis potencialių darbuotojų ratas                            | Daugiau laiko skiriama šeimai                                    |
| Mažesnė darbuotojų kaita, mažesnės išlaidos                       | Geresnis balansas tarp darbo laiko ir laisvalaikio               |
| Stiprinamas geidžiamo darbdavio įvaizdis, sustiprėjusi reputacija | Daugiau nepriklausomybės organizuojant ir planuojant darbo laiką |
| Prekinio ženklo stiprinimas                                       | Darbuotojai jaučiasi įvertinti ir svarbūs                        |
| Pelno didinimas   |  |
| Didesnės inovacijų galimybės                                      |  |

*SI komunikacijos nauda organizacijai.* Įmonė komunikuodama SI pranešimus kuria savo kaip patrauklios ir atsakingos organizacijos įvaizdį. Efektyvių pranešimų nauda yra ne tik materialinė, bet ir

moralinė. Socialiai atsakingo verslo supratimas padeda organizacijoms sukurti naujus produktus ir paslaugas, tinkamai juos pateikti rinkai ir tikėtis didesnio pelno. Komunikacija su darbuotojais atneša kitokios naudos: padidėja darbuotojų produktyvumas ir našumas, didesnė darbuotojų motyvacija, mažesnė darbuotojų kaita, platesnis profesionalių potencialių darbuotojų ratas, organizacija tampa geidžiamu darbdaviu. Visa tai mažina organizacijos išlaidas, susijusias su darbuotojų įdarbinimu ir perkvalifikavimu.

*SI komunikacijos nauda darbuotojams.* Įmonės įsitraukimas į socialines iniciatyvas turi teigiamą poveikį esamiems ir būsimiems darbuotojams. Socialinės iniciatyvos darbuotojų atžvilgiu apima įmonės investicijas į darbuotojų socialinės gerovės didinimą, darbo sąlygų gerinimą, galimybes derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus, kompetencijos ugdymą ir mokymosi visą gyvenimą skatinimą, laisvalaikio organizavimą ir kitas socialines iniciatyvas, kuriomis siekiama didinti įmonės darbuotojų motyvaciją, lojalumą įmonei. Darbuotojai tampa mažiau priklausomi planuodami savo darbo laiką, atsiranda balansas tarp šeimos ir darbo laiko paskirstymo, darbe patiria mažiau streso, įtampos, jaučiasi pastebėti ir atitinkamai įvertinti.

Didžiausias SI komunikacijos dėmesys turėtų būti nukreiptas į palankios darbo aplinkos kūrimą, psichologinio klimato darbe gerinimą, kadangi nepalanki darbinė aplinka atneša didžiulius nuostolius įmonei ir turi įtakos darbo rezultatams. Palankesnis psichologinis klimatas kuriamas užtikrinant darbuotojų teises ir pagarbą darbuotojų įvairovei. L. Vengalė ir I. Mackevičiūtė teigia, kad „daugelis įmonių skiria didelį dėmesį kovai su stereotipinėmis nuostatomis, išankstiniu nusistatymu ar diskriminavimo apraiškomis savo darbo aplinkoje siekdamos sukurti darbuotojams palankią aplinką ir taip kuo efektyviau išnaudoti jų turimus sugebėjimus“ (Vengalė, Mackevičiūtė, 2007, p. 60). Įmonės, norinčios pasiekti efektyvių rezultatų, imasi darbuotojų švietimo iniciatyvų. SI pranešimai kaip veiksmingos švietimo priemonės, ugdančios darbuotojų sąmoningumą, suteikiančios informaciją ir apribojančios nežinojimo tikimybę. SI komunikacija suteikia realią naudą, kurios dėka sukuriami glaudūs ryšiai tarp organizacijos ir darbuotojų.



## 2. LYČIŲ LYGIŲ GALIMYBIŲ INTEGRAVIMAS Į ĮMONIŲ SOCIALINĖS INICIATYVAS

Jau ne vienerius metus mūsų visuomenėje vyksta įvairios diskusijos apie lyčių lygybės užtikrinimą darbo rinkoje. Kiekvienoje organizacijoje dirba moterų ir vyrų, todėl darbdaviui svarbu suderinti skirtingus abiejų lyčių interesus ir įgyvendinti lygias moterų ir vyrų teises profesinėje srityje. Aktyvios priemonės, skirtos lyčių lygių galimybių užtikrinimui, kurių imasi darbdavys, traktuojamos kaip socialinės iniciatyvos. Imtis socialinių iniciatyvų lyties atžvilgiu įmones skatina tiek besikeičiantys visuomenės poreikiai, tiek lygių galimybių plėtra šalies, tarptautiniu lygmeniu.

Lygiateisiškumas kaip vienas iš pagrindinių žmogaus teisių principų, yra reglamentuojamas *Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Konstitucijoje* ir kituose teisės aktuose. Lietuvoje veikia LR *Lygių galimybių įstatymas*, kurio paskirtis – užtikrinti, kad būtų įgyvendintos LR Konstitucijoje įtvirtintos žmonių lygios teisės, bei uždrausti bet kokią tiesioginę ir netiesioginę diskriminaciją dėl amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų. Lygias galimybes lyties atžvilgiu reglamentuoja *LR Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas*. Šis įstatymas draudžia diskriminaciją dėl lyties, išskyrus specialią moterų apsaugą nėštumo bei gimdymo ir vaiko žindymo metu; tik vyrams taikomą karinę prievolę; skirtingą moterų ir vyrų pensinį amžių; moterims taikomus žmonių saugos darbe reikalavimus, kuriais, atsižvelgiant į moterų fiziologines savybes, siekiama išsaugoti jų sveikatą; tam tikrą darbą, kurį atlikti gali tik konkrečios lyties asmuo; įstatymų nustatytas specialias laikinas priemones, taikomas siekiant paspartinti faktinės vyrų ir moterų lygybės įtvirtinimą, ir kurios, įgyvendinus moterų ir vyrų lygias teises ir vienodas galimybes, turi būti atšauktos; skirtingų tam tikrų bausmių vykdymo tvarką ir sąlygas; kai prekių pardavimą ar paslaugų teikimą vien tik ar visų pirma vienos lyties asmenims pateisina teisėtas tikslas, o šio tikslo siekiama tinkamomis ir būtinomis priemonėmis.

Už lygių galimybių įgyvendinimą yra atsakingos valstybės ir savivaldybių, švietimo, mokslo ir studijų institucijos bei įstaigos, kurios prisideda, vykdo, remia ar koordinuoja programas bei priemones lygių galimybių užtikrinimui visuomenėje. Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymo vykdymo priežiūrą atlieka lygių galimybių kontrolierius, kurio darbui užtikrinti steigiama *Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba*.

Lygių galimybių sąvoka įstatymuose yra apibrėžiama kaip „tarptautiniuose žmogaus ir piliečių teisių dokumentuose ir Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintų žmogaus teisių įgyvendinimas

nepaisant amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos, įsitikinimų ir kitų Lietuvos Respublikos tarptautinėse sutartyse ar įstatymuose numatytų pagrindų“ (LR Lygių galimybių įstatymas). Pripažįstama, kad lyčių lygias galimybes yra būtina integruoti į socialinę sferą, sudarant vienodas galimybes moterims ir vyrams derinti šeimos gyvenimą ir karjerą, tačiau moterų ir vyrų padėtis įvairiose srityse skiriasi.

Lyčių lygių galimybių integravimo sąvoka (angl. *Gender Mainstreaming*) sinonimiškai vartojama kaip lyčių lygybės įtakos sustiprinimo strategija; lyčių vienodų galimybių užtikrinimas; lyčių dėmens integravimo strategija; lyties įtakos politikai ir praktikai sustiprinimo tendencija. Anot V. Šidlauskienės, lyčių lygių galimybių integravimas – tai „procesas siekiant integruoti lyčių lygybės dėmenį į vyraujančią visuomeninę kryptį, kad moterims ir vyrams lyčių lygybės principas būtų vienodai naudingas. Tai reiškia, kad visi politinės programos etapai – kūrimas, įgyvendinimas, priežiūra ir vertinimas – traktuojami taip, kad būtų skatinama moterų ir vyrų lygybė“ (Šidlauskienė). Lyčių aspekto integravimo vadovas (2008) lyčių integravimą pateikia kaip „lyčių aspekto įtraukimą į visus politikos proceso etapus (formavimą, įgyvendinimą ir vertinimą) siekiant skatinti moterų ir vyrų lygybę“. Lyčių aspekto integravimas yra ne tikslas, o tik priemonė lygybei pasiekti. Integracijos procesas susijęs ne vien su moterimis, bet su moterų ir vyrų santykiais, naudingais abiem lytims. A. Žvinklienė siūlo tokį *gender mainstreaming* koncepcijos pavadinimo vertimo variantą: „lyčių lygybės įgyvendinimo visais visuomenės lygiais strategija per jos stebėjimo organizavimą, taikomą priimant politinius sprendimus ir šitaip siekiant užtikrinti vienodą moterų ir vyrų interesų paisymą ir subalansuotą moterų ir vyrų atstovavimą visuose lygmenyse, kuriuose turi būti priimami sprendimai“ (Žvinklienė, 2004).

Anot J. Reingardienės, „lyčių aspekto integravimo strategijos atspirties taškas – poreikis pakirsti struktūrinę lyčių nelygybės šaknis ir integruoti lygių galimybių mąstymą į politinius procesus įvairiuose lygmenyse“, <...> „atitinkamai tradicinis vyro-šeimos maitintojo, žmonos-namų šeimininkės vaidmenų modelis turi būti pakeičiamas nauju individualizuotu lyčių kontraktu, palankesniu lyčių lygybei realizuoti. Tai iššūkis patriarchalinių santykių simbolinei tvarkai, bandymas demaskuoti tradicinio lyčių kontrakto institucionalizacijos mechanizmus bei nuosekliai griauti visuomenėje įsigalėjusius mąstymo būdus ir dominavimo struktūras“ (Reingardienė, 2004). Senai nusistovėjęs tvarkai priešpastatomas nepriklausomas, lygiavertis modelis, pagal kurį abi lytys vienodai dalintųsi ne tik profesinės sferos teikiamomis galimybėmis, bet ir namų ūkio pareigomis. Tai tarsi naujų standartų rengimas vyrams ir moterims, t.y. lyčių santykių transformacija (Grosser, Moon, 2005).

Jei yra pažeidžiamas lyčių lygybės principas tai įvardijama kaip diskriminacija dėl lyties, kai dėl lyties taikomos prastesnės sąlygos, negu panašiomis aplinkybėmis būtų taikomos kitam asmeniui. LR Lygių galimybių įstatymas numato, kad kiekvienas darbdavys privalo vykdyti lygių galimybių politiką (LR Lygių galimybių įstatymas):

1. Priimant į darbą, taikyti vienodus atrankos kriterijus ir priėmimo sąlygas.
2. Sudaryti vienodas darbo sąlygas, galimybes kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti, įgyti praktinę darbo patirtį, taip pat teikti vienodas lengvatas.
3. Naudoti vienodus darbo ir vykdomos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus.
4. Naudoti vienodus atleidimo iš darbo ir iš valstybės tarnybos vertinimo kriterijus.
5. Už tokių patį ir vienodos vertės darbą mokėti vienodą darbo užmokestį.
6. Imtis priemonių, kad darbuotojas, valstybės tarnautojas nepatirtų priekabiavimo.
7. Imtis priemonių, kad darbuotojas, valstybės tarnautojas nepatirtų seksualinio priekabiavimo.
8. Imtis priemonių, kad darbuotojas, tarnautojas, pateikęs skundą dėl diskriminacijos, nebūtų persekiojamas ir būtų apsaugotas nuo priešiško elgesio ar neigiamų pasekmių.
9. Imtis tinkamų priemonių, kad neįgaliesiems būtų sudarytos sąlygos gauti darbą, dirbti, siekti karjeros arba mokytis, jeigu dėl tokių priemonių nebus neproporcingai apsunkinamos darbdavio pareigos.

Moterų ir vyrų lygių galimybių teisė yra saugoma ir įsidarbinant – darbdaviui teikiant skelbimą draudžiama nurodyti reikalavimus, suteikiančius pirmenybę vienai iš lyčių, išskyrus kai tam tikrą darbą gali atlikti tik konkrečios lyties asmuo, bei iš darbo ieškančių asmenų reikalauti informacijos apie jų šeiminių padėtį, amžių, privatų gyvenimą ar šeimos planus. Nepaisant to, kad lyčių lygių galimybių teisės yra saugomos, diskriminacija įsidarbinant gali būti *atvira* ir *paslėpta* (Misevičius, 2005, p. 45). Atvira diskriminacija apima darbo skelbimus žiniasklaidoje, kurie nurodo ieškomo darbuotojo lytį, amžių, šeiminių padėtį ir pan. Paslėpta diskriminacija išryškėja tuomet, kai yra skriaudžiami vienos lyties darbuotojai, bet nurodomos kitos priežastys. Darbdavio veikla yra pripažįstama pažeidžianti moterų ir vyrų lygias teises ir galimybes, jeigu jis dėl asmens lyties (Misevičius, 2005, p. 48):

1. Taiko asmeniui mažiau (labiau) palankias įdarbinimo arba darbo apmokėjimo sąlygas tokiam pačiam arba tos pačios kategorijos darbui atlikti.
2. Sukuria darbuotojui blogesnes (geresnes) darbo sąlygas skirstydamas užduotis ar kitu būdu vadovaudamas darbui.

3. Skiria darbuotojui drausminę nuobaudą, keičia darbo sąlygas, perkelia į kitą darbą arba nutraukia darbo sutartį.

Neretai lyčių lygių galimybių teisės yra pažeidžiamos ne tik įsidarbinant, bet ir dirbant (pvz., moterys gauna mažesnę atlygį už tą patį darbą nei vyrai). Anot V. Šidlauskienės, nevienodas moterų ir vyrų darbo laiko panaudojimas daro tiesioginę įtaką gyvenimo alternatyvos pasirinkimui: vyrai visą gyvenimą dirba pilną darbo dieną, dėl ko sutrumpėja bendravimo su šeima laikas, bet moterys verčiamos būti lankstesnėmis – dėl šeimos pareigų neišvengiamumo jos dirba ne visą dieną arba privalo atsisakyti savo profesinės karjeros. Moterys sistemingai ir nuolat patiria diskriminaciją, kuri reprodukuoja dar didesnės atskirties tarp moterų ir vyrų augimą užimtumo, išteklių ir valdymo pasidalinimo srityse (Šidlauskienė). Tai iliustruoja oficiali šalies statistika. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, moterų užimtumas yra mažesnis negu vyrų. Trečiąjį 2008 m. ketvirtį moterų užimtumo lygis (15–64 metų amžiaus užimtų asmenų ir to paties amžiaus visų gyventojų santykis) buvo 62,7, vyrų – 67,5 procento. Taip pat moterys uždirba mažiau negu vyrai. 2007 m. moterų vidutinis valandinis bruto darbo užmokestis buvo beveik ketvirtadaliu (24,4%) mažesnis negu vyrų. 2007 m. moterų vidutinis valandinis bruto darbo užmokestis gamyboje ir paslaugose sudarė 9,57, vyrų – 12,66 lito (Lietuvos moterys šiandien, 2009). Tokios tendencijos darbo rinkoje rodo, kad tarp lyčių nėra lygiaverčių santykių, o moterys patiria diskriminaciją darbo rinkoje.

Įmonės, kurios vykdo socialinės atsakomybės programas, imasi spresti diskriminacijos problemą ir inicijuoja lyčių lygių galimybių politiką savo veikloje. ĮSA lyčių atžvilgiu įtraukia tokius pagrindinius klausimus į savo socialinių iniciatyvų veiklą: vienodas darbo užmokestis; valdymo atskaitomybė už gerai atliktą darbą; mokymas; teisingas atleidimas iš darbo; moterų socialinių garantijų apsauga; moterų dalyvavimo sprendimų priėmimo ir valdymo procese; darbo sutartis; laikinojo darbo galimybes ir pan. K. Grosser ir J. Moon teigia, kad ĮSA principai ir praktika turi būti orientuoti į pagrindinę verslo strategiją, o ne kaip priedas prie įprastinės veiklos. Kol skirtumas tarp integracijos ir valdymo yra svarbus apibrėžiant lyčių aspekto integravimą į verslo bendruomenę aspektą, tol vyksta diskusijos versle apie integravimo vietą (Grosser, Moon, 2005).

Lyčių lygių galimybių integracija į ĮSA vyksta komunikacijos dėka. Siekiant nuosekliai, sistemingai skatinti ir didinti verslo socialinę atsakomybę, yra sudaromos palankios sąlygos ir numatomos tam tikros skatinančios priemonės tiek darbuotojų teisių, tiek kitose socialinės atsakomybės srityse. I. Adomaitytė-Subačienė aptardama ĮSA, išskiria įvairias komunikacijos priemones: išspausdintas ir parengtas ĮSA vadovas darbdaviams; ĮSA interneto svetainė; „apskrito stalo“ diskusijos ĮSA plėtros galimybėms aptarti; konferencijos; Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklo veiklos ir

pėtojimo propagavimas, taip skatinant ĮSA iniciatyvas įmonių lygmeniu; pranešimai apie Nacionalinio socialiai atsakingų įmonių tinklo veiklą ir t.t. (I. Adomaitytė-Subačienė, 2006). Komunikacija pasitelkiama kaip pagrindinis socialinių iniciatyvų tikslų įgyvendinimo įrankis. Kryptingai informuojamos ir konsultuojamos interesų grupės (darbuotojai, įmonių vadovai, žiniasklaida ir kt.) gali inicijuoti diskusijas lyčių lygių galimybių integracijos į ĮSA tema visuomenėje. Šių diskusijų pagrindas suformuoja visuomenės spaudimą, kurio dėka įmonės imasi įgyvendinti socialines iniciatyvas, taip patenkindamos visuomenės poreikius ir lūkesčius.

Tolesniuose darbo skyriuose aptariamos pagrindinės lyčių lygių galimybių dimensijos (darbo ir šeimos suderinamumo; darbo užmokesčio ir karjeros; lankstumo ir užimtumo), kuriomis grindžiamos įmonių socialinės iniciatyvos lyties atžvilgiu.

## **2.1. Suderinamumo dimensija**

Suderinamumo dimensija apima šeimos ir darbo vaidmenų derinimą. Neretai vaidmenų pasiskirstymas šeimoje rodo, kad dauguma darbų šeimos buityje atlieka moterys, todėl jos susiduria su sunkumais derindamos darbą ir pareigas šeimoje. L. Vengalė ir I. Mackevičiūtė pastebi, kad moterys vis dar prisiima „dvigubą našta“ – aktyviai dalyvauja apmokamo darbo sektoriuje ir dirba didžiąją dalį namų ruošos darbų, kurie nėra visuomenėje vertinami ir nėra apmokami (Vengalė, Mackevičiūtė, p. 23). Tokiai susiklosčiusiai situacijai nemažai įtakos turi vyraujantis tradicinis lyties vaidmenų pasiskirstymas šeimoje: moterys dažniau prisiima tokias pareigas, kurios daro tiesioginę įtaką moterų galimybėms konkuruoti su vyrais darbo rinkoje (pvz., moterys darbo metu dažniau sprendžia vaikams iškilusias problemas nei vyrai arba moterys atsisako karjeros dėl vaikų). J. Marshall pabrėžia, kad moterys, kurios užsiima buitines reikalais yra laikomos „neproduktyvios“ ir „ekonomiškai neaktyvios“. Moterų darbo devalvacija ir atlikamų darbų balansas yra natūralus kapitalistinio patriarchyto rezultatas (Marshall, 2007). Taigi, stereotipiniai vaidmenys suponuoja moteris kaip nepatrauklią darbo jėgą, o vyrai-tėvai vis dar neskiria prioriteto vaikų priežiūrai ir buičiai, vietoj to jie renkasi apmokamą darbą.

Moterų ir vyrų lygybės gairėse darbo, asmeninio ir šeimyninio gyvenimo suderinimas pateikiamas kaip viena iš šešių prioritetinių veiklos kryptių lyčių lygybės srityje. Suderinimo politika ne tik gerina lyčių lygybę, bet ir yra būtina sąlyga siekiant ES augimo, užimtumo ir socialinės sanglaudos tikslų. Augant poreikiui kurti lanksčią ekonomiką ir išnaudoti visas darbo jėgos galimybes, kintant šeimos formoms ir dėl senstančių gyventojų augant demografiniam spaudimui, darbo ir šeimos suderinimas tapo vienu svarbiausių Europos socialinės darbotvarkės klausimų (Lyčių aspekto

integravimo vadovas, 2008). Suderinamumo dimensiją galima apibrėžti kaip politiką, tiesiogiai remiančią profesijos, šeimos ir asmeninio gyvenimo derinimą. Būdama tokia, ši politika gali apimti daugybę krypčių: vaikų priežiūros paslaugas, tėvystės atostogų sąlygas, lanksčias darbo sutartis ir kitas suderinimo politikos kryptis. Lyčių aspekto integravimas suderinimo srityje tam tikru lygmeniu priklauso nuo to, kokia npareigų įtaką moters užimtumui.

J. Reingardienė nagrinėdama moterų karjeros ir šeimos dilemas pastebi, kad vienas iš didžiausių sunkumų moters karjeros raidoje, tai jos dalyvavimas dvejose sistemose (šeima ir darbo rinka), kurių funkcionavimo principai yra praktiškai nesuderinami dėl normatyvinių prioritetų konflikto (Reingardienė, 2004). Pagal šiandieninę karjeros koncepciją darbo ir šeimos suderinamumas yra gana problemiškas, kadangi moters karjeros įgyvendinimas sąlygoja prokreacinės šeimos nebuvimą.

Šeimos ir darbo tarpusavio sąveikos procesai nėra pakankamai ištirti. Skiriami keturi teoriniai šeimos ir darbo sąveikos tipai, kurie dažniausiai susipina tarp savęs. *Segmentacijos* tipo pagrindu šeima ir darbas yra atskiriami ir bandomi išlaikyti nepriklausomais. *Kompensacijos* procesui būdinga tai, kad nepasitenkinimą vienoje sferoje bandoma kompensuoti didesniu dėmesiu kitai sferai. *Persidengimo* tipo pagrindu darbiniai jausmai, požiūriai, problemos ir elgsena perkeliama į šeimą ir laisvalaikį. *Prisitaikymo* tipui būdingas veiklos vienoje ar kitoje sferoje ribojimas, kad būtų patenkinami kitos sferos poreikiai (Reingardienė, 2004). Šeimos ir darbo santykių lemia moters pasirinkimas, nes šių dviejų polių suderinamumas gali būti tiek stiprinantis, tiek griauantis vienas kitą. Skirtingų vaidmenų derinimas turi įtakos emociniam pasitenkinimui darbu, emocijų perkėlimu iš vienos (profesinės) aplinkos į kitą (šeimos).

Naujas požiūris į partnerystę rodo, jog pakinta pačios moters požiūris į vaidmenų pasidalijimą šeimoje, įvardijamas individualus tradicinių motinos, žmonos, namų šeimininkės vaidmenų reflektavimas. Moters veikla nėra apibrėžiama vien privačia sritimi – namų sfera. J. Čyžiūtė pastebi, kad „moters profesinė saviraiška sukelia konfliktą tarp šeimos ir karjeros. Kalbama apie veiklios moters vaidmenų (suderinamumo) dilemas, santykio a) moters karjera – šeima; b) moteris – vaikai; c) moteris – sutuoktinis / partneris įtampas (Čyžiūtė, 2007). Moterys patiria sunkumų, siekdamas lygiaverčiai įsipareigoti tiek šeimai, tiek darbui, o vieno ar kito vaidmens dominavimas eliminuoja motinos vaidmenį prioritetą teikdamas profesiniam vaidmeniui ir atvirksčiai.

Dažniausiai pasitaikanti šeimos ir darbo sričių derinimo praktika įmonėse apima tik *finansinį skatinimą ar laiko sąnaudų reguliavimą*. Galima išskirti *tiesioginį ir netiesioginį finansinį skatinimą*. Tiesioginės išmokos daugiausia yra vienkartinio pobūdžio: parama netekus artimo žmogaus, išmokos švenčių proga ir pan. Netiesioginis finansinis skatinimas apima atitinkamų paslaugų pirkimą

darbuotojui ir jo šeimos nariams: sveikatos ar gyvybės draudimas, dalinis ar visiškas poilsio išlaidų dengimas, šventinių renginių organizavimas ir pan. Kai kuriose įmonėse šios motyvacinės priemonės taikomos ne tik darbuotojams, bet ir jų šeimoms, bei asmenims, išėjusiems į motinystės, vaiko priežiūros atostogas. *Laiko sąnaudų reguliavimas* yra viena dažniausiai darbuotojų minima priemonė, leidžianti sklandžiau derinti šeimos ir darbo veiklas. Tai darbo grafiko individualus pritaikymas darbuotojo poreikiams, sutrumpinta darbo diena, darbo užduočių vykdymas asmeninėje ar su darbovieta nesusijusioje erdvėje (pvz., namuose arba laisvų apmokamų dienų suteikimas asmeninės reikmės). Visuomenėje vis dar egzistuoja stereotipinis moterų ir vyrų socialinių vaidmenų bei tradicinio darbų pasidalijimo suvokimas, kuris sąlygoja vienos ar kitos lyties diskriminaciją darbo sferoje. Šeimos ir darbo suderinamumas išlieka aktuali problema, kadangi darbuotojams (ypač moterims) nėra sudaromos palankios darbo sąlygos, o darbovietėse dažniausiai nėra imamasi veiksmų, užtikrinančių darbo ir šeimos balansą.

## **2.2. Darbo užmokesčio ir karjeros dimensija**

Lyčių lygybės neįmanoma pasiekti jei egzistuoja darbo užmokesčio ir karjeros galimybių skirtumai. Šiandieninės diskriminacijos dėl lyties tendencijos rodo, kad nepaisant geresnio moterų išsimokslinimo (žymiai daugiau moterų nei vyrų įgyja aukštojo mokslo diplomus), moterų darbo užmokestis sudaro tik 80 proc. vyrų darbo užmokesčio (Vengalė, Mackevičiūtė, p. 22). Situacija rodo, kad yra prarandamas išsilavinusių moterų potencialas darbo rinkoje. „Lyčių darbo užmokesčio skirtumas išlieka dėl tiesioginės moterų diskriminacijos ir struktūrinės nelygybės, kaip antai segregacija sektoriuose, profesijose ir pagal darbo pobūdį, prieiga prie švietimo ir mokymo, tendencingi vertinimai bei užmokesčio sistemos ir stereotipai“ (Lyčių aspekto integravimo vadovas, 2008). Darbo užmokesčio ir karjeros dimensija apima lyčių aspekto integravimo į „bendrąją“ darbo užmokesčio politiką, skirtą darbo užmokesčio skirtumams mažinti, sudaryti sąlygas gauti vienodą darbo užmokestį abiejų lyčių atstovams, kelti atlygį už prastai apmokamus darbus ir (arba) darbus, kuriuose vyrauja moterys, suteikti palankias sąlygas siekti karjeros.

Lyčių diskriminacija karjeros ir darbo užmokesčio srityje yra sąlygojama tam tikrų priežasčių. Pasak A. Valackienės, moterų saviraiška darbo aplinkoje yra „pagrindinis profesinės karjeros siekimo motyvas, kurį lemia socialinės įtampos“ (Valackienė, 2002, p. 28). Socialinės įtampos atsispindi darbinėje aplinkoje ir sukelia stresus, kurie yra grindžiami vaidmenų neatitikimu (jei moteris jaučia, kad jos galimybės neatitinka tam tikrų reikalavimų ar užimamų pareigų, iškyla didesnė nesėkmingo

darbo tikimybė). „Dauguma tyrinėtojų pastebėjo, kad moterys yra *eksternalės* – jos mano, kad viskas priklauso nuo susiklosčiusios situacijos, sėkmės, bet ne nuo jų pačių veiksmų, o vyrai dažniausiai yra *internalai* – jie mano, kad įvykiai priklauso nuo jų pačių veiksmų. Tačiau dažniausiai su asmeniniais veiksmais jie sieja tik sėkmingus dalykus, o nesėkmes – su išoriniais veiksmais. Moterys, atvirksčiai, mano, kad nesėkmės susijusios su jų veiksmais, o sėkmingus dalykus sieja su išorinėmis aplinkybėmis“ (Valackienė, 2002, p. 30). Tokia tendencija parodo, kaip moteris save vertina (priklausomai nuo lyties), o tai daro įtaką siekiant karjeros ar didesnio darbo užmokesčio. Moterims sunkiau pretenduoti į aukštesnes pareigas, nes vadovai remiasi ta pačia nuomone, kad moterų gerai atliktas darbas yra lemiamas sėkmės, o vyrų – gebėjimų ir pastangų. J. Marshall pastebi, kad moterų ir vyrų vadovavimo dinamika ĮSA srityje yra palankesnė vyrams: jie dominuoja visose ĮSA srityse, o moterys dominuoja ĮSA filantropijos srityje (Marshall, 2007).

N. Daukantienė pastebi, kad pagrindinė priežastis didelio atotrūkio tarp vyrų ir moterų darbo užmokesčio yra iki šių dienų yra išlikęs stereotipinis požiūris į moters vaidmenį šeimoje, kuris trukdo moterims integruotis į darbo rinką (Daukantienė, 2006). Sociologų teigimu (V. Kanopienės, G. Purvaneckienės, A. Purvanecko, O. G. Rakauskienės ir kt.), mūsų visuomenėje moterys, palyginti su vyrais, užima nelygią padėtį. Galima išskirti šias priežastis (Rakauskienė 2000):

1. Moterys ir vyrai turi nelygias teises ekonominių išteklių paskirstyme. Moterų pajamos, kurias sudaro iš esmės darbo užmokestis, vidutiniškai 20% mažesnės negu vyrų, horizontalios ir vertikalios segregacijos darbo rinkoje dėka. Daugiau moterų nei vyrų dirba ne visą darbo dieną, o tai irgi turi įtakos darbo užmokesčio dydžiui. Be to, darbo užmokesčio skirtumai ypač padidėja turint omenyje ir aukštesnį moterų išsilavinimą, palyginti su vyrais. Vienodas apmokėjimas už lygiavertį moterų ir vyrų darbą kol kas dar netapo realybe Lietuvoje.
2. Moterys ir vyrai užimti skirtinguose ūkio sektoriuose ir yra skirtinguose darbinės veiklos lygmenyse; moterys dažnai dirba tokiose specialybėse ir pareigybėse, kurios yra mažiau apmokamos. Moterys dirba antraeilės reikšmės darbą, daugiausia jų užimta paslaugų ir aptarnavimo srityje. Moterys užima žemesnes pareigas, jų profesinės karjeros galimybės yra labiau apribotos negu vyrų.
3. Darbo sąlygos dar nepasiekė tokio lygio, kad būtų palankios šeimai su vaikais. Papildoma kliūtimi pilnavertiškai dalyvauti moteriai ekonominiame gyvenime yra tai, kad daugelis vyrų nedalyvauja namų ūkio veikloje ir auklėjant vaikus. Be to, yra neapmokamas moterų darbas šeimoje ir namų ūkyje. Tai yra svarbus indėlis į ekonomiką, kuris nesulaukė pripažinimo, į jį taip pat neatsižvelgiama formuojant socialinę ir ekonominę politiką.



4. Egzistuoja ženklūs vyrų ir moterų skirtumai, sąlygojant svarbių socialinių-ekonominių sprendimų priėmimą, ekonominę valstybės politiką, valstybės biudžetą ir jos išlaidas, mokesčių sistemą. Priimant svarbius sprendimus valstybiniu lygiu dalyvauja palyginti nedaug moterų.
5. Svarbiausios socialinio aktyvumo sritys – tarptautinė diplomatija, krašto apsaugos, gynybos klausimai, operacijos vertybinių popierių rinkoje, finansiniame sektoriuje – moterims lieka nepakankamai prieinamos, ir vykstančių pokyčių pobūdis šiose srityse įgauna maskulininius bruožus.

Pateiktos priežastys atspindi moters vaidmens dvylypumą, kuris išryškina skirtumus tarp lyčių ir daro įtaką profesinėje aplinkoje. Moterų šeiminiai įsipareigojimai ar jų partnerių karjera trukdo joms siekti karjeros. Moterų lūkesčiai yra nepateisinami (aukštesnis išsilavinimas negarantuoja geresnių karjeros galimybių ar didesnio užmokesčio). Darbo užmokesčio ir karjeros dimensijos integravimas lyčių lygių galimybių atžvilgiu rodo, kad egzistuoja tiesioginės ar netiesioginės šio reiškinio diskriminacijos formos.

### **2.3. Lankstumo ir užimtumo dimensija**

Užimtumo srityje egzistuoja akivaizdi „tiek vertikali (moterys užima žemesnes ir mažiau apmokamas pareigas), tiek horizontali (moterų dominuojami darbo rinkos sektoriai yra mažiausiai apmokami) darbo rinkos segregacija lyties pagrindu“ (Vengalė, Mackevičiūtė, p. 22). Daugiau moterys yra susitelkusios valstybiniame sektoriuje, o vyrai dominuoja privačiame – dirba stambiausiose pramonės šakose. Lankstumo ir užimtumo koncepcija įtraukia aktyvią darbo rinkos politiką, apimančią tokias svarbias sudedamąsias dalis kaip aktyvi darbo paieška, darbo vietų prieinamumas ir mokymasis visą gyvenimą. Daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų ir darbo vietų prisitaikymui. „Pati lankstumo ir užimtumo saugumo koncepcija skatina pereiti nuo darbo vietos saugumo paradigmos (tos pačios darbo vietos išsaugojimo visą gyvenimą) prie užimtumo saugumo paradigmos (galimybių ir gebėjimų įsidarbinti visą gyvenimą)“ (Lyčių aspekto integravimo vadovas, 2008). Lankstumas ir užimtumo saugumas neabejotinai priklauso nuo lyties. Jis apima tokias prioritėtines darbo sąlygų gerinimo kryptis kaip užimtumo garantijų didinimą; galimybes dirbti pagal lankstų darbo grafiką; laisvalaikio planavimą ir pan.

Dėl nelygiateisiškų santykių pasireiškia įvairių formų diskriminacija. V. Šidlauskienė, nagrinėdama „stiklo lubų“ fenomeną moterų profesinės karjeros raidoje teigia, kad moterų karjeros praktikoje nustatyti keturi moterų diskriminacijos tipai (Šidlauskienė):

1. *Atlyginimo* diskriminacija.
2. *Užimtumo* diskriminacija, kai esant vienodoms sąlygoms moterys nepriimamos ar pirmos atleidžiamos iš darbo, dėl ko moterų ekonominis aktyvumas žemesnis nei vyrų.
3. *Užsiėmimo* diskriminacija – moterys vertinamos ne pagal asmeninius sugebėjimus, o vadovaujantis susiklosčiusiais stereotipais, kaip menkesnių sugebėjimų, nesugebančios dirbti atsakingo darbo, nesuinteresuotos karjera, pasyvios, mažiau kūrybingos, iracionalios, nesugebančios priimti sprendimų.
4. *Žmogiškojo kapitalo* diskriminacija – kuomet moterims sudaromos kliūtys siekti išsilavinimo, karjeros tobulinimo, aukštesnio karjeros laiptelio, joms neskiriamos atsakingos užduotys, egzistuoja „stiklinės lubos“ ir pan.

Visos šios priežastys lemia, kad moterys užima žemesnes pareigas, o tuo pačiu tai sąlygoja silpnesnę motyvaciją siekti karjeros ir įvertinimo profesinėje srityje. Vienas svarbiausių šiuolaikinės ekonominės sferos – darbo rinkos bruožų, pasak J. Reingardienės, yra jos pasidalijimas į „vyriskąjį“ ir „moteriskąjį“ sektorius. Sociologinėje ir ekonominėje literatūroje vartojamas terminas užsiėmimų segregacija pagal lytį, kuriuo pažymima, kad vyrai ir moterys yra susitelkę skirtingose užsiėmimų ar profesijų grupėse: moterys dirba valstybiniame sektoriuje, socialinių paslaugų sferoje, o vyrai – privačiame sektoriuje, industrinėse ūkio šakose (horizontalioji segregacija). Netgi tose pačiose užsiėmimų grupėse moterys ir vyrai pasiskirstę nevienodai: moterims patikimi mažiau atsakingi, žemesnės kvalifikacijos darbai (vertikalią segregaciją) (Reingardienė, 2004).

Pasak V. Kanopienės, aiškinant moterų padėties darbo rinkoje ypatumus, horizontaliosios ir vertikaliosios užsiėmimų segregacijos pagal lytį priežastis, socialinėje teorijoje akcentuojami įvairūs veiksniai: darbo paklausa ir pasiūla, moterų ir vyrų vieta visuomenės socialinėje struktūroje ir darbo pasiskirstymo sistemoje, subjektyvios darbdavių nuostatos bei polinkiai (Kanopienė, 2000). Lyčių atžvilgiu labai svarbios lanksčios darbo formos: tinkamo darbo laiko pasirinkimas, darbo galimybės keliose darbovietėse, pastovus ar laikinas užimtumas.

Užimtumo saugumas yra užtikrinamas darbo rinkos politikos priemonėmis, kurios garantuoja lėšas pragyvenimui darbą praradusiems asmenims bei aktyviomis darbo paieškos priemonėmis, kurios padeda grįžti į darbo rinką. Lyčių aspekto integravimas lankstumo ir užimtumo srityje pripažįsta lyties vaidmenį kuriant nelygybę, susijusią su lanksčiu darbu ir formuojant lankstų darbo pobūdį; persikrsto ilgesnio darbo laiko arba neįprasto darbo laiko planavimo riziką ir taip sprendžia darbuotojų profesijos, asmeninio ir šeimyninio gyvenimo suderinimo poreikius prisiimant globos išipareigojimus; remia nestandartinio darbo ir darbo laiko sprendimus siekiant sumažinti ilgalaikės nepalankios padėties ir

moterų atskyrimo į nepalankias užimtumo formas riziką. Lankstumo ir užimtumo garantijomis siekiama derinti darbdavių ir darbuotojų poreikius, norint užtikrinti darbuotojų saugumą keičiant, susirandant ar prarandant darbą.

### 3. SOCIALINIŲ INICIATYVŲ LYČIŲ LYGIŲ GALIMYBIŲ ATŽVILGIU TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

**Tyrimo aktualumas.** Rinkos tendencijų kismas skatina įmones imtis atsakingo verslo idėjų. Apsisprendimas vykdyti socialines iniciatyvas yra svarbus tiek įmonei, tiek aplinkai, kurioje ji veikia. Socialinės iniciatyvos darbuotojų atžvilgiu verčia įmones siekti lyčių lygių galimybių užtikrinimo profesinėje veikloje. Atliekamas tyrimas padės atskleisti, kokias socialines iniciatyvas vykdo įmonės, skirtas darbuotojų lygių galimybių užtikrinimui. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimo procesas grįstas komunikacine sąveika tarp įmonės ir darbuotojų, todėl komunikacijos vaidmuo tyrime yra itin aktualus ir reikšmingas.

Siekiant iširti verslo įmonių vykdomas socialines iniciatyvas lyčių lygių galimybių atžvilgiu, buvo atlikta verslo įmonių atstovų internetinė apklausa, naudojant sudarytą klausimyną (1 Priedas). Respondentais buvo pasirinktos privataus sektoriaus įmonės remiantis dviem kriterijais: vieša socialinės atsakomybės deklaracija ir dydžiu pagal pardavimo pajamas. Buvo apklausiamos Pasaulinio Susitarimo narės Lietuvoje, kurios yra įsipareigojusios laikytis 10 principų ir rengti metines pažangos ataskaitas ir didžiosios Lietuvos verslo bendrovės pagal 2009 metų I-III ketvirčio pardavimo pajamas. Pastarosios įmonės vienos pelningiausių Lietuvos rinkoje, iš kurių daugelis skelbia vykdančios socialinę atsakomybę, tačiau nėra prisijungusios prie Pasaulinio Susitarimo. Tyrimo duomenims gauti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – internetinė apklausa dėl kelių esminių priežasčių. Pirma, šis metodas leidžia greitai pasiekti didelį respondentų skaičių. Antra, tirama problema nėra pakankamai nagrinėjama ar analizuojama, todėl anketa pasirinkta kaip tinkamiausias metodas rezultatams gauti. Visiems respondentams buvo pateikiami vienodi klausimai, siekiant išvengti neteisingo duomenų interpretavimo. Sudarytas klausimynas buvo pateiktas internetinėje svetainėje [www.publika.lt](http://www.publika.lt), o anketos nuoroda el. paštu siunčiama atrinktiems respondentams.

**Tyrimo objektas** – socialinės iniciatyvos lyčių atžvilgiu ir jų komunikacija.

**Tyrimo tikslas** – iširti, kokios socialinės iniciatyvos yra vykdomos įmonėse lyčių lygių galimybių atžvilgiu ir kaip jos komunikuojamos. Tyrimo **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti respondentų ir įmonių charakteristikas.

2. Atlikti vykdomų socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu analizę ir pateikti gautus rezultatus.
3. Identifikuoti socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu nevykdymo priežastis.
4. Išanalizuoti lyčių lygybės principų paisymą įmonės komunikacijoje.
5. Atlikti komunikacijos priemonių ir naudos analizę.

Tyrime keliamos dvi **hipotezės**:

1. Įmonės nėra suinteresuotos vykdyti ir komunikuoti socialines iniciatyvas lyčių lygių galimybių atžvilgiu.
2. Įmonių nesuinteresuotumą socialinėmis iniciatyvomis lyčių atžvilgiu lemia stereotipinės lyčių vaidmenų nuostatos.

**Tyrimo imtis** – *paprasta tikimybinė*. Buvo apklausiamos 32 Pasaulinio Susitarimo narės (2 Priedas) ir 288 didžiosios Lietuvos verslo bendrovės pagal 2009 metų I-III ketvirčio pardavimo pajamas (3 Priedas). Anketos nuoroda (priklausomai nuo pateiktų kontaktų internetinėje kiekvienos įmonės svetainėje) buvo siunčiama atrinktų įmonių viešųjų ryšių, personalo specialistams ar administracijos atstovams. Iš viso buvo išsiųsta 320 anketos nuorodų verslo įmonių atstovams. Į anketą atsakė 103 įmonių atstovai. Pateikti skaičiai rodo, kad anketos atsakomumo kvota nėra aukšta (32,2 %), tačiau pakankama socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu tendencijoms pateikti.

**Tyrimo laikas**. Apklausa buvo vykdoma 2010 metų balandžio 1-20 dienomis.

**Tyrimo organizavimas.** Apklausos anketa „Įmonių socialinės iniciatyvos lyčių lygių galimybių atžvilgiu“ sudaryta remiantis darbo teorinės dalies išvalgomis. Apklausos anketą sudaro 4 konstruktai (4 lentelė): demografinė charakteristika, tiriamų įmonių charakteristika, įmonių socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu analizė ir socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu komunikacijos analizė.

4 lentelė. Anketos konstruktai

| <b>Konstruktas</b>   |  | <b>Parametrai</b>  |
|--|--|--|
| <i>Demografinė charakteristika</i>                                 | Asmeninė charakteristika                                   | Lytis, amžius, išsilavinimas   |
| <i>Įmonių charakteristika</i>                                      | Įmonės personalas lyčių aspektu                            | Darbuotojų skaičius, moterų ir vyrų skaičius, įmonės vadovas   |
|  | Įmonės veikla  | Vykdomos socialinės iniciatyvos sritys   |
| <i>Socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu analizė</i>               | Vykdomų socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu aktualumas   | Padeda suderinti vaidmenis šeimoje ir profesinėje veikloje<br>Laužo nusitovėjusius moters ir vyro vaidmenų stereotipus<br>Abi lytys gali vienodai priimti sprendimus ir vadovauti    |
|  | Nevykdomų socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu priežastys | Darbo rinkos segregacija<br>Nusistovėję profesijų stereotipai lyčių atžvilgiu<br>Lyčių hierarchijos problema<br>Profesinių reikalavimų trukdžiai                                     |
|  | Darbo užmokestis, karjera ir šeima                         | Šeimos ir darbo derinimas<br>Sprendimų priėmimas ir vadovavimas<br>Lyčių darbo užmokesčio dydžio fiksavimas  |
| <i>Socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu komunikacijos analizė</i> | Įmonės komunikacija lyčių atžvilgiu                        | Darbuotojų informavimas ir švietimas lyčių lygių galimybių klausimais<br>Lyčių lygybės principo paisymas įmonės reklamose<br>Mokymų, renginių, švenčių organizavimas abiejoms lytims |
|  | Priemonės  | Susirinkimai, vidiniai leidiniai, skelbimų lentos, įmonės tinklapis, intranetas  |
|  | Komunikacijos nauda  | Gerinamas įmonės įvaizdis, sustiprėjusi reputacija, didinamas darbuotojų lojalumas ir produktyvumas  |

*Įmonių charakteristika.* Šiuo konstruktu buvo siekiama įvertinti įmonių personalą lyčių aspektu. Respondentai buvo prašomi nurodyti, kiek darbuotojų šiuo metu dirba jų įmonėje, atskirai įvardinti moterų ir vyrų skaičių bei atsakyti, kas vadovauja įmonei – moteris ar vyras. Siekiant aiškumo, kokios socialinės iniciatyvos yra vykdomos, respondentams buvo siūloma pasirinkti jų įmonių vykdomų socialinių iniciatyvų sritis iš duotų atsakymo variantų arba įrašyti savo variantą.

*Socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu analizė.* Šis konstruktas sudaro didžiąją anketos klausimyno dalį ir susideda iš kelių dalių. Pirmiausia, respondentų buvo prašoma atsakyti, ar apskritai įmonė vykdo socialines iniciatyvas lyčių atžvilgiu. Jei iniciatyvos nėra vykdomos, respondentų prašoma nurodyti priežastis. Antra konstrukto dalis sudaryta siekiant detalizuoti vykdomas socialines iniciatyvas lyčių pagrindu. Respondentai, atsakę, kad jų įmonė vykdo aukščiau minėtas iniciatyvas, pasirenka konkrečias iniciatyvas lyčių atžvilgiu. Toliau prašoma respondentų įvertinti, kuriai lyčiai aktualesnės socialinės iniciatyvos ir kokia yra socialinių iniciatyvų nauda. Trečioji konstrukto dalis apima klausimus, susijusius su šeimos ir darbo santykių derinimu, darbo užmokesčio ir profesinės karjeros kilimo stebėseną, lyčių dominavimą sprendimų priėmime. Visiems atsakymams yra taikomi galimi pasirinkimo variantai arba galimybė pateikti savo atsakymo variantą.

*Socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu komunikacijos analizė.* Šis konstruktas skirtas įvertinti įmonių socialinių iniciatyvų komunikaciją. Respondentai įvertina įmonių socialinių iniciatyvų komunikacinius veiksmus, lyčių lygybės principo paisymą komunikacijos procese, pasirinkdami duotus atsakymo variantus. Kita konstrukto dalis pateikia klausimą apie komunikacijos priemones, kurios, respondentų nuomone, yra efektyviausios informuojant darbuotojus. Į šį klausimą atsako respondentai, kurių įmonėse yra komunikuojama socialinė atsakomybė. Paskutiniu šio konstrukto dalies klausimu siekiama išsiaiškinti socialinių iniciatyvų komunikacijos naudą. Klausimai vertinami pateikiant atsakymų variantus bei paliekant galimybę respondentui įrašyti savo variantą.

### **3.2. Respondentų demografinės charakteristikos**

Apibendrinant demografines charakteristikas, paaiškėjo, kad tyrimo imtyje vyrauja moterys: iš 103 respondentų yra 80 moterų (77,7 %) ir 23 vyrai (22,3 %). Toks respondentų lyčių santykis iš dalies atspindi bendras profesijų tendencijas lyčių aspektu. Respondentais buvo pasirinkti įmonės viešųjų ryšių, personalo ar administracijos darbuotojai. Gauti duomenys parodė, kad minimuose profesijose dominuoja moterys. Pažymėtina, kad Lietuvos darbo rinkai yra būdingas susiskirstymas į vyriškus ir

moteriškus darbus: moterys vyrauja aptarnavimo, socialinių paslaugų sferoje, tuo tarpu vyrai – industriniame sektoriuje (Daukantienė).

Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, paaiškėjo, kad daugiausia tyrime dalyvavo respondentai, įgyję aukštąjį išsilavinimą – 76,7 %. Aukštesnįjį / spec. vidurinį išsilavinimą turi 14,6 % visų apklaustųjų, o turinčių nebaigtą aukštąjį išsilavinimą skaičius siekia 8,7 %. Respondentų, įgijusių tik vidurinį išsilavinimą, nebuvo. Pateikti duomenys rodo pakankamai aukštą respondentų išsilavinimo lygį. Pagal amžiaus grupes respondentai pasiskirstė taip: didžiąją dalį sudarė respondentai nuo 26 iki 35 metų amžiaus – 39,8 %, nuo 36 iki 55 metų – 34 % ir iki 25 metų amžiaus – 26,2 %. Respondentų amžiaus vidurkis – 33 metai.

Remiantis demografinės charakteristikos duomenimis, galima daryti išvadą, kad tyrimo imtyje dominuoja darbingiausio 26-35 metų amžiaus grupės moterys, turinčios aukštą išsilavinimo lygį. Tokios demografinės charakteristikos suponuoja pakankamai reprezentatyvią tyrimo imtį siekiant gauti kuo tikslesnius tyrimo duomenis.

### **3.3. Įmonių charakteristikos**

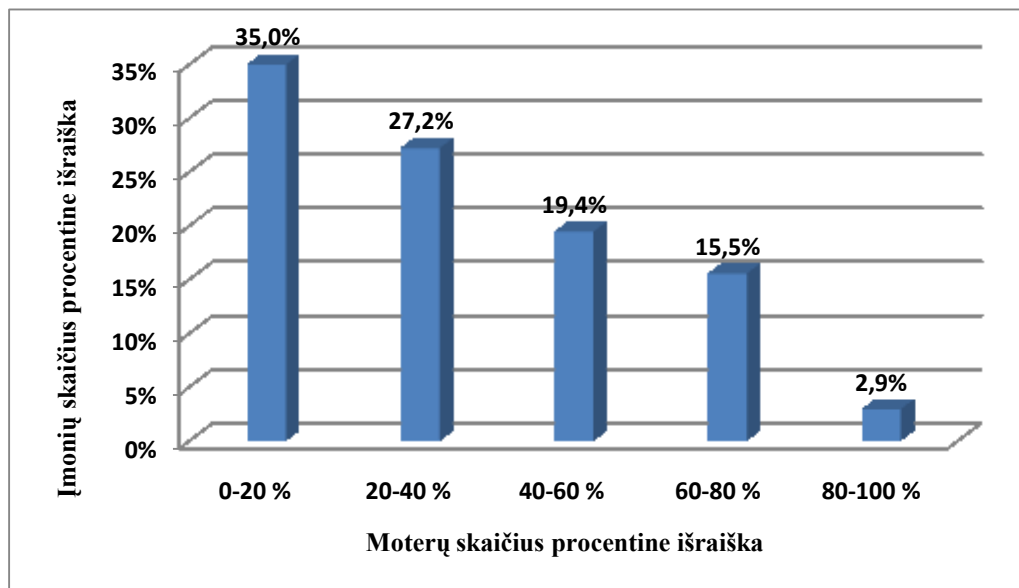
Siekiant charakterizuoti tyrime dalyvavusias įmones buvo nagrinėjama įmonių vadovų demografija lyčių aspektu. Respondentai buvo prašomi atsakyti, kas šiuo metu vadovauja įmonei. Atsakymai pasiskirstė taip: 91,3 % įmonių vadovauja vyrai ir tik 8,7 % įmonių – moterys. Akivaizdu, kad aukščiausio lygio vadovujančiose pozicijose dominuoja vyrai. Nuostata, kad moteris nebus gera vadovė, neleidžia jai kilti karjeros laiptais, ir tik labai retais atvejais moteris užima aukščiausias valdančias pozicijas (Stundžė, 2009, p. 111). Gauti duomenys patvirtina, kad dažniausiai moteris dėl vyraujančių stereotipų neužima vadovės-lyderės pozicijų.

Kitu klausimu buvo siekiama sužinoti moterų ir vyrų proporcijas įmonėje: respondentai turėjo nurodyti moterų ir vyrų skaičių. Gauti duomenys buvo apskaičiuoti ir pateikti procentine išraiška. 3 paveiksle matyti moterų skaičiaus pasiskirstymo įmonėse analizės rezultatai, kurie atskleidžia, kad didžiojoje dalyje (35 %) apklaustų įmonių personale yra tik iki 20 % moterų. 27,2 % įmonių personaluose moterys sudaro nuo 20 iki 40 % visų darbuotojų. 19,4 % įmonių išlaiko lyčių pusiausvyrą, kadangi jų kolektyvuose yra panašus skaičius tiek moterų, tiek vyrų: moterys sudaro nuo 40 iki 60 % visų darbuotojų. 15,5 % įmonių kolektyvuose dominuoja moterys: jų skaičius siekia nuo 60 iki 80 % moterų ir 2,9 % įmonių personalą sudaro labai didelė dalis moterų, t.y. nuo 80 iki 100 %.



Moterų skaičiaus pasiskirstymo įmonėse tendencija rodo, kad daugelis įmonių neišlaiko lyčių proporcijų ir jose dominuoja darbuotojai vyrai.

3 paveikslas. Moterų skaičiaus pasiskirstymas įmonėse

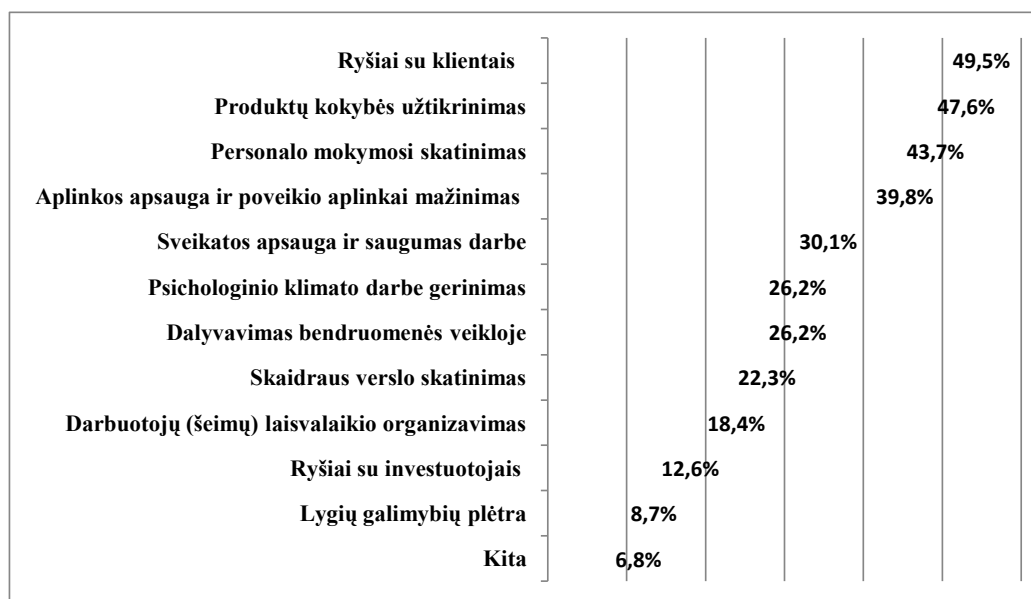


Darbuotojų skaičius analizė leidžia įvertinti įmonių dydžius: maža, vidutinė ar didelė įmonė. Respondentų pateikti duomenys atskleidė, jog tyrime daugiausia dalyvavo 53,4 % vidutinių įmonių, kurių personalą sudaro nuo 50 iki 250 darbuotojų, 35 % didelių įmonių, kurių personalą sudaro virš 250 darbuotojų ir 11,7 % mažų įmonių, kuriose dirba nuo 10 iki 50 darbuotojų. Nepaisant įmonės dydžio, grindžiamo darbuotojų skaičiumi, tyrimo imtyje – didžiosios organizacijos pagal pardavimus ir Pasaulinio Susitarimo narės.

Kitu klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti, kokiose srityse (galimi keli pasirinkimo variantai) jų atstovaujama įmonė vykdo socialines iniciatyvas (4 paveikslas). Gauti duomenys parodė prioritetingas vykdomų socialinių iniciatyvų sritis: 49,5 % įmonių vykdo socialines iniciatyvas ryšių su klientais atžvilgiu, 47,6 % stengiasi užtikrinti produktų kokybę, 43,7 % investuoja į personalo mokymosi skatinimą, 39,8 % rūpinasi aplinkosauga ir mažina aplinkai daromą neigiamą poveikį; 30,1 % įmonių svarbi sveikatos apsauga ir saugumas darbe. Likusios kitos socialinių iniciatyvų sritys nėra populiarios tarp įmonių vykdomų iniciatyvų: psichologinio klimato darbe gerinimas ir dalyvavimas bendruomenės veikloje sudaro 26,2 %; skaidraus verslo skatinimas – 22,3 %; darbuotojų (šeimų) laisvalaikio organizavimas – 18,4 %; ryšiai su investuotojais – 12,6 %; lygių galimybių plėtra – 8,7 %. Likusi dalis respondentų (1,9 %) įrašė savo atsakymo variantus, kurie atspindi kitokių socialinių

iniciatyvų skirstymą. Jie teigė, kad jų įmonių vykdomos socialinės iniciatyvos apima 4 sritis: rinką (klientus), aplinkosaugą, santykius su darbuotojais ir santykius su visuomene. Sritis, kurioje organizacija vykdydama socialines iniciatyvas darbuotojų atžvilgiu užtikrina vienodas teises ir galimybes, siejama su lytimi. Kaip rodo įmonių vykdomų socialinių iniciatyvų sričių analizė, lyčių lygių galimybių plėtra nėra prioritetinga sritis ir jai skiriama mažiausiai dėmesio, tačiau reikia įvertinti personalo mokymosi skatinimo sritį, kuri gali būti traktuojama kaip lyčių lygių galimybių plėtros sudėtinė dalis.

4 paveikslas. Įmonių vykdomų socialinių iniciatyvų sritys



Išanalizavus įmonių charakteristikas, galima daryti išvadą, kad daugiausia tyrime dalyvavo vidutinės įmonės, kuriose dirba nuo 50 iki 250 darbuotojų. Įmonių vadovų pasiskirstymas pagal lytį leidžia teigti, kad aukščiausio lygio vadovaujančios pozicijos yra palankesnės vyrams nei moterims. Atliekant moterų ir vyrų proporcijų analizę pastebėta, kad dominuojančių įmonių tarpe moterys sudaro mažesnę dalį darbuotojų nei vyrai. Moterų užimtumo rodiklis mažesnis nei vyrų, todėl galima teigti, kad daugiau nei pusę tirtų įmonių diskriminuoja moteris ir neužtikrina lyčių lygių galimybių darbe. Tai patvirtina ir įmonių vykdomų socialinių iniciatyvų analizė, kadangi lyčių lygių galimybių plėtrai nėra skiriama pakankamai dėmesio (didžioji dalis visiškai neskiria dėmesio). Tai suponuoja išvadą, kad lyčių lygių galimybių plėtra kaip viena nereikšmingiausių atsakingos veiklos sričių. Didelė dalis įmonių vykdo tik tam tikras socialines iniciatyvas darbuotojų atžvilgiu, tačiau į savo veiklą neintegruoja sisteminės nuoseklios lyčių lygių galimybių plėtros.

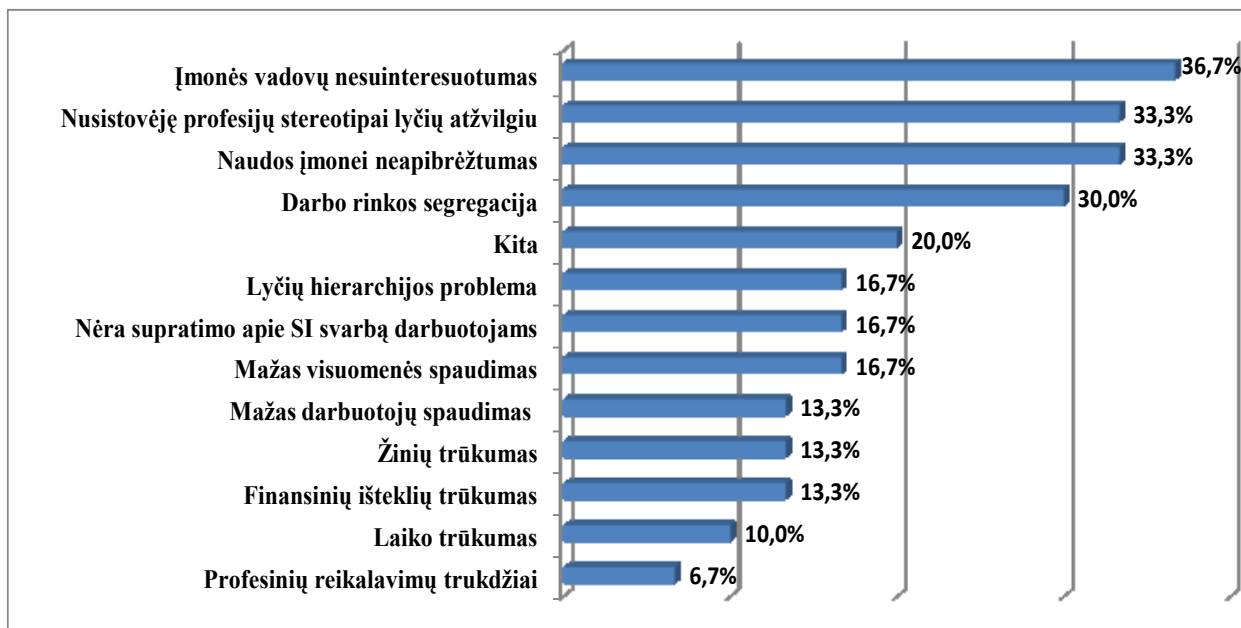
### 3.4. Socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu analizė

Vienas esminių anketos klausimų – socialinių iniciatyvų įgyvendinimas lyčių lygių galimybių atžvilgiu. Reikia pažymėti, kad dalis respondentų vertindami įmonių vykdomų socialinių iniciatyvų sritis (4 paveikslas) nepažymėjo srities *lygių galimybių plėtra*, o pasirinko atskiras lygių galimybių plėtos sritis kaip *personalo mokymosi skatinimas*, *psichologinio klimato darbe gerinimas* ir kt., todėl toliau buvo pateiktas konkretus klausimas „Ar Jūsų įmonė vykdo socialines iniciatyvas, siekdama užtikrinti lyčių lygias galimybes darbe“. Į pateiktą klausimą 34 įmonių atstovai (33 %) atsakė teigiamai. Tuo tarpu 69 įmonės (67 %) nevykdo socialinių iniciatyvų, užtikrinančių lyčių lygias galimybes darbe. Pastarųjų buvo prašoma nurodyti priežastis, kurios lemia socialinių iniciatyvų lyčių pagrindu nevykdymą (5 paveikslas). Atsakydami į šį klausimą, 36,7 % respondentų pažymėjo, kad pagrindinė priežastis yra įmonės vadovų nesuinteresuotumas, vienodas procentas apklaustųjų (33,3 %) nurodė dvi priežastis – nusistovėję profesijų stereotipai lyčių atžvilgiu ir naudos įmonei neapibrėžtumas. 30 % respondentų mano, kad socialinės iniciatyvos nėra vykdomos dėl darbo rinkos segregacijos grindžiamos neproporcingu vyrų ir moterų pasiskirstymu pareigybėse. Dalis apklaustųjų (20 %) nurodė savo atsakymo variantus, kurie, jų nuomone, paaiškina socialinių iniciatyvų nevykdymo priežastis. Atsakymuose teigiama, jog „nevykdoma todėl, kad tai nėra problema organizacijoje“, „nėra poreikio – nėra lyčių diskriminacijos“, „nėra iškilę jokių iš šių išvardintų problemų“, „nekyla tokių problemų, nes metalo gamybos ceche nerandame norinčių dirbti moterų“, „tai lemia veiklos specifika: moterys įmonėje dirba administracijoje, o į inžinierių pardavėjų vietą net nepretenduoja“, „nėra poreikio, nes teisės vertinamos lygiai“. Daugelio respondentų raštu pateikti atsakymai rodo supratimo apie socialines iniciatyvas lyčių atžvilgiu stoką, kadangi socialinės iniciatyvos yra laikomos kaip priemonė išskylančioms problemoms spręsti. Galima daryti tokią išvadą: nėra problemos – nėra socialinių iniciatyvų. Poreikio nebuvimas leidžia manyti, kad darbuotojai nėra suinteresuoti savo teisėmis ir neinicijuoja socialinių iniciatyvų jų atžvilgiu.

Vienodas procentas respondentų (16,7 %) mano, kad socialinėms iniciatyvoms yra nepalanki lyčių hierarchija organizacijoje, supratimo apie socialines iniciatyvas darbuotojams nebuvimas ir mažas visuomenės spaudimas. 13,3 % nurodė tokias priežastis kaip mažas darbuotojų spaudimas, žinių trūkumas, finansinių išteklių trūkumas. Laiko trūkumas kaip socialinių iniciatyvų nevykdymo priežastis pasirodė aktuali 10 % respondentų, o profesinių reikalavimų trukdžiai – 6,7 %. Reikia pabrėžti, kad verslas disponuoja tiek žmogiškaisiais, tiek finansiniais ištekliais. Tyrimo analizė parodė, kad

finansiniai ištekliai ar jų trūkumas nėra lemiančioji socialinių iniciatyvų nevykdymo priežastis. Prioritetas teikiamas aukščiausio lygio vadovų požiūrio keitimui, kuris skatintų juos imtis atsakingo verslo idėjų ir profesijų stereotipų lyčių atžvilgiu laužymui.

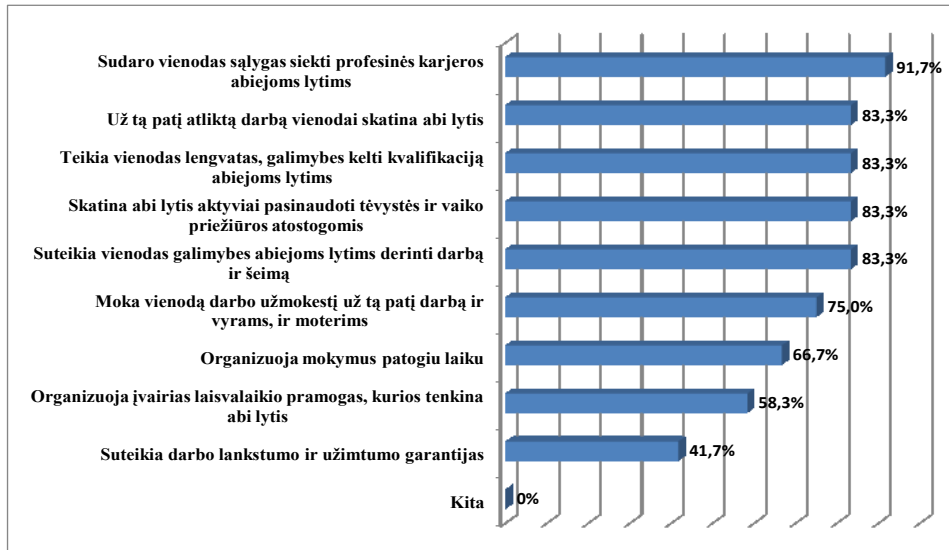
5 paveikslas. Nevykdomų socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu priežastys



33 % įmonių vykdo socialines iniciatyvas lyčių atžvilgiu, todėl kitu klausimu buvo siekiama detalizuoti vykdomas iniciatyvas. 6 paveiksle matyti, kad 91,7 % apklaustų įmonių sudaro vienodas sąlygas siekti profesinės karjeros abiejoms lytims. 83,3 % respondentų pažymėjo, jog jų įmonė vykdo šias iniciatyvas: už tą patį atliktą darbą vienodai skatina abi lytis; teikia vienodas lengvatas, galimybes kelti kvalifikaciją abiejoms lytims; skatina abi lytis aktyviai pasinaudoti tėvystės ir vaiko priežiūros atostogomis; suteikia vienodas galimybes abiejoms lytims derinti darbą ir šeimą. Už tą patį darbą moka vienodą darbo užmokestį ir vyrams, ir moterims 75 % tyrime dalyvavusių įmonių. 66,7 % įmonių organizuoja mokymus patogiu laiku (pvz., dienos metu, darbo dienomis), 58,3 % – organizuoja įvairias laisvalaikio pramogas, kurios tenkina abi lytis ir 41,7 % – suteikia darbo lankstumo ir užimtumo garantijas, t.y. užtikrina moterų ir vyrų saugumą keičiant, susirandant ar prarandant darbą.

Vykdomų socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu pasiskirstymo duomenys atskleidžia, kad didžioji dalis įmonių pradeda integruoti lyčių lygias galimybes į savo kasdienę veiklą. Tai rodo socialinių iniciatyvų pobūdis: tęstinumas, ilgalaikiškumas (pvz., karjeros siekimas laikomas ilgalaikiu nuolat organizacijoje vykstančiu procesu; šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimas kaip kasdienis procesas).

6 paveikslas. Vykdomų socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu pasiskirstymas

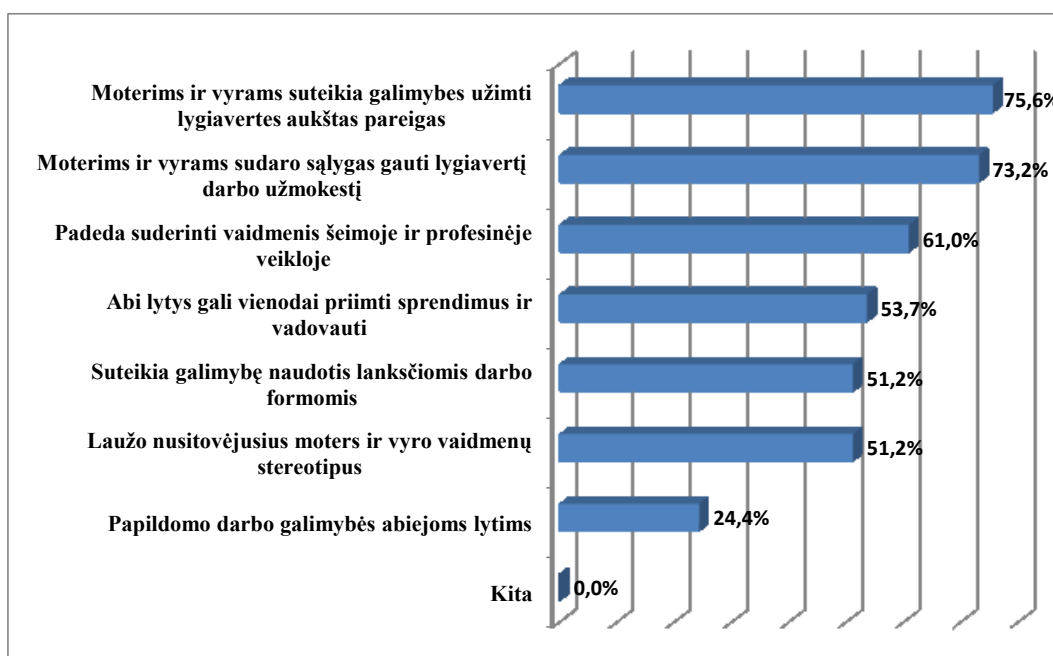


### 3.4.1. Socialinių iniciatyvų aktualumas ir nauda

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kam aktualesnės yra socialinės iniciatyvos: ar moterims, ar vyrams, ar vienodai aktualios abiejoms lytims. Nė vienas respondentas nepažymėjo, kad socialinės iniciatyvos lyčių atžvilgiu yra aktualesnės vyrams. 51,5 % respondentų atsakė, jog socialinės iniciatyvos yra vienodai aktualios ir moterims, ir vyrams, o 48,5 % – aktualesnės tik moterims. Gauti rezultatai rodo bendrą visuomenės suvokimą, kad socialinės iniciatyvos labiau orientuotos yra į moteris, kurios patiria didesnę diskriminaciją lyčių atžvilgiu darbe nei vyrai. Kitu anketos klausimu siekiama įvertinti galimą socialinių iniciatyvų naudą ir moterims, ir vyrams (7 paveikslas). 75,6 % visų apklaustųjų nurodė, kad didžiausia socialinių iniciatyvų nauda – moterų ir vyrų galimybės užimti lygiavertes aukštas pareigas, 73,2 % vertina moterims ir vyrams sudaromas sąlygas gauti lygiavertį darbo užmokestį, 61 % – galimybes suderinti vaidmenis šeimoje ir profesinėje veikloje, 53,7 % – lyčių galimybės vienodai priimti sprendimus ir vadovauti. 51,2 % respondentų socialines iniciatyvas vertina kaip galimybę naudotis lanksčiomis darbo formomis ir laužyti nusistovėjusius lyčių vaidmenų stereotipus. 24,4 % mano, kad socialinių iniciatyvų nauda gali pasireikšti papildomo darbo galimybėmis abiejoms lytims.

Atlikta socialinių iniciatyvų aktualumo ir naudos analizė atskleidžia, kad socialinės iniciatyvos moterų ir vyrų atžvilgiu yra aktualesnės arba moterims, arba vienodai aktualios moterims ir vyrams. Įmonės neturėtų ignoruoti socialinės atsakomybės, kadangi išryškėja akivaizdus socialinių iniciatyvų darbuotojų atžvilgiu poreikis – būti lygiaverčiais partneriais nepriklausomai nuo lyties. Ignoravimas ir darbuotojų lygių galimybių nepaisymas gali lemti didelę personalo kaitą, mažesnę lojalumą ir produktyvumą, mažesnes galimybes pritraukti talentingesnius, gablesnius potencialius darbuotojus.

7 paveikslas. Socialinių iniciatyvų nauda abiejoms lytims



### 3.4.2. Šeimos ir darbo santykių derinimas

Šeimos ir darbo santykių derinimas vienas aktualiausių ir svarbiausių klausimų, kadangi šeimai palankios organizacijos statusas naudingas ne tik darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai. Siekiant iširti, ar organizacija padeda darbuotojams derinti profesinius ir šeimos įsipareigojimus, respondentams buvo pateiktas galimų socialinių iniciatyvų sąrašas, kuris susijęs su šeimos ir darbo santykių derinimu. Pripažįstama, kad darbo ir šeimos suderinamumas yra itin svarbus pasitenkinimo darbu, organizacija ir darbdaviu veiksny. 8 paveiksle matyti įmonių vykdomų socialinių iniciatyvų šeimos ir darbo santykių aspektu pasiskirstymas. 36,6 % respondentų pažymėjo, kad jų įmonėje yra aktyviai skatinami vyrai pasinaudoti tėvystės atostogomis; įmonė suteikia laisvų apmokamų dienų

darbuotojų asmeninems reikmėms. 31,7 % įmonių suteikia darbuotojams galimybę rinktis poilsio laiką atsižvelgiant į šeimos poreikius, 29,3 % – leidžia darbuotojams pasirinkti lankstų darbo grafiką, 24,4 % įmonių organizuoja laisvalaikį ne tik darbuotojams, bet ir jų šeimos nariams, 4,9 % įmonių moka papildomas išmokas vaikų priežiūrai. Nė viena tyrime dalyvavusi įmonė neturi savo vaikų dienos priežiūros centro, o 29,3 % įmonių nevykdo jokių iniciatyvų, kad padėtų darbuotojams suderinti šeimos ir darbo vaidmenis. Išanalizavus raštu pateiktus atsakymus, nustatyta, kad įmonės renkasi bazinius geros ir tinkamos darbo aplinkos elementus tokius kaip saugias darbo sąlygas, socialines garantijas, sąžiningą atlygį („pagal kolektyvinę sutartį numatytos išmokos gimus vaikui“, „numatytos papildomos socialinės garantijos – išmokos gimus kūdikiui, pašalpos sunkią akimirką, apmokamos laisvos dienos vestuvių proga ar mirus artimajam ir kt.“, „viskas, kas priklauso pagal įstatymus. Be to, įmonė turi Socialinių reikmių fondą, kuris skiria išmokas įvairiems gyvenimo atvejams – vestuvės, netektys“, „organizuoja Kalėdų šventę vaikams ir darbuotojams su antromis pusėmis“). Socialinių iniciatyvų, susijusių su šeimos ir darbo santykių derinimu analizė parodė, kad daugelis įmonių vykdomų iniciatyvų yra trumpalaikės ir situacinės arba šeimos ir darbo santykių derinimo aspektas nėra integruojamas į įmonės veiklos procesą. Neretai siekiant šeimos ir santykių interesų derinimo pasirenkamos tradicinės įstatymų numatytos priemonės – atostogų suteikimas, lankstesnis darbo grafikas.

8 paveikslas. Socialinės iniciatyvos, susijusios su šeimos ir darbo santykių derinimu



### 3.4.3. Darbo užmokestis ir karjera

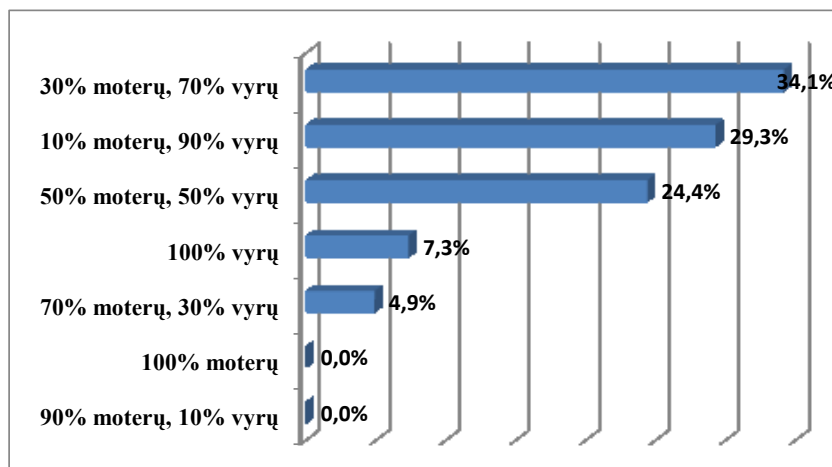
Lygiavertis darbo užmokestis ir karjeros galimybės aktualios kiekvienam darbuotojui nepriklausomai nuo jo lyties, tačiau privačiame sektoriuje egzistuoja diskriminacija moterų atžvilgiu. L. Jakulevičienė teigia, kad „moterys dažniau nei vyrai jaučiasi diskriminuojamos dėl lyties, ypač gaunant aukštesnes pareigas; jos dažniau mano, kad lytis turi įtakos atlyginimų dydžiui“ (Lietuvos įmonių vertinimas: egzistuoja lyčių diskriminacijos apraiškos, 2009). Į klausimą, ar įmonė stebi ir fiksuoja moterų ir vyrų darbo užmokesčio tendencijas, kilimą profesinės karjeros laiptais 20,4 % apklaustų įmonių atsakė teigiamai, 51,5 % įmonių atsakė neigiamai, o likusi dalis (28,2 %) respondentų nežino, kaip yra elgiama jų įmonėje. Atsakymai rodo, kad daugelis įmonių nesistengia užtikrinti lyčių lygybės šiose srityse, joms tai nėra aktualu ir reikšminga. Taip pat pastebėta, kad įmonėse nėra komunikuojama šiais aspektais, tai parodo respondentų nežinojimas. Kitu klausimu buvo siekiama sužinoti apie lygavertes karjeros galimybes įmonėje. 65 % respondentų atsakė, jog abi lytys turi vienodas karjeros galimybes jų įmonėje, 21,4 % teigia, kad neturi vienodų galimybių ir 13,6 % nežino apie lygiavertes karjeros galimybes. Remiantis gauta medžiaga, galima daryti išvadą, kad didžioji dalis įmonių suteikia vienodas galimybes ir moterims, ir vyrams siekti profesinės karjeros, tačiau kita dalis įmonių arba nesuteikia lygių galimybių lytims, arba apskritai neinformuoja darbuotojų apie tokias galimybes.

Vienodas galimybes siekti profesinės karjeros ir moterims, ir vyrams parodo sprendimų priėmimo ir vadovavimo teisė. Respondentams pateikto klausimo „Kiek Jūsų įmonėje tarp sprendimus priimančių ir vadovujančių asmenų yra vyrų ir kiek moterų?“ atsakymai pasiskirstė taip (9 paveikslas): 34,1 % įmonių sprendimus priimančių ir vadovujančių moterų yra apie 30 %, vyrų apie 70 %. 29,3 % įmonių sprendimus priimančių ir vadovujančių moterų tik 10 %, vyrų – 90 %. Vienodas arba panašus skaičius (po 50 %) sprendimus priimančių ir vadovujančių moterų ir vyrų yra 24,4 % apklaustų įmonių. 7,3 % vadovauja ir aukščiausio lygio sprendimus priima tik vyrai, o 4,9 % – dominuoja moterys, kurios sudaro 70 % (atitinkamai vyrai sudaro 30 %). Gauti duomenys rodo aiškų vyrų dominavimą sprendimų priėmimo ir vadovavimo procese. L. Stundžė pastebi, kad „organizacijoje, kurioje palyginti yra mažai aukštesnes pareigas einančių moterų, vyrauja klimatas, kai lyčių vaidmenys suvokiami labiau stereotipiškai, tačiau jei šios proporcijos keičiasi, taip pat turėtų keistis ir moterų bei vyrų vaidmenų suvokimas organizacijoje (Stundžė, 2009, p. 105). Lyčių proporcijų pasiskirstymo tarp įmonėje sprendimus priimančių ir vadovujančių asmenų analizė atskleidžia, kad situacija yra palankesnė vyrams, o moterys patiria diskriminaciją, užimdamos žemesnes, nevadovaujančias pareigas.



Pagrindinė priežastis, lemianti tokią situaciją yra stereotipinės lyčių vaidmenų nuostatos, kurios apsunkina moterų galimybes siekti lygiaverčių santykių darbe.

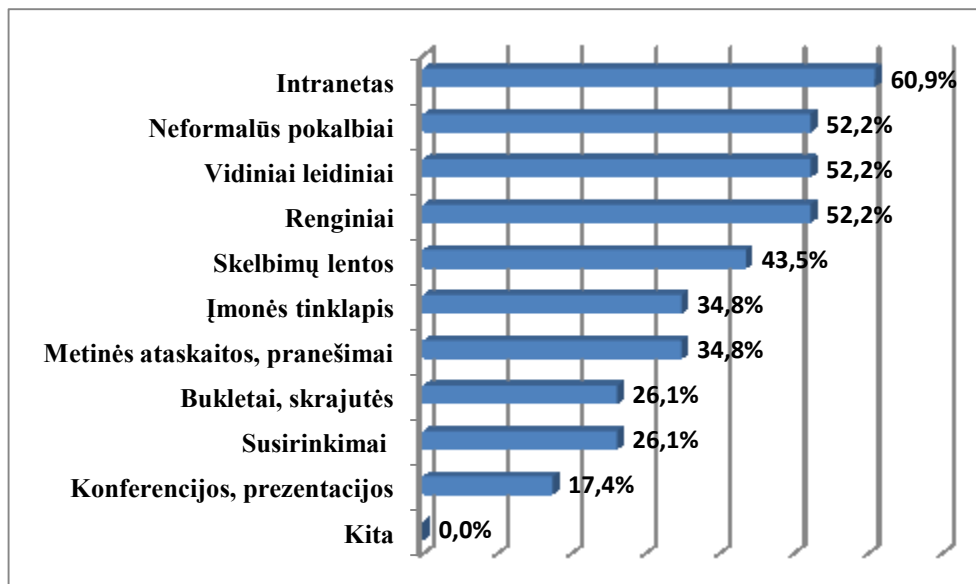
9 paveikslas. Lyčių pasiskirstymas tarp įmonėje sprendimus priimančių ir vadovaujančių asmenų



### 3.5. Socialinių iniciatyvų komunikacijos analizė

Antra tyrimo dalis skirta išanalizuoti socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu komunikacijos aspektus. Pirmiausia, respondentų buvo klausiama, ar įmonė informuoja darbuotojus apie vykdomas socialines iniciatyvas. 73,8 % respondentų pažymėjo, kad jų įmonės neinformuoja darbuotojų, likę 26,2 % respondentų atsakė teigiamai, t.y. darbuotojai yra informuojami apie įmonėje vykdomas iniciatyvas. Tokiam skaičiaus pasiskirstymui įtakos turi tai, ar įmonė apskritai vykdo socialines iniciatyvas lyčių atžvilgiu. Įmonės, kurios informuoja darbuotojus apie vykdomas socialines iniciatyvas, buvo prašomos nurodyti efektyviausias informavimo priemones. 10 paveiksle matyti, kokios priemonės yra laikomos efektyviausiomis ir populiariausiomis. 60,9 % įmonių efektyviausia priemone laiko intranetą, 52,2 % darbuotojams informaciją perduoda neformalių pokalbių metu, vidinių leidinių pagalba, renginių metu. 43,5 % įmonių naudoja skelbimų lentas komunikacijai su darbuotojais, 34,8 % - įmonės tinklapi, metines ataskaitas ir pranešimus, 26,1 % - bukletus, skrajutes ir rengia susirinkimus, 17,4 % - konferencijas ir prezentacijas. Kaip rodo socialinių iniciatyvų komunikacijos priemonių analizė darbuotojai labiausiai vertina tiesiogines bendravimo priemones – pokalbius, renginius, intranetą. Šių priemonių pagalba informacija perduodama greitai ir laiku, darbuotojams suteikiant grįžtamojo ryšio galimybę. Priemonių pasirinkimą lemia ir informacijos turinio specifika – informacija apie socialines iniciatyvas, lyčių lygias galimybes efektyvesnė naudojant žodinę komunikaciją.

10 paveikslas. Socialinių iniciatyvų komunikacijos efektyviausios priemonės



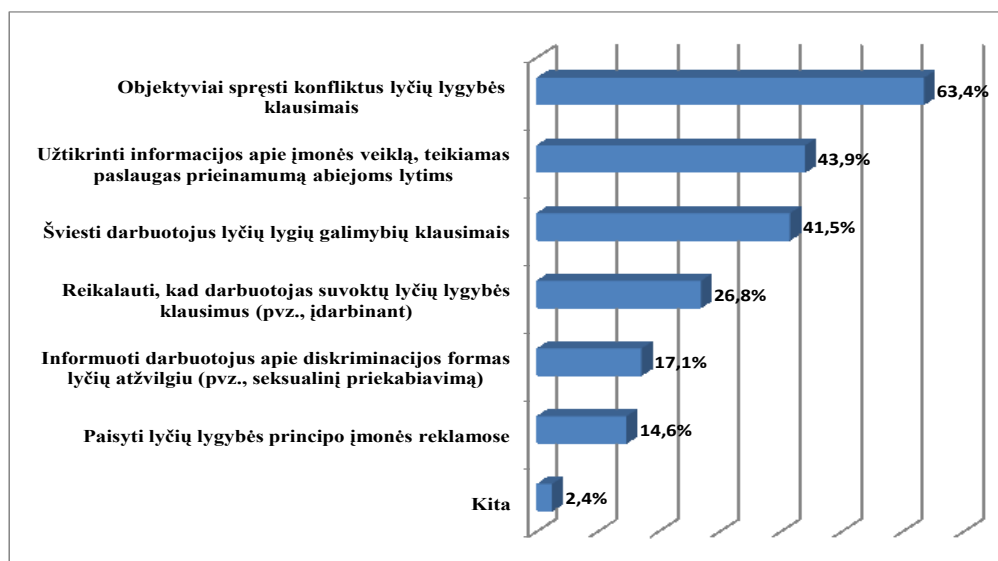
### 3.5.1. Komunikacija lyčių atžvilgiu

Socialinių iniciatyvų komunikacija lyčių atžvilgiu apima komunikaciją, susijusią su lyčių lygybės aspektų integravimu į įmonės socialines iniciatyvas. Lyčių lygios galimybės turi būti užtikrinamos kiekvienoje organizacijoje darbuotojus informuojant ir supažindinant su savo teisėmis. Įmonės, kurios vykdo socialiai atsakingą veiklą priimdamos naujus darbuotojus supažindina juos ne tik su darbo reikalavimais, bet ir socialinėmis iniciatyvomis. 67 % apklaustų įmonių darbuotojai nėra supažindinami su teisėmis pasinaudoti lyčių lygių galimybių iniciatyvomis. 13,6 % supažindina naujus darbuotojus ir informuoja apie įmonės vykdomas veiklas, naudingas darbuotojui, 19,4 % atsakiusiųjų nežino, ar įmonė informuoja naujai atėjusius darbuotojus. Gauti duomenys dar kartą patvirtina, kad tik nedidelis procentas visų įmonių vykdo ir komunikuoja socialines iniciatyvas, užtikrinančias lyčių lygias galimybes profesinėje srityje.

Siekiant išnagrinėti, kaip įmonė turi komunikuoti vykdydama lyčių lygių galimybių socialines iniciatyvas, respondentams buvo pateikti galimi įmonės veiksmų variantai (11 paveikslas). 63,4 % respondentų atsakė, kad įmonė turėtų objektyviai spręsti konfliktus lyčių lygybės klausimais, 43,9 % nurodė, kad svarbu užtikrinti informacijos apie įmonės veiklą, teikiamas paslaugas prieinamumą abiejoms lytims, 41,5 % - šviesti darbuotojus lyčių lygių galimybių klausimais, 26,8 % - reikalauti, kad darbuotojai suvoktų lyčių lygybės klausimus (pvz., įdarbinant), 17,1 % - informuoti darbuotojus apie diskriminacijos formas lyčių atžvilgiu (pvz., seksualinį priekabiavimą), 14,6 % - paisyti lyčių lygybės

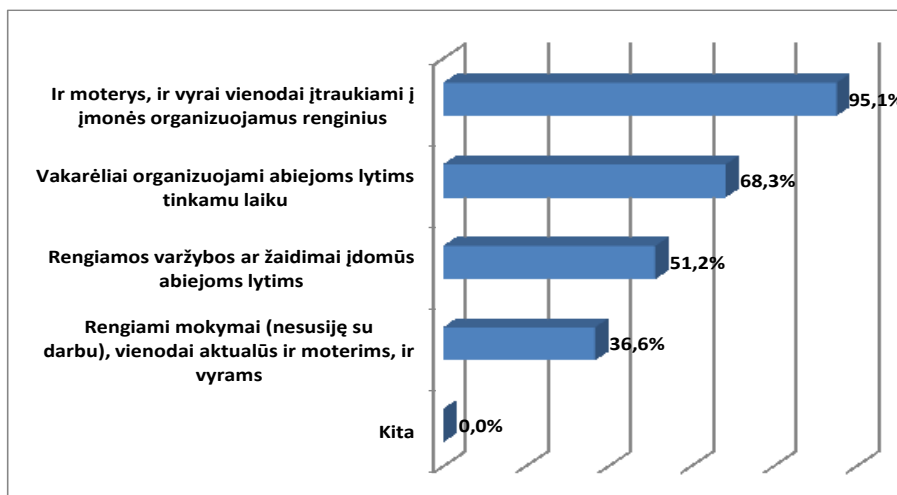
principo įmonės reklamose ir 2,4 % mano, kad įmonė turi laikytis „šių principų priimant sprendimus“. Atsakymai į šį klausimą atspindi rekomendacijas, kaip įmonės turėtų elgtis, vykdydamos lyčių lygių galimybių socialines iniciatyvas. Gauti duomenys patvirtina, kad įmonėse kyla konfliktų siekiant užtikrinti lyčių lygybę, o jų sprendimas nėra nešališkas. Įmonėse jaučiamas ribotas informacijos prieinamumas, darbuotojai nėra šviečiami ir informuojami lyčių lygybės klausimais: jiems trūksta teisinių žinių, garantuojančių lygias galimybes darbe.

11 paveikslas. Įmonės komunikacija vykdant lyčių lygių galimybių socialines iniciatyvas



Organizacija neapsiriboja tik formalia darbuotojų komunikacija. Neformalus bendravimas vystosi tiek organizacijos erdvėje, tiek už jos ribų. Terpę vystytis socialinei komunikacijai sukuria įvairios laisvalaikio veiklos, tiesiogiai nesusijusios su darbu. Taigi, socialinė įmonės komunikacija apima organizacijos renginius, vakarėlius, žaidimus ir kt. komunikacijos formas. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti lyčių lygybės principų pasiymą įmonės socialinės komunikacijos procese (12 paveikslas). 95,1 % įmonių į organizuojamus įmonės renginius vienodai įtraukia ir moteris, ir vyrus, 68,3 % įmonių vakarėlius organizuoja abiejoms lytims tinkamu laiku, 51,2 % įmonių rengia varžybas ar žaidimus, dominančius abi lytis, 36,6 % įmonių rengia mokymus (nesusijusius su darbu) vienodai aktualius ir moterims, ir vyrams. Respondentų pateikti duomenys rodo, kad didžioji dalis įmonių paiso lyčių lygybės principų tik įtraukiant visus darbuotojus į organizuojamus renginius, tačiau neišvengia vienos ar kitos lyties interesų dominavimo organizuodami vakarėlius, rengdami varžybas ar mokymus, aktualesnius vienai ar kitai lyčiai.

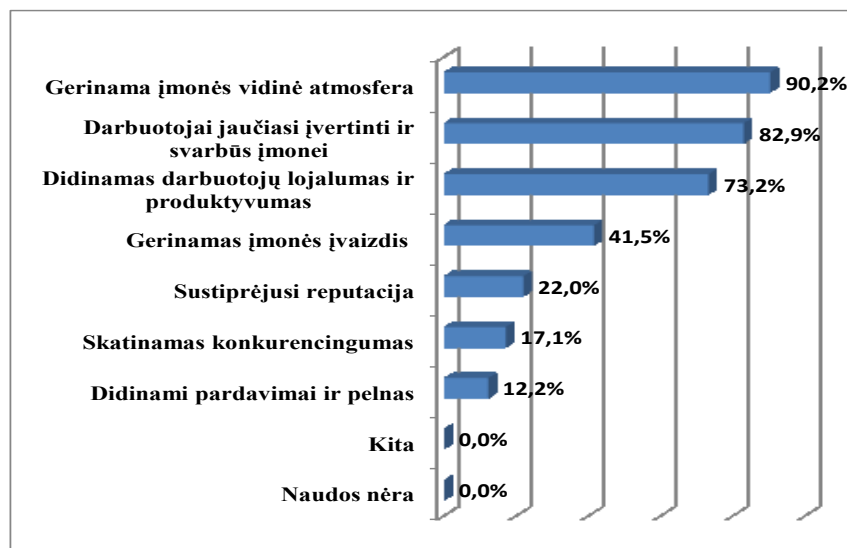
## 12 paveikslas. Lyčių lygybės principų paisymas socialinėje komunikacijoje



### 3.5.2. Komunikacijos nauda

Lyčių lygybės svarba darbo rinkoje – neiginčytina. Ji skatina didesnę užimtumą, gali duoti didesnės socio-ekonominės naudos, mažinti socialinę įtampą darbo kolektyvuose. Vienareikšmiškai galima teigti, kad komunikacijos nauda iš socialinių iniciatyvų perspektyvos yra įvairiapusė. Komunikacija padeda organizacijai integruoti socialines iniciatyvas į savo veiklą ir jas sėkmingai įgyvendinti. Organizacija, norėdama išlaikyti savo darbuotojus, įgyvendina socialines iniciatyvas, tačiau tik tinkama jų komunikacija duoda reikšmingų rezultatų. Respondentai buvo klausiami, kokia socialinių iniciatyvų komunikacijos teikiama nauda. Atsakymuose buvo pateikti ir organizacijai, ir darbuotojams reikšmingi komponentai (13 paveikslas). Atlikta analizė parodė, kad didžiausia nauda yra laikomas įmonės vidinės atmosferos gerinimas (90,2 %), darbuotojų moralinis pasitenkinimas, kai darbuotojai jaučiasi tinkamai įvertinti ir svarbūs įmonei (82,9 %). 73,2 % respondentų naudą vertina kaip darbuotojų lojalumo ir produktyvumo didėjimą, 41,5 % apklaustųjų teigia, kad socialinių iniciatyvų komunikacijos dėka gerinamas įmonės įvaizdis, stiprinama reputacija (22 %), skatinamas konkurencingumas (17,1 %), didinami pardavimai ir pelnas (12,2 %). Respondentų pateikti duomenys leidžia daryti išvadą, kad didžiausia komunikacijos teikiama nauda yra darbuotojų moralinės gerovės didinimas. Palanki ir patraukli darbo aplinka skatina darbuotojus tapti atsakingais prieš organizaciją – atsilyginti jai lojalumu, našesniu darbu ir teigiamo įvaizdžio formavimu. Ši komunikacijos nauda išraiška vertinama kaip interesų grupių grįžtamasis ryšys: socialinės iniciatyvos užtikrina palankią interesų grupių poziciją įmonės atžvilgiu.

### 13 paveikslas. Socialinių iniciatyvų komunikacijos nauda



Socialinių iniciatyvų komunikacijos darbuotojams naudos analizė atskleidė, kad įmonių sprendimas imtis socialiai atsakingos veiklos pagrįstas ne tik moraliniais ar teisiniais argumentais (įstatymų laikymasis kaip veiklos pagrindas), bet ir kitokia nauda. Įmonės siekdamos geresnio įvaizdžio arba nenorėdamos pakenkti savo reputacijai pradeda deklaruoti socialiai atsakingą veiklą, komunikuoti ją interesų grupėms ir taip pamažu integruoti socialines inicityvas į savo kasdienę veiklą.

### 3.6. Tyrimo išvados ir rekomendacijos

Atlikus socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu tyrimo anketinės apklausos rezultatų analizę, galima daryti šias išvadas:

1. Pirmoji tyrimo hipotezė iš dalies patvirtinta, kad įmonės nėra suinteresuotos vykdyti ir komunikuoti socialinių iniciatyvų lyčių lygių galimybių atžvilgiu. Tyrimas parodė, kad įmonės, suprasdamos teikiamą naudą, vykdo socialines iniciatyvas ir jas komunikuoja, tačiau didžioji dalis tai daro ne lyčių lygių galimybių plėtros srityje. Socialinės iniciatyvos daugiausia vykdomos šiose srityse: santykiai su klientais, produktų kokybės užtikrinimas, poveikio aplinkai mažinimas, personalo mokymosi skatinimas.
2. Antroji tyrimo hipotezė patvirtinta iš dalies, kadangi įmonių nesuinteresuotumą socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu lemia ne tik tipiški lyčių vaidmenų stereotipai, bet ir vadovų nesuinteresuotumas, naudos įmonei neapibrėžtumas, darbo rinkos segregacija.
3. Tirtose įmonėse dominuoja šios socialinės iniciatyvos lyčių atžvilgiu: vienodų sąlygų sudarymas siekti profesinės karjeros abiejoms lytims; vienodas skatinimas už tą patį atliktą darbą ir vyrams, ir moterims; vienodų lengvatų suteikimas, galimybės kelti kvalifikaciją abiejoms lytims; lyčių skatinimas aktyviai pasinaudoti tėvystės ir vaiko priežiūros atostogomis; vienodos galimybės abiejoms lytims derinti darbą ir šeimą.
4. Moterų skaičiaus pasiskirstymas įmonėse, vadovavimo ir sprendimų priėmimo procesuose parodė, kad įmonėse atvira terpė atskirčiai lyties požiūriu;
5. Tirtoms įmonėms būdingas siauras socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu požiūris – socialinės iniciatyvos kaip savalaikė lyčių santykių problemų sprendimo priemonė, tačiau pastebimos lyčių integravimo į socialines iniciatyvas užuomazgos.
6. Daugelis įmonių vykdo tik pirmojo lygmens socialinę atsakomybę, kurios pagrindas laikytis įstatymų ir kitų teisinių aktų lyčių atžvilgiu;
7. Socialinių iniciatyvų komunikacija vyksta objektyviai spendžiant darbuotojų skundus lyčių lygybės klausimais, užtikrinant lygiavertę SI informacijos sklaidą organizacijos viduje, šviečiant ir informuojant darbuotojus lyčių lygių galimybių klausimais. Pagrindinėmis informacijos perdavimo priemonėmis laikoma žodinė komunikacija, intranetas.

Išanalizavus įmonių socialines inicityvas ir jų komunikaciją, galima pateikti šias *rekomendacijas*, padėsiančias įmonėms užtikrinti lyčių lygių galimybių socialines iniciatyvas:

1. Organizacija turi būti atvira savo darbuotojams – pateikti vyrų ir moterų darbo užmokesčio gaires, pristatyti karjeros galimybes.
2. Nuolat šviesti ir informuoti darbuotojus lyčių lygybės klausimais (pvz., teisiniai lyčių lygybės aspektai, diskriminacijos prevencija).
3. Vertinti pareigybes ir darbus remiantis neutraliais kriterijais nepriklausomai nuo lyties.
4. Sudaryti saugias darbo sąlygas besilaukiančioms moterims.
5. Padėti suderinti šeimos ir darbo įsipareigojimus: suteikti atostogas reikiamais atvejais, galimybę pasirinkti lankstų darbo grafiką, įsteigti darželį ar dienos centrą darbuotojų vaikams.
6. Įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimo procesus, skatinti moteris aktyviau siekti profesinės karjeros.
7. Parengti etikos kodeksą, kuris užtikrintų darbuotojų lygias galimybes nepaisant jų lyties.
8. Nešališkai nagrinėti darbuotojų skundus dėl pažeistų jų teisių.

## IŠVADOS

1. Įmonių socialinė atsakomybė – tai moraliniais ir savanoriškumo principais grįstos pastangos gerinti darbuotojų, bendruomenės ir visuomenės gyvenimo kokybę, mažinti daromą poveikį aplinkai ir gauti tiesioginę / netiesioginę naudą. Išskiriamos 4 socialinės atsakomybės rūšys: ekonominė, juridinė, etinė ir filantropinė.
2. Socialinės iniciatyvos traktuojamos kaip procesas, kurio specifikai būdingas tęstinumas, nuoseklumas, sąlygojantis socialiai atsakingų veiklų integraciją į įmonės valdymo strategiją.
3. Socialinės iniciatyvos lyčių lygių galimybių atžvilgiu organizacijoje – tai iniciatyvos, kurios užtikrina vienodas vyrų ir moterų galimybes profesinėje srityje, abi lytis lygiaverčiai įtraukiant į visus organizacijos veiklos vykdymo etapus. Pagrindiniai į socialines iniciatyvas integruojami lyčių lygių galimybių komponentai yra šie: darbo ir šeimos suderinamumas, karjera ir darbo užmokestis, lankstumas ir užimtumas.
4. Socialinės iniciatyvos lyčių atžvilgiu siejamos su darbuotojų teisėmis ir pareigomis, darbo atlygiu, darbo sąlygomis, socialinėmis garantijomis. Socialinių iniciatyvų tikslas yra suderinti darbuotojų interesus ir jų moralines vertybes, nepažeidžiant teisės į lyčių lygybę.
5. Socialinės iniciatyvos lyčių atžvilgiu vykdomos trimis lygiais: pirmasis lygmuo remiasi teisiniais komponentais, kurie numato besąlygišką įmonės atsakomybę laikytis įstatymų, antrasis lygmuo apima įmonės veiklos neigiamų pasekmių mažinimą, trečiasis lygmuo skatina įmonę elgtis etiškai ir prisidėti prie visuomenės problemų sprendimo.
6. Socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu integravimas į įmonės veiklą pasireiškia per komunikaciją. Komunikacinės sąveikos metu darbuotojai šviečiami ir informuojami lyčių lygybės klausimais, skatinami naudotis socialinėmis iniciatyvomis, įtraukiami į įmonės veiklą, suteikiant teisę dalyvauti priimančiam sprendimams, teikiant pasiūlymus, įgyvendinant planus.
7. Skiriamos trys įmonių socialinės atsakomybės komunikacijos strategijos: suinteresuotųjų šalių informavimo strategija, suinteresuotųjų šalių atsako strategija ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo strategija.
8. Tinkama socialinių iniciatyvų komunikacija darbuotojus veikia kaip stiprus motyvatorius, kurios rezultatas įvairiapusis: palankiau vertinamas atliekamas darbas, sukuriama patraukli vidinė atmosfera, geresni santykiai tarp darbuotojų, palankesnės darbo sąlygos, moralinis



- pasitenkinimas darbu, teigiamas darbovietės įvaizdis vertinant iš darbuotojų ir potencialių darbuotojų pozicijos.
9. Pilnavertė socialinių iniciatyvų komunikacija darbuotojus skatina aktyviau domėtis socialiai atsakinga veikla, keisti ir formuoti tradicinį lyčių vaidmenų požiūrį, tobulinti savo asmenybę ir padėti organizacijai integruoti socialiai atsakingas iniciatyvas į savo veiklos strategiją.
  10. Atliktas tyrimas parodė, kad lyčių lygių galimybių plėtra nėra prioritetinga socialinių iniciatyvų sritis, o įmonėse egzistuoja siauras socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu požiūris – socialinės iniciatyvos laikomos kaip savalaikės lyčių santykių problemų sprendimo priemonės.
  11. Nustatytos įmonių prioritetingos socialinės atsakomybės sritys: ryšiai su klientais, produktų kokybės užtikrinimas, personalo mokymosi skatinimas, aplinkos apsauga ir poveikio aplinkai mažinimas.
  12. Pagrindinės priežastys, turinčios lemiamą įtaką socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu nevykdymui, yra vadovų nesuinteresuotumas, nusistovėję profesijų stereotipai lyčių atžvilgiu, socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu naudoti įmonei neapibrėžtumas.
  13. Dalis apklaustų įmonių, kurios deklaruoja socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu vykdymą, imasi šių veiksmų: sudaro vienodas sąlygas siekti profesinės karjeros abiejoms lytims; vienodai skatina už tą patį atliktą darbą ir vyrus, ir moteris; teikia vienodas lengvatas, galimybes kelti kvalifikaciją abiejoms lytims; skatina aktyviai pasinaudoti tėvystės ir vaiko priežiūros atostogomis; sudaro vienodas galimybes abiejoms lytims derinti darbo ir šeimos įsipareigojimus.
  14. Įmonės vykdančios socialines iniciatyvas lyčių atžvilgiu dažniausiai naudoja tiesioginę komunikaciją ir intranetą, kurių privalumas – greitas grįžtamasis ryšys, užtikrinantis savalaikį informacijos perdavimą sprendimus lyčių socialinės atsakomybės srityje priimantiems asmenims.
  15. Abi tyrimo hipotezės patvirtintos iš dalies. Didžioji dalis įmonių nėra suinteresuotos komunikuoti ir vykdyti socialinių iniciatyvų lyčių atžvilgiu. Tai lemia ne tik įsitvirtinusių stereotipinės lyčių vaidmenų nuostatos, bet ir įmonės vadovų nesuinteresuotumas įvertinant kitų socialinių atsakomybės sričių naudą nei naudą, gaunamą vykdant lyčių lygių galimybių socialines iniciatyvas.

## Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. ADOMAITYTĖ-SUBAČIENĖ, Ieva. Įmonių socialinė atsakomybė [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[www.lygus.lt/seimairdarbas/files/imoniu%20socialine%20atsakomybe.doc](http://www.lygus.lt/seimairdarbas/files/imoniu%20socialine%20atsakomybe.doc)>
2. ASTROMSKIENĖ, Adelė; ADAMONIENĖ, Rūta. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-217.pdf>>. ISSN 1822-6515.
3. BARCEVIČIUS, Egidijus. *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas*. Vilnius, 2007, 79 p.
4. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ, Birutė. *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas, 1999, 387 p. ISBN 9986137152.
5. CARROLL, B. Archle. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cba.ua.edu/~aturner/MGT341/MGT341%20Readings/Pyramid.pdf>>.
6. CRAMER, Jacqueline; BERGMANS, Fred (2003). *Learning about corporate social responsibility – the Dutch experience* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=Yx9ICrbg8mwC&pg=PA59&dq=Cramer,+F.+Bergmans,+2003&lr=&cd=2#v=onepage&q&f=false>>. ISBN 1586033646.
7. ČIUTIENĖ, Rūta (2006). Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://submit.library.lt/ETD-afiles/ISM/etd-LABT20060424-104830-90849/restricted/Interesuderinimas.pdf>>.
8. ČYŽIŪTĖ, Jurgita. Veiklios moters socialiniai vaidmenys šeiminių partnerystės kontekste [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil72/fil\\_055\\_063.pdf](http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil72/fil_055_063.pdf)>.
9. DAHLSTRUD, Alexander (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/113456402/PDFSTART>>.

10. DAUKANTIENĖ, Neringa. Darbo rinkos pokyčiai Lietuvoje: moterų ir vyrų padėties aspektai [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil64/Fil\\_046\\_054.pdf](http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil64/Fil_046_054.pdf)>.
11. GEČIENĖ, Ingrida. Lyčių vaidmenų stereotipai užimtumo sferoje. *Moterys, darbas, šeima. Lyčių vaidmenys užimtumo sferoje: sociokultūrinis aspektas*. Vilnius, 2008, p. 83-130.
12. GOLUBAVIČIŪTĖ, Rūta; GUZAVIČIUS, Andrius. Universitetas kaip socialiai atsakinga organizacija [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-246.pdf>>. ISSN 1822-6515.
13. GROSSER, Kate; MOON, Jeremy (2005). The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=105&sid=9e951751-9c7e-48b7-a9ee-2d875dbe4d8c%40sessionmgr112>>.
14. GRUŽEVSKIS, B.; VASILJEVIENĖ, J.; MOSKVINA, J.; KLEINAITĖ, I. Įmonių socialinė atsakomybė [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.dsti.lt/ISA\\_2006.pdf](http://www.dsti.lt/ISA_2006.pdf)>.
15. GUDONIENĖ, Vilija. Įmonių socialinė atsakomybė: prievolė ar nauda [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.atsakingasverslas.lt/docs/prezentacija\\_V.Gudoniene.pdf](http://www.atsakingasverslas.lt/docs/prezentacija_V.Gudoniene.pdf)>.
16. GUDONIENĖ, Vilija. Korporatyvinė komunikacija – komunikacijos ar valdymo integravimas? *Informacijos mokslai*, 2006, nr. 39, p. 82. ISSN 1392–0561.
17. GUZAVIČIUS, Andrius (2009). Interesų grupės socialinės ekonomikos aspektu [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-251.pdf>>. ISSN 1822-6515.
18. Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projektas (2008) [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lpk.lt/Default.asp?iMonth=2&iYear=2010&EditionID=179&DL=L&TopicID=48&ArticleID=799>>.
19. JUŠČIUS, Vytautas. Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/78/str4.pdf>>. ISSN 1392–1258.

20. KANOPIENĖ, Vida (2000). Lietuvos moterų padėtis darbo rinkoje [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lygus.lt/gm/admin/files/BALT.rtf>>.
21. KARAKE-SHALHOUB, Zeinab A. (1999). *Organizational downsizing, discrimination and corporate social responsibility* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://site.ebrary.com/lib/viluniv/docDetail.action?docID=10002029&p00=social%20responsibility>>. ISBN 1-56720-251-9.
22. KOTLER, Philip; LEE, Nancy (2005). *Corporate social responsibility* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=2ppzhuJyyPgC&printsec=frontcover&dq=social+responsibility&lr=&cd=1#v=onepage&q&f=false>>. ISBN 0-471-47611-0.
23. Lietuvos įmonių vertinimas: egzistuoja lyčių diskriminacijos apraiškos (2009) [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.rait.lt/uploads/file/lyciu%20lygybes%20vertinimas\\_pdf.pdf](http://www.rait.lt/uploads/file/lyciu%20lygybes%20vertinimas_pdf.pdf)>.
24. Lietuvos moterys šiandien [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6633>>.
25. *LR Lygių galimybių įstatymas*, Vilnius, 2003 m. lapkričio 18 d. Nr. IX-1826 [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=222522&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=222522&p_query=&p_tr2=>)>.
26. *LR Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas*, Vilnius, 1998 m. gruodžio 1 d. Nr. VIII-947 [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.skelbimas.lt/istatymai/moteru\\_ir\\_vyru\\_lygiu\\_galimybius\\_istatymas.htm](http://www.skelbimas.lt/istatymai/moteru_ir_vyru_lygiu_galimybius_istatymas.htm)>.
27. LISAUSKAITĖ, Vaida. Lyčių diskriminacijos kaina. *Konferencija Jungtinių tautų tarptautinės Kairo konferencijos veiksmų programai 15 metų. Mes ne prašome, mes reikalaujame*. Vilnius, 2010, p. 53-70. ISBN 978-9986-18-192-7.
28. Lyčių aspekto integravimo vadovas [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2045&langId=lt>>.
29. MARSHALL, Judi. The gendering of leadership in corporate social responsibility. *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2007, Vol. 20, No. 2, p. 165-181 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0230200201.html>>. ISSN 0953-4814.

30. MISEVIČIUS, Vilius. *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas, 2005, 215 p. ISBN 9955094443.
31. MORSING, Mette; SCHULTZ, Majken. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: a European review* [interaktyvus]. 2006, Vol. 15, No. 4 [žiūrėta 2010 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <[http://majkenschultz.com/articles/BEER\\_460.PDF](http://majkenschultz.com/articles/BEER_460.PDF)>.
32. Moterų ir vyrų padėties pokyčių visose srityse išplėstinis tyrimas ir vertinimas [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.socmin.lt/get\\_file.php?file=bktacm01bVJiSDVqMUpXV21xMmExR2l1WkphYXY1bTRtNkZzbXBmVVpOaVoycG5HbVpIvlpHalptYURJbk11VFphWnBZNW5ReE1SdW1tJTJCaWJjNIN5WmZXbTVCdHJKYWJscyUyRkVuWnllbXRlWWFHYWFsOHliMFd5Wm5HMLhtV2ljYjV0dGo1bWxhWmxtekp4c25JYkR1cGVZYWFTZHHkZkphNW1iclduTGs4bWExbSUyRkFiS1ZzcEpiUnhhcktuSmpObHBxU25abkNtSmR1WkhCcGE1dVZrcGZUbThWc20yZHdsS0dU](http://www.socmin.lt/get_file.php?file=bktacm01bVJiSDVqMUpXV21xMmExR2l1WkphYXY1bTRtNkZzbXBmVVpOaVoycG5HbVpIvlpHalptYURJbk11VFphWnBZNW5ReE1SdW1tJTJCaWJjNIN5WmZXbTVCdHJKYWJscyUyRkVuWnllbXRlWWFHYWFsOHliMFd5Wm5HMLhtV2ljYjV0dGo1bWxhWmxtekp4c25JYkR1cGVZYWFTZHHkZkphNW1iclduTGs4bWExbSUyRkFiS1ZzcEpiUnhhcktuSmpObHBxU25abkNtSmR1WkhCcGE1dVZrcGZUbThWc20yZHdsS0dU)>.
33. RAKAUSKIENĖ, Gražina Ona. Lietuvos moterų indėlis, kuriant bendrąjį vidaus produktą. In *Lietuvos moterų amžių sandūroje: III Lietuvos moterų suvažiavimo straipsnių rinkinys*. Vilnius, 2000, 206 p. ISBN 9955466014.
34. REINGARDIENĖ, Jolanta. Moterų karjeros ir šeimos dilemos [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ku.lt/sociologija/files/2004\\_nr.01.59-72.pdf](http://www.ku.lt/sociologija/files/2004_nr.01.59-72.pdf)>. ISSN 1392-3358.
35. REINGARDIENĖ, Jolanta (2004). Europos lyčių lygybės strategija: kintančios lyčių politikos privalumai ir grėsmės [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.gap.lt/ells>>.
36. REINGARDĖ, Jolanta. Šeimai palanki organizacija: lyčių lygybės aspekto integravimo praktika [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lygus.lt/ITC/files\\_naujienos/Pranesimas%20Reingarde.pps](http://www.lygus.lt/ITC/files_naujienos/Pranesimas%20Reingarde.pps)>.
37. STUNDŽĖ, Lijana. Lytis ir organizacija: komunikacinis aspektas. *Informacijos mokslai*, 2009, nr. 49, p. 99. ISSN 1392–0561.
38. ŠIDLAUSKIENĖ, Virginija. „Stiklo lubų“ fenomenas moterų profesinės karjeros raidoje [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://gender.su.lt/straipsniai/SIDLAUSKIENE6.doc>>.

39. ŠIDLAIUSKIENĖ, Virginija. Lyties aspekto integravimo strategija [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://gender.su.lt/straipsniai/SIDLAIUSKIENE5.doc>>.
40. TAPINIENĖ, Jurga. Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus. In *Marketingas*, 2006, nr. 12.
41. ULEVIČIUS, Liutauras. *Kaip tapti žinomam. Etiški ryšiai su visuomene*. Kaunas, 2006, 320 p. ISBN 9955707046.
42. VAITKEVIČIUS, Sigitas; STUKAITĖ, Dalia. Įmonių socialinės atsakomybės formavimas racionalaus veikimo kontekste [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-624.pdf>>. ISSN 1822-6515.
43. VYŠNIAUSKIENĖ, Dalia; KUNDROTAS, Virginijus. *Verslo etika*. Kaunas, 1999, 261 p. ISBN 9986137225.
44. VENGALĖ, Laima; MACKEVIČIŪTĖ, Indrė. *Lygybė ir įvairovė darbo vietoje*. Vilnius, 2007, 60 p. ISBN 9789955997115.
45. WERTHER, William B.; CHANDLER, David (2006). *Strategic corporate social responsibility* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?id=etEOEKUxJV0C&printsec=frontcover&dq=social+responsibility&lr=&source=gbs\\_similarbooks\\_s&cad=1#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=etEOEKUxJV0C&printsec=frontcover&dq=social+responsibility&lr=&source=gbs_similarbooks_s&cad=1#v=onepage&q&f=false)>. ISBN 1-4129-1373-X.
46. ŽVINKLIENĖ, Alina. Gender mainstreaming ar lyčių dėmens integravimo strategija? [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/VU/Sociologija/Sociologija\\_04\\_2.pdf#page=120](http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/VU/Sociologija/Sociologija_04_2.pdf#page=120)>. ISSN 1392-3358.

## **Social responsibility of enterprises: the dimension of advancement of gender equality**

**Kristina Laurutienė**

### **Summary**

The role of genders in the social context is of special relevance, because integration of possibilities for gender equality into activity of the enterprise helps to create not only favourable and friendly environment for the employee, but to improve position of the enterprise in the market. Social responsibility in respect of genders satisfies the needs of employees: provide equal opportunities for women and men to seek for career, to earn equal wage for the same work, make decisions of highest level, to combine responsibilities of family and work and etc. Through communicative processes possibilities of gender equality are integrated into common working strategy of the enterprise and employees are informed about socially responsible activities done in their respect. Appropriate communication determines successful realisation of social responsibility and significant, coming up to expectations result. It is important to understand the use of communication for both the head of the organisation and it's employees, because it is not only a means for giving information, but also part of the business of the organisation.

*Subject of Master's paper* – social responsibility in respect of possibilities for gender equality. *Aim* of the work – to analyse social responsibility in respect of possibilities for gender equality and it's communication. *Objectives* of the work – to analyse conception of social responsibility, it's areas and levels; to examine aspects of social responsibility communication; to give dimensions of integration of possibilities for gender equality into social responsibility of enterprises; to investigate what social responsibility is pursued in business enterprises in respect of possibilities for gender equality and how it is communicated; to give conclusions and recommendations for enterprises regarding the realisation of social responsibility in respect of genders. In the investigative part of master's paper two *hypotheses* are raised: enterprises are not interested in pursuing and communicating of social responsibility in respect of possibilities for gender equality; disinterest of enterprises is determined by stereotyped attitudes about gender roles. In the work these *methods* of research are used: systematic analysis of scientific literature, logical analysis, analysis of documents, survey of questionnaires.

Having analysed social responsibility of enterprises in respect of genders and it's communication, conclusion is drawn that narrow view of social responsibility is typical for enterprises in respect of genders – social responsibility is understood as apropos means for solving problems of

gender relationships, however, embryos of gender integration into social responsibility are noticed. Social responsibility communication analysis has shown that social responsibility in respect of employees and it's communication is of mutual value; organization, improving it's image and reputation, achieves it's planned objects and employees are provided with more favourable working conditions and get moral satisfaction with their work. Social responsibility communication of full value encourages employees to be actively interested in socially responsible activity, to change and form traditional attitude, to improve their personality and help for the organisation to integrate social responsibility into it's working strategy.



# **PRIEDAI**

# 1 PRIEDAS. ANKETOS PAVYZDYS

## **Gerb. respondente,**

esu komunikacijos mokslų magistrantūros 2 kurso studentė. Atlieku tyrimą, kurio *tikslas* – išanalizuoti, kokios socialinės iniciatyvos yra vykdomos įmonėse lyčių lygių galimybių atžvilgiu ir kaip jos komunikuojamos. Garantuojau konfidencialumą ir patikinu, kad Jūsų anketoje pateikta informacija bus panaudota rašant magistrinį mokslo darbą. Anketoje įrašykite savo nuomonę arba pažymėkite Jums tinkamiausią (-ius) atsakymo (-ų) variantą (-us).

*Socialinės iniciatyvos* – tai moralinis ir savanoriškas įmonių įsipareigojimas darbuotojams, visuomenei ir aplinkai. Tokios įmonės yra atskaitingos ir pasirengusios atsakyti už savo veiksmus. Socialinės iniciatyvos gali būti įvairios: personalo mokymosi skatinimas, darbuotojų (šeimų) laisvalaikio organizavimas, psichologinio klimato darbe gerinimas, lygių galimybių plėtra ir pan.

*Socialinės iniciatyvos lyčių lygių galimybių atžvilgiu* – tai iniciatyvos, kurios užtikrina vienodas vyrų ir moterų galimybes profesinėje srityje, abi lytis lygiaverčiai įtraukiant į visus organizacijos veiklos vykdymo etapus (pvz., priimant į darbą, taikomi vienodi atrankos kriterijai, už tą patį darbą mokamas vienodas atlygis ir moterims, ir vyrams, abi lytis skatinamos aktyviai pasinaudoti tėvystės ir vaiko priežiūros atostogomis ir t.t.).

### **1. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?**

- 10-50
- 50-100
- 100-150
- 150-250
- virš 250

### **2. Kiek moterų ir vyrų šiuo metu dirba Jūsų įmonėje?**

|                 |  |
|-----------------|--|
| Moterų skaičius |  |
| Vyrų skaičius   |  |

### **3. Jūsų įmonei šiuo metu vadovauja:**

- Vyras
- Moteris

**4. Kokiose srityse Jūsų įmonė vykdo socialines iniciatyvas (galimi keli atsakymo variantai)?**

- Aplinkos apsauga ir poveikio aplinkai mažinimas
- Sveikatos apsauga ir saugumas darbe
- Produktų kokybės užtikrinimas
- Dalyvavimas bendruomenės veikloje
- Lygių galimybių plėtra
- Personalo mokymosi skatinimas
- Darbuotojų (šeimų) laisvalaikio organizavimas
- Psichologinio klimato darbe gerinimas
- Ryšiai su klientais
- Ryšiai su investuotojais
- Skaidraus verslo skatinimas
- Kita (įrašykite savo variantą)\_\_\_\_\_

**5. Ar Jūsų įmonė vykdo socialines iniciatyvas, siekdama užtikrinti lyčių lygias galimybes darbe?**

- Taip
- Ne

**6. Jei į 5 klausimą atsakėte teigiamai, nurodykite, kokias socialines iniciatyvas Jūsų įmonė vykdo lyčių lygių galimybių atžvilgiu (galimi keli atsakymo variantai)**

- Moka vienodą darbo užmokestį už tą patį darbą ir vyrams, ir moterims
- Sudaro vienodas sąlygas siekti profesinės karjeros abiejoms lytims
- Suteikia vienodas galimybes derinti darbą ir šeimą tiek vyrams, tiek moterims
- Skatina abi lytis aktyviai pasinaudoti tėvystės ir vaiko priežiūros atostogomis
- Suteikia darbo lankstumo ir užimtumo garantijas (užtikrina moterų ir vyrų saugumą keičiant, susirandant ar prarandant darbą)
- Teikia vienodas lengvatas, galimybes kelti kvalifikaciją abiejoms lytims
- Už tą patį atliktą darbą vienodai skatina ir vyrus, ir moteris
- Organizuoja įvairias laisvalaikio pramogas, kurios tenkina abi lytis
- Organizuoja mokymus patogiu laiku (pvz., dienos metu, darbo dienomis)
- Kita (įrašykite savo variantą)\_\_\_\_\_

- 7. Jei į 5 klausimą atsakėte neigiamai, nurodykite priežastis, kodėl Jūsų įmonė nevykdo socialinių iniciatyvų lyčių lygių galimybių atžvilgiu (galimi keli atsakymo variantai)**
- Naudos įmonei neapibrėžtumas
  - Finansinių išteklių trūkumas
  - Žinių trūkumas
  - Įmonės vadovų nesuinteresuotumas
  - Mažas darbuotojų spaudimas
  - Mažas visuomenės spaudimas
  - Laiko trūkumas
  - Nėra supratimo apie socialinių iniciatyvų svarbą darbuotojams
  - Darbo rinkos segregacija
  - Nusistovėję profesijų stereotipai lyčių atžvilgiu
  - Lyčių hierarchijos problema (vyrai kaip darbuotojai yra labiau vertinami nei moterys)
  - Profesinių reikalavimų trukdžiai (vyrai nesiima aktyvesnio tėvystės arba priežiūros vaidmens)
  - Kita (įrašykite savo variantą)\_\_\_\_\_
- 8. Jūsų nuomone, kuriai lyčiai yra aktualesnės vykdomos socialinės iniciatyvos jų atžvilgiu?**
- Moteriai
  - Vyrai
  - Vienodai aktualios abiejoms lytims
- 9. Kokią naudą socialinės iniciatyvos galėtų suteikti ir moterims, ir vyrams? (galimi keli atsakymo variantai)**
- Padeda suderinti vaidmenis šeimoje ir profesinėje veikloje
  - Laužo nusitovėjusius moters ir vyro vaidmenų stereotipus
  - Suteikia galimybę naudotis lanksčiomis darbo formomis
  - Moterims ir vyrams sudaro sąlygas gauti lygiavertį darbo užmokestį
  - Moterims ir vyrams suteikia galimybes užimti lygiavertes aukštas pareigas
  - Abi lytys gali vienodai priimti sprendimus ir vadovauti
  - Papildomo darbo galimybės abiejoms lytims
  - Kita (įrašykite savo variantą)\_\_\_\_\_
- 10. Kokios Jūsų įmonėje yra vykdomos iniciatyvos, susijusios su šeimos ir darbo santykių derinimu? (galimi keli atsakymo variantai)**
- Įmonė turi savo vaikų dienos priežiūros centrą (lopšelį, darželį, popamokinį centrą)
  - Darbuotojai gali pasirinkti jiems lankstų darbo grafiką
  - Mokamos papildomos išmokos vaikų priežiūrai
  - Laisvų apmokamų dienų suteikimas asmeninėms reikmėms
  - Galimybė rinktis poilsio laiką atsižvelgiant į šeimos poreikius
  - Skatinami vyrai pasinaudoti tėvystės atostogomis
  - Laisvalaikio organizavimas darbuotojų šeimos nariams
  - Nevykdomos jokios iniciatyvos
  - Kita (įrašykite savo variantą)\_\_\_\_\_

**11. Ar Jūsų įmonė stebi, fiksuoja moterų ir vyrų atlyginimų dydžius, kilimą profesinės karjeros laiptais?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**12. Kaip manote, ar Jūsų įmonėje moterys ir vyrai turi vienodas galimybes siekti karjeros profesinėje srityje?**

- Taip, turi vienodas galimybes
- Ne, neturi vienodų galimybių
- Nežinau

**13. Ar naujai atėję darbuotojai yra supažindinami su lyčių lygių galimybių iniciatyvomis?**

- Taip, yra
- Ne, nėra
- Nežinau

**14. Kiek Jūsų įmonėje tarp sprendimus priimančių ir vadovaujančių asmenų yra vyrų ir kiek moterų? (pažymėkite tinkantį variantą, išreikštą procentais)**

- 10% moterų, 90% vyrų
- 30% moterų, 70% vyrų
- 50% moterų, 50% vyrų
- 70% moterų, 30% vyrų
- 90% moterų, 10% vyrų
- 100% moterų
- 100% vyrų

**15. Jūsų nuomone, ką įmonė turėtų daryti, vykdydama lyčių lygių galimybių iniciatyvas? (galimi keli atsakymo variantai)**

- Informuoti darbuotojus apie diskriminacijos formas lyčių atžvilgiu (pvz., seksualinį priekabiavimą)
- Šviesti darbuotojus lyčių lygių galimybių klausimais
- Reikalauti, kad darbuotojas suvoktų lyčių lygybės klausimus (pvz., įdarbinant)
- Paisyti lyčių lygybės principo įmonės reklamose
- Užtikrinti, kad informacija apie įmonės veiklą ir teikiamas paslaugas būtų vienodai prieinama tiek vyrams, tiek moterims
- Objektiviai spręsti konfliktus lyčių lygybės klausimais
- Kita (įrašykite savo variantą) \_\_\_\_\_

**16. Ar Jūsų įmonė informuoja darbuotojus apie vykdomas socialines iniciatyvas lyčių atžvilgiu?**

- Taip
- Ne

**17. Jei į 15 klausimą atsakėte teigiamai, nurodykite efektyviausias priemones, kuriomis įmonės darbuotojai yra informuojami apie vykdomas socialines iniciatyvas (galimi keli atsakymo variantai)**

- Metinės ataskaitos, pranešimai
- Konferencijos, prezentacijos
- Renginiai
- Susirinkimai
- Vidiniai leidiniai
- Skelbimų lentos
- Bukletai, skrajutės
- Įmonės tinklapis
- Intranetas
- Neformalūs pokalbiai
- Kita (įrašykite savo variantą)\_\_\_\_\_

**18. Kaip įmonės socialinė komunikacija (vakarėliai / šventės / pramogos) paiso lyčių lygybės principo? (galimi keli atsakymo variantai)**

- Ir moterys, ir vyrai vienodai įtraukiami į įmonės organizuojamus renginius
- Rengiami mokymai (nesusiję su darbu), vienodai aktualūs ir moterims, ir vyrams
- Vakarėliai organizuojami abiejoms lytims tinkamu laiku
- Rengiamos varžybos ar žaidimai įdomūs abiejoms lytims
- Kita (įrašykite savo variantą)\_\_\_\_\_

**19. Kaip manote, kokia nauda įmonei iš socialinių iniciatyvų komunikacijos? (galimi keli atsakymo variantai)**

- Gerinamas įmonės įvaizdis
- Sustiprėjusi reputacija
- Didinamas darbuotojų lojalumas ir produktyvumas
- Gerinama įmonės vidinė atmosfera
- Darbuotojai jaučiasi įvertinti ir svarbūs įmonei
- Skatinamas konkurencingumas
- Didinami pardavimai ir pelnas
- Naudos nėra
- Kita (įrašykite savo variantą)\_\_\_\_\_

**20. Jūsų lytis:**

- Moteris
- Vyras

**21. Jūsų amžius (įrašykite)**

\_\_\_\_\_

**22. Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Aukštesnysis / spec. vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

**Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus!**

## 2 PRIEDAS. PASAULINIO SUSITARIMO NARIAI LIETUVOJE<sup>1</sup>

|  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Achemos grupė   | 26. Pakmarkas            |
| 2. AGA   | 27. SEB Vilniaus bankas  |
| 3. ALNA  | 28. Snoras               |
| 4. Apranga   | 29. Švyturys-Utenos alus |
| 5. Berlin-Chemie Menarini Baltic                         | 30. Traidenis            |
| 6. Bureau Veritas Lit                                    | 31. Utenos trikotažas    |
| 7. Aviva Lietuva   | 32. Ūkio bankas          |
| 8. Ekonomines konsultacijos ir tyrimai                   |                          |
| 9. Eksponentė  |                          |
| 10. Ericsson Lietuva                                     |                          |
| 11. Ernst&Young  |                          |
| 12. EURA   |                          |
| 13. Swedbank   |                          |
| 14. Gyvybės draudimas Bonum Publicum                     |                          |
| 15. Invalda Service                                      |                          |
| 16. Klaipėdos kartonas                                   |                          |
| 17. Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai<br>LAWIN |                          |
| 18. Lietuva Statoil                                      |                          |
| 19. TEO  |                          |
| 20. Lifosa   |                          |
| 21. Mažeikių nafta                                       |                          |
| 22. Medicinos bankas                                     |                          |
| 23. MG Baltic  |                          |
| 24. Narbutas ir Ko                                       |                          |
| 25. Nestle Baltics                                       |                          |

<sup>1</sup>Pasaulinis Susitarimas Lietuvoje [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.undp.lt/lt/?id=247>>.



### **3 PRIEDAS. DIDŽIAUSIOS LIETUVOS BENDROVĖS PAGAL 2009 M. I-III KETV. PARDAVIMO PAJAMAS <sup>2</sup>**

1. ORLEN Lietuva, AB
2. Vilniaus prekyba, grupė
3. Lukoil Baltija, UAB
4. Lietuvos energija, AB
5. Norfos mažmena, UAB
6. Lietuvos geležinkeliai, AB
7. Lietuvos dujos, AB grupė
8. Rytų skirstomieji tinklai
9. VST, AB
10. Rivona, UAB
11. Sanitex, UAB
12. Euroapotheca, UAB
13. Linas Agro, grupė
14. Rimi Lietuva, UAB
15. Omnitel, UAB
16. SBA, grupė
17. Mineraliniai vandenys, UAB
18. Neo group, UAB
19. Pieno žvaigždės, AB
20. Bitė Lietuva, UAB
21. Ignalinos atominė elektrinė, VĮ
22. Rokiškio sūris, AB
23. TELE2, UAB
24. Litagra, grupė
25. Mars Lietuva, (buvusi Masterfoods) UAB
26. Tiltra Group, AB
27. SBA baldų kompanija, UAB

---

<sup>2</sup> Didžiausios Lietuvos bendrovės pagal 2009 m. I-III ketv. pardavimų pajamas (2009) [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <[http://parduotuve.vz.lt/reitingai/files/17\\_1266914986\\_3919.xls](http://parduotuve.vz.lt/reitingai/files/17_1266914986_3919.xls)>.

28. Lietuvos elektrinė, AB
29. Camelia vaistinės, grupė
30. RETAL Europe, UAB
31. Neste Lietuva, UAB
32. Kauno grūdai, AB
33. Žemaitijos pienas, AB
34. Lytagra, įmonių grupė
35. Tamro ir Šeimos vaistinių grupė
36. Dujotekana, UAB
37. City service, grupė
38. Limedika, UAB
39. Vakarų laivų gamykla, AB
40. Sanitas, grupė
41. Scaent Baltic, UAB
42. Avia Solutions Group, AB
43. Novaturas, grupė
44. Kauno energija, AB
45. Girtėka, UAB
46. Agrorodeo, UAB
47. DFDS Lisco, grupė
48. Agrovėt, UAB
49. Armila, UAB
50. Marijampolės pieno konservai, UAB
51. Topo grupė, UAB
52. Invalda, AB grupė
53. Panevėžio energija, AB
54. Lietuvos paštas, AB
55. Ventus – Nafta, AB
56. Acme kompiuterių komponentai, grupė
57. Vakarų medienos grupė, UAB
58. Tete-a-tete kazino, UAB
59. Panevėžio statybos trestas, grupė

60. Arvi fertis, UAB
61. Kauno tiekimas, AB
62. Vilniaus paukštynas, AB
63. Klaipėdos energija, AB
64. Klaipėdos baldai, AB
65. Intersurgical, UAB
66. Panevėžio keliai, AB
67. Kalnapilio-Tauro grupė, AB
68. Dojus agro, UAB
69. Hanner, AB
70. Kvistija, UAB
71. Klaipėdos mediena, grupė (VMG)
72. Limarko, grupė
73. Norvelita, UAB
74. Baltik Vairas, AB
75. Vestekspres, UAB
76. Vilkyškių pieninė, grupė
77. Amilina, AB
78. Berlin Chemie Menarini Baltic, UAB
79. Ogmios grupė
80. Imlitex, UAB
81. Kaišiadorių paukštynas, AB
82. Gelsva, M. Gumbrevičiaus IĮ
83. Čili Holdings, UAB
84. E Energija, grupė
85. BOEN Lietuva, UAB (LG)
86. Medikona, UAB
87. Baltijos baldų grupė, UAB
88. Baltijos laivų statykla, AB
89. Vilniaus baldai, AB (su UAB Ari - Lux)
90. Baltic Petroleum, UAB
91. Kitron, UAB

92. Vailendas, R.Aglinsko IĮ
93. flyLAL charters, UAB
94. Eika, grupė
95. Akmenės cementas, AB
96. Alita, grupė
97. Axis Industries, grupė
98. Putokšnis, UAB
99. Nematekas, ŽŪB
100. Kretingos grūdai, AB
101. Elektromarktas, UAB
102. SICOR Biotech, UAB
103. Lemminkainen Lietuva, UAB
104. Samsonas, UAB
105. Konekesko Lietuva, UAB
106. Žemaitijos keliai, UAB
107. Skirnuva, UAB
108. Snaigė, grupė
109. Grigiškės AB ir Baltwood UAB grupė
110. Vėtrūna, UAB
111. Vilniaus duona, UAB
112. Tez Tour, UAB (su padaliniu Travelman)
113. Klaipėdos nafta, AB
114. Klaipėdos jūrų krovinių kompanija, (KLASCO) AB
115. Penki kontinentai, grupė
116. Juvoja, asociacija
117. Energijos realizacijos centras, UAB
118. Tikras kelias, UAB
119. Vilniaus autobusai, UAB
120. Lietuvos rytas, grupė
121. Litana grupė
122. Freda, AB
123. Visagino linija, UAB (SBA)

124. Fegda, UAB
125. Lietuvos spaudos Vilniaus agentūra, UAB
126. G4S Lietuva, (buvusi Falck Security) UAB
127. Agaras, UAB
128. Šiaulių energija, AB
129. ATEA Baltic, grupė
130. Vita Baltic International, UAB
131. Baltic Clipper, UAB
132. Olifėja, UAB
133. Eiginta, UAB
134. Alexela Oil, UAB
135. Ragutis, AB
136. Garsų pasaulis, UAB
137. Alma littera, grupė
138. DSV Transport, UAB
139. Litfarma vaistinė
140. Mechel Nemunas, UAB
141. Bikuvos prekyba, UAB
142. Ernst & Young Baltic, UAB
143. Bega, Klaipėdos jūrų krovinių kompanija, UAB
144. Interneto partneris, UAB (Greitai.lt)
145. Bayer, UAB
146. Vilniaus Pergalė, AB
147. Gargždų mida, grupė
148. Umaras, UAB
149. Spaineta, grupė
150. Mantinga, UAB
151. Grūstė, UAB
152. Viking Malt, UAB
153. Ivabaltė, UAB
154. Vilniaus lokomotyvų remonto depas, UAB
155. Orakulas, UAB

156. Tarptautinis Vilniaus oro uostas, VĮ
157. Trivilita-Interscalit, UAB
158. Šiaulių plentas, UAB
159. Šilutės baldai, AB (SBA)
160. Euroga, UAB
161. Fermentas, UAB
162. Stumbras, AB
163. Blue Bridge, UAB
164. MG Valda, grupė
165. Oro navigacija, VĮ
166. Lakaja, UAB
167. FL Technics, AB
168. Ruukki Lietuva, UAB
169. Lietuvos radijo ir televizijos centras, AB
170. Drogas, UAB
171. Krovinių terminalas, UAB
172. Transtira, UAB
173. Montuotojas, AB (su UAB Atida)
174. Bigso, UAB
175. Biofuture, AB
176. Alvas ir Ko, UAB
177. Juta, grupė
178. Gridins group
179. Kauno vandenys, UAB
180. Citma, grupė
181. Scapa Baltic, UAB
182. Olympic Casino Group Baltija, UAB
183. Vilniaus troleibusai, UAB
184. Ingman ledai, UAB
185. Artilux NMF, UAB
186. Plasta, AB
187. Avia Asset Management, AB

188. Trevena, UAB
189. Helisota, UAB
190. Schmitz Cargobull Baltic, UAB
191. Iris, UAB
192. Iglus, AB
193. Džeiranos investicinė grupė
194. Krasta Auto, UAB
195. Autoverslas, UAB
196. Libra Vitalis, UAB
197. Plungės lagūna, UAB
198. Grafija, UAB ( su UAB Lodvila)
199. Ogmina, UAB
200. Dvarčionių keramika, AB
201. Gulbelė, UAB
202. Baltijos grupė, UAB
203. Audimas, AB
204. Elga, UAB
205. Moller Auto, UAB
206. Trukmė, UAB
207. Naftėnas, UAB
208. Vilma, AB
209. Sanistal, UAB
210. Ad Rem, grupė
211. Projektų centras, UAB
212. Arimex, UAB
213. Jara, UAB
214. Televizijos ir ryšio sistemos, UAB
215. Aurika, UAB
216. Lėvuo, AB
217. Mažeikių mėsinė, UAB
218. Sakuona, UAB
219. Arginta, UAB

220. Acme Baltija, UAB
221. Kortas, UAB
222. Iremas, UAB
223. Šiaulių tara, UAB
224. Klaipėdos Smeltė, laivų krovos AB
225. Kautra, UAB
226. PakMarkas, UAB
227. Dovainonių paukštynas, grupė
228. BOD Group, grupė
229. AAA Wrislit, UAB
230. Lintel, UAB (antrinė TEO įmonė)
231. Pajūrio gintaras, UAB
232. DPD Lietuva, UAB
233. Klaipėdos vanduo, AB
234. Dzūkijos statyba, UAB
235. Magnus Logistics, UAB
236. Kauno baldai, AB (SBA)
237. Jupojos statybinės medžiagos, UAB
238. Yazaki Wiring Technologies Lietuva, UAB
239. Veho, UAB
240. Statybos ritmas, grupė
241. SLO, UAB
242. Vilnika, UAB
243. Evekas, grupė
244. Vaivorykštės korporacija, konsorciumas
245. Eksma, grupė
246. ABB, UAB
247. Alvora, UAB
248. Baltic data center, UAB
249. Elektroskandia, UAB
250. Galinta ir partneriai, UAB
251. Autotoja, UAB



252. Lignesa, UAB
253. Leipurin, UAB
254. Ukmergės statyba, grupė (2 bendr.)
255. Wood Team Production, UAB
256. Kelda, UAB
257. Keturi žiedai, UAB
258. Ortopedijos technika, AB
259. Umega, AB
260. Eglės sanatorija, AB
261. Eltel Networks, UAB
262. Dolomitas, AB
263. Savingė, UAB (su Savex ir Ovalda)
264. Onninen, UAB
265. Danplastas, UAB
266. Autobrava, UAB
267. Avitelos prekyba, UAB
268. Itaina, UAB
269. Corpus A, UAB
270. Ecoservice, UAB
271. Festina, UAB
272. Mažeikių lyra, UAB
273. Elsis grupė
274. Kauno švara, UAB
275. Kauno keliai, AB
276. Puumerkki, UAB
277. Linas, AB grupė
278. Elektrobalt, UAB
279. Lankava, UAB
280. Balticum TV, UAB
281. Jūrės medis, AB
282. Metalų prekyba, UAB
283. Maltosa, UAB

- 284. Melgos grupė
- 285. Gintaro baldai, UAB
- 286. Kauno autobusai, UAB
- 287. Hanner AG, UAB
- 288. Itella Information, UAB