

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

AGNĖ NAVIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMAS EKONOMINĖS
KRIZĖS KONTEKSTE**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

AGNĖ NAVIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMAS EKONOMINĖS
KRIZĖS KONTEKSTE**

Darbo vadovas

Doc. Ingrida Šarkiūnaitė

Magistrantas

Darbo įteikimo data
Registracijos Nr.

Kaunas 2011

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR EKONOMINĖS KRIZĖS TEORINĖ ANALIZĖ. 10	
1.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata	10
1.2. Įmonių socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai	16
1.3. Įmonių socialinės atsakomybės valdymo modeliai	27
1.4. Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės kontekste	31
2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS EKONOMINĖS KRIZĖS KONTEKSTE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS	36
2.1. Įmonių socialinės atsakomybės situacijos analizė Lietuvoje	36
2.2. Lietuvoje atliktų įmonių socialinės atsakomybės ekonominės krizės kontekste empirinių tyrimų apžvalga	39
2.3. Užsienyje atliktų įmonių socialinės atsakomybės ekonominės krizės kontekste empirinių tyrimų apžvalga	43
3. „SWEDBANK“ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PRAKTIKOS POKYČIO EKONOMINĖS KRIZĖS LAIKOTARPIU TYRIMAS	46
3.1. Tyrimo metodika	46
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas	49
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas	68
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	76
SANTRAUKA (anglų kalba)	78
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS	79
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	88
1 PRIEDAS Empirinio tyrimo klausimynas	91

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

- BVP – bendrasis vidaus produktas
- CSR – corporate social responsibility
- EK – Europos Komisija
- IT – informacinės technologijos
- ĮSA – įmonių socialinė atsakomybė
- JT – Jungtinės Tautos
- SVĮ – smulkios ir vidutinės įmonės

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai.....	10
2 lentelė 5 aspektai, minimi ĮSA apibrėžimuose.....	13
3 lentelė Įmonių socialinės atsakomybės raida Lietuvoje	36
4 lentelė Pagrindiniai interviu tikslai.....	47
5 lentelė ĮSA darbuotojų srityje	51
6 lentelė ĮSA aplinkos apsaugos srityje	53
7 lentelė ĮSA visuomenės srityje.....	55
8 lentelė ĮSA rinkos srityje	57
9 lentelė ĮSA pokyčiai darbuotojų srityje	61
10 lentelė ĮSA pokyčiai aplinkos apsaugos srityje.....	62
11 lentelė ĮSA pokyčiai visuomenės srityje.....	63
12 lentelė ĮSA pokyčiai rinkos srityje	65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės dalys	14
2 pav. Įmonės socialinės atsakomybės piramidė.....	15
3 pav. Organizacijos ir suinteresuotųjų šalių sąveika.....	18
4 pav. ĮSA sritys ir suinteresuotosios šalys.....	21
5 pav. Socialinės atsakomybės valdymo proceso modelis	27
6 pav. Įmonių socialinės atsakomybės valdymo modelis.....	29
7 pav. ĮSA valdymo modelis.....	30
8 pav. Ekonominio ciklo fazės.....	32
9 pav. ĮSA įgyvendinimo procesas ir krizės laikotarpis: poreikiai	34
10 pav. „Swedbank“ socialinė atsakomybė	50
11 pav. ĮSA praktikos pokyčiai ekonominės krizės laikotarpiu.....	69
12 pav. ĮSA įgyvendinimo ekonominės krizės kontekste modelis	73
13 pav. „Swedbank“ socialinės atsakomybės plėtros galimybės	75

ĮVADAS

Temos aktualumas. Pastaraisiais metais vis daugiau kalbama apie įmonių socialinę atsakomybę (ĮSA) ne tik JAV, Europos Sąjungoje, bet ir Lietuvoje. Be to, vis svarbiau yra užtikrinti, kad įmonės rūpintųsi ne tik finansiniai tikslais, bet ir visuomene bei natūralia aplinka. Todėl didėja įmonių, taikančių šią koncepciją savo veikloje, skaičius. ĮSA idėjų plitimą ir įsitvirtinimą Lietuvoje skatina iš kitų šalių perimta patirtis, kad tai yra naudinga verslui bei jį supančiai aplinkai. Siekimas integruotis ir būti lygiavertėmis bei visateisėmis verslo partnerėmis ne tik savo, bet ir kitose šalyse taip pat skatina įmones Lietuvoje diegti įmonių socialinės atsakomybės verslo modelį.

Socialiai atsakingo verslo įgyvendinimas darosi vis svarbesnis konkurencinio pranašumo formavimo veiksnys. Įmonių socialinę atsakomybę skatina kintantis visuomenės požiūris į verslo įtaką aplinkai. Vis jautriau reaguojama į socialinės gerovės, aplinkosaugos klausimus, daugėja norinčiųjų pirkti iš etiškai veikiančių įmonių. Įmonės ir jų tarpininkai, investitoriai ir finansuotojai vis labiau suinteresuoti surasti sprendimus šioms svarbioms problemoms išspręsti (Paškevičius, 2007, p. 15).

Kiekviena socialiai atsakinga įmonė ar organizacija savo noru prisiima papildomus įsipareigojimus ir siekia tobulinti verslo praktiką ir naudoti gamtos išteklius tausojančias technologijas bei žmogaus sveikatai nekenksmingas medžiagas bei gamybos procesus. Be to, įmonė siekia planuoti savo veiklą, atsižvelgdama į suinteresuotųjų šalių išreikštas pozicijas bei visuomenės lūkesčius, užtikrindama skaidrų valdymą ir plėtodama etiškus santykius su partneriais, laiduodama bendrą teigiamą verslo klimatą šalyje (socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2009). Tačiau reikėtų suvokti, jog nėra tobulo socialiai atsakingos organizacijos, bet tobulumo siekimas yra įmonių socialinę atsakomybę įgyvendinančių įmonių tikslas. Jeigu įmonė nežvelgs į ĮSA rimtai, tai gali tapti konkurencingumo praradimo priežastimi ateities perspektyvoje. Be to, prasidėjus ekonominei krizei yra ieškoma naujų konkuravimo būdų, o ĮSA yra vienas iš būdų, nes ji gerina ne tik įmonės įvaizdį, darbuotojų lojalumą, prekės ženklo žinomumą, bet ir veiklos efektyvumą bei ekonominį naudingumą.

Tačiau dalis įmonių Lietuvoje tik imituoja socialiai atsakingą verslą. Kita vertus, ekonominė krizė lėmė sumažėjusį įmonių atsakingumo lygį: nesažiningais metodais atleidžiami darbuotojai, prastesnė prekių ar paslaugų kokybė už tą pačią kainą. Todėl svarbu išsiaiškinti, ar socialiai atsakingos įmonės ir ekonominės krizės laikotarpiu laikėsi savo įsipareigojimų ir kaip jie keitėsi šiuo laikotarpiu.

Problemos ištyrimo lygis. Dabartiniu metu ĮSA klausimams skiriama vis daugiau dėmesio. Autoriai, nagrinėjantys įmonių socialinę atsakomybę, gilinasi į tokius aspektus: įmonių socialinės

atsakomybės svarbą organizacijai (Guogis, 2006; Šmaižienė, 2006; Ruževičius, Serafinas, 2007; Juščius, 2009), socialinę atsakomybę skatinančius veiksnius (Bernatonytė, Keizerienė, 2009; Astromskienė, Adamonienė, 2009) socialinės atsakomybės įtaką žmogiškųjų išteklių konkurencingumui (Juščius, 2008), įmonių socialinė atsakomybė kaip pareiga versle (Robins, 2008), įmonių socialinės atsakomybės suinteresuotosios šalys (Moir, 2001; Jensen, 2001; Lepineux, 2005; Smith, 2007; Johansson, 2008; Fassin, 2009; Guzavičius, 2009; Juščius, 2009), ĮSA integracija į įmonės strategiją (Galbreath, 2008), įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės sąlygomis (Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009; Njoroge, 2009; Souto, 2009).

Kai Lietuvoje pradėjo veikti socialiai atsakingos įmonės, atsirado tyrimų, įvertinančių socialiai atsakingo verslo įtaką įmonei bei visuomenei, poreikis: 2004 m. atliktas tyrimas „Kokia įmonių nuomonė apie korporacinę socialinę atsakomybę?“ I-os dalies Estijos, Latvijos ir Lietuvos įmonių nuomonių ir praktikos palyginimas, 2007 m. atliktas „Įmonių socialinės atsakomybės Lietuvoje bazinis tyrimas“ bei taikomasis mokslinis tyrimas „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“. Tačiau mokslinis ĮSA ištyrimo lygis Lietuvoje yra gana žemas: mokslinės publikacijos dažnai remiasi užsienio autorių darbais, įvykdyti tik keli ĮSA situacijos Lietuvoje tyrimai.

Taigi nors mokslinių straipsnių ir tyrimų skaičius ĮSA klausimais auga, tačiau socialiai atsakingo verslo vaidmens ir teikiamos naudos tyrimai yra tik pradinėje stadijoje. Nėra vienareikšmiškų mokslinių apibendrinimų ir rekomendacijų apie socialinės atsakomybės praktikos teikiamą naudą verslui ir visuomenei bei jų tarpusavio sąryšį. Be to, prasidėjus ekonominei krizei, padidėjo suinteresuotumas ĮSA ekonominės krizės sąlygomis, tačiau nėra vienareikšmiškų apibendrinimų apie ekonominės krizės daromą poveikį įmonių socialinei atsakomybei.

Problemos esmė – kaip keičiasi ĮSA praktika ekonominės krizės laikotarpiu?

Darbo objektas – įmonių socialinė atsakomybė.

Darbo tikslas – ištirti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą ekonominės krizės kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės sampratą.
2. Nustatyti ĮSA lemiančius veiksnius.
3. Išanalizuoti ĮSA valdymo modelius.
4. Išanalizuoti ekonominės krizės galimą poveikį įmonių socialinei atsakomybei.
5. Išanalizuoti ĮSA ekonominės krizės kontekste empirinį ištyrimo lygį Lietuvoje ir užsienio šalyse.
6. Ištirti kaip ir kodėl kinta ĮSA praktika ekonominės krizės laikotarpiu.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje darbo dalyje „ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR EKONOMINĖS KRIZĖS TEORINĖ ANALIZĖ“ nagrinėjama įmonių socialinės atsakomybės samprata, analizuojami socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai bei pagrindiniai ĮSA teikiami privalumai ir trūkumai. Pateikiami įmonių socialinės atsakomybės valdymo modeliai. Analizuojama įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės kontekste.

Antroje dalyje „ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS EKONOMINĖS KRIZĖS KONTEKSTE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS“ analizuojama įmonių socialinės atsakomybės situacija Lietuvoje bei pagrindiniai Lietuvoje ir užsienyje atlikti empiriniai įmonių socialinės atsakomybės ekonominės krizės kontekste tyrimai.

Trečioje dalyje „ĮSA PRAKTIKOS POKYČIO „SWEDBANKE“ EKONOMINĖS KRIZĖS LAIKOTARPIU TYRIMAS“ pagrindžiama tyrimo metodika bei analizuojami ir aptariami tyrimo rezultatai. Pateikiamas tyrimo rezultatų įvertinimas bei suformuluojamas ĮSA įgyvendino ekonominės krizės laikotarpiu modelis ir pateikiami pasiūlumai, kaip plėtoti įmonių socialinę atsakomybę.

Darbo ir tyrimo metodai. Analizuojant įmonių socialinės atsakomybės sampratą, ĮSA lemiančius veiksnius, ĮSA teikiamus privalumus ir trūkumus bei ĮSA ekonominės krizės kontekste buvo naudojamas bendramokslinis tyrimo metodas – lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, indukcija, dedukcija, abstrahavimas.

Atliekant empirinį tyrimą buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas — interviu, dokumentų rinkimas ir kokybinė duomenų analizė (turinio ir tikslo subkategorijų išskyrimo matrica, laiko tarpsniais besiremianti matrica), kurie įgalino nustatyti, kaip ir kodėl keičiasi „Swedbank“ socialinės atsakomybės praktika ekonominės krizės laikotarpiu.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Teorinėje ir analitinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi Lietuvos (Juščius, 2009; Astromskienė, Adamonienė, 2009; Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė, 2006; Čepinskas, Sakalauskaitė, 2009) bei užsienio (Carroll, 2004; Souto, 2009; Oleśków-Szłapka, Sobiś, 2010; Iamandí, Constantin, Joldes, 2010) autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais, susijusiais su įmonių socialine atsakomybe. Rezultatų dalyje naudotasi „Swedbank“ pažangos ataskaitomis, kita internete pateikta informacija apie „Swedbank“ socialinę atsakomybę.

Teorinė darbo reikšmė:

- Atlikta įvairių autorių įmonių socialinės atsakomybės santykių sampratos analizė, kuri leido išskirti šios sampratos apibūdinimo skirtumus bei suformuluoti apibendrinantį įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimą. Šio apibrėžimo naujumą nusako kompleksinė įmonių socialinės atsakomybės samprata.

- Įvertinus moksliniuose šaltiniuose pateiktas suinteresuotųjų šalių poreikių charakteristikas ir ĮSA sritis, nustatytas įmonės ir suinteresuotųjų šalių sąveikos ryšys.
- Išanalizavus ekonominės krizės poreikius ir įtaką įmonių socialinei atsakomybei, nustatyta ekonominė krizės daroma teigiama ir neigiama įtaka įmonių socialinei atsakomybei.

Praktinė darbo reikšmė:

- Sukurtas įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo ekonominės krizės laikotarpiu modelis, kuriuo galėtų pasinaudoti socialiai atsakingos įmonės, nustatydamos ekonominės krizės laikotarpio pagrindinius poreikius socialinės atsakomybės srityje ir juos įgyvendindamos.
- Remiantis „ĮSA praktikos pokyčio „Swedbanke“ ekonominės krizės laikotarpiu“ tyrimo rezultatais, nustatytos galimos „Swedbank“ socialinės atsakomybės plėtros galimybės, kurios užtikrintų tolesnį sėkmingą socialiai atsakingo verslo įgyvendinimą.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Iškilę sunkumų atliekant kokybinį tyrimą, kadangi dauguma „Swedbank“ duomenų yra konfidencialūs.

Rezultatų aprobavimas. 7-oji tarptautinė mokslinė konferencija „Ūkio plėtra: teorija ir praktika“. Pranešimo tema „Įmonių socialinės atsakomybės teikiama nauda organizacijoms“.

Darbo struktūros paaiškinimas. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 70 puslapių, įskaitant 12 lentelių, 13 paveikslų. Taip pat pateikiamas 1 priedas. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 94 šaltiniai.

1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR EKONOMINĖS KRIZĖS TEORINĖ ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje pateikiama informacija apie įmonių socialinės atsakomybės sampratą, trumpai pristatoma įmonių socialinės atsakomybės raida, analizuojami įmonių socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai, išskiriami pagrindiniai ĮSA privalumai ir trūkumai bei analizuojami ĮSA valdymo modeliai. Be to, analizuojama ekonominės krizės samprata ir ekonominės krizės poveikis įmonių socialinei atsakomybei.

1.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata

Nors įmonių socialinės atsakomybės sąvoka buvo pirmą kartą panaudota 1930 metais, tačiau iki šiol nėra bendro ĮSA apibrėžimo. Socialinės atsakomybės terminas plačiau pradėtas naudoti Vakarų šalyse praėjusio amžiaus 8-ajame dešimtmetyje, nors įvairių iniciatyvų šioje srityje buvo ir daug anksčiau (Bureauveritas.lt, 2010). Tačiau ĮSA praktika Lietuvoje, lyginant su kitomis pasaulio šalimis, yra gana naujas reiškiny.

2005 m. balandžio 14 d. Lietuvoje įsteigus Nacionalinį atsakingo verslo įmonių tinklą (Nacionalinį tinklą), kuris yra Jungtinių Tautų iniciatyvos – Pasaulinio susitarimo (*angl. - Global Compact*) tinklo dalis, ir Lietuvos įmonėms tapus šio tinklo narėmis, buvo pradėta aktyviai praktikuoti įmonių socialinę atsakomybę.

Socialinės atsakomybės samprata atspindi konkretaus laikmečio visuomenės rūpesčius ir aktualijas, o šie laikui bėgant keičiasi. Pradžioje socialinis atsakingumas buvo suprantamas kaip aukojimas labdarai, vėliau sąvoka išsiplėtė į etišką darbdavystę ir sąžiningą verslą, o paskutiniuoju metu išsiplėtojo į sritis, tokias kaip žmogaus teisės, aplinkos apsauga, vartotojų apsauga, darnioji plėtra (Bureauveritas.lt, 2010).

Mokslinėje literatūroje galima rasti gana daug įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimų (1 lentelė).

1 lentelė

Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Howar R. Bowen	1953	Įmonių socialinė atsakomybė – verslo įmonės įsipareigojimai užsiimti tokia politika, padaryti tokius sprendimus ar laikytis tokių veiksmų, kurie yra pageidautini ir laikomi vertybėmis plačioje visuomenėje. Įmonių elgesys ir metodai turi atitikti nustatytas gaires visuomenėje.
Milton Friedman	1970	Įmonių socialinė atsakomybė – naudojimas savo ištekliais ir dalyvavimas veikloje, kuria siekiama padidinti savo pelną, kol tai lieka žaidimo taisyklių viduje, t.y. taisyklės, pagal kurias vykdoma atvira ir laisva konkurencija be apgaulių ar sukčiavimų.

1 lentelės tęsinys

Autorius	Metai	Apibrėžimas
----------	-------	-------------

B.Z. Gidengil	1977	Įmonių socialinė atsakomybė – verslo įsipareigojimai visuomenei už pelno siekimą ir specifinius įstatymų reikalavimus, tačiau jie nereikalauja, kad socialiniai tikslai būtų svarbesni už pelną.
Henry Mintzberg	1983	Įmonių socialinė atsakomybė yra remiama savo verslo labui, nes taip korporacijoms elgtis yra kilnus būdas, puiki priemonė.
Mitchell R. Ness	1992	Įmonių socialinė atsakomybė – tai strateginis sprendimas, kuriuo organizacija įsipareigoja visuomenei, skirdama dėmesį aplinkosaugos problemoms ir atsakingam reklamavimui.
Abigail McWilliams, Donald S. Siegel	2001	Įmonių socialinė atsakomybė – veiksmai, atsirandantys įmonei imantis atsakomybės už visuomenės gerovę, kuri yra virš pagrindinių jos interesų ir reikalaujama pagal įstatymus.
Philip Kotler, Nancy Lee	2005	Įmonių socialinė atsakomybė – įsipareigojimas pagerinti visuomenės gerovę per savarankišką verslo praktiką ir naudojamus įmonės išteklius.
Thilo Pommerening	2005	Įmonių socialinė atsakomybė – yra sistemingas įmonės atsakomybės suvokimas prieš visuomenę, t.y. visose verslo srityse ir visoje vertės kūrimo grandinėje laikomasi socialinės atsakomybės principų.
Arash Shahin, Mohamed Zairi	2007	Įmonių socialinė atsakomybė – pareiga, kylanti iš numanomos „socialinės sutarties“ tarp įmonės ir visuomenės, reaguoti į visuomenės ilgalaikius poreikius ir norus, optimizuoti teigiamą poveikį ir sumažinti neigiamą savo veiklos poveikį visuomenei.
Juozas Ruževičius, Dalius Serafinas	2007	Įmonės socialinė atsakomybė – tai jos verslo sėkmės užtikrinimas, įtraukiant į kompanijos veiklą plačią socialinių ir aplinkosauginių klausimų įvairovę.
Fred Robins	2008	Įmonių socialinė atsakomybė – bendra koncepcija to, kas sudaro „gerą“ ar „pageidaujama“ verslo elgesį. Tai susiję su tuo, kas gali būti įvertinama „moraliai“ ar „etiškai“ gerai.
Dalia Bernatonytė, Rita Vilkė, Eglė Keizerienė	2009	Įmonių socialinė atsakomybė – yra dinamiškas procesas, kuriame įmonė nuolatos kinta, tobulėja, taip prisidedama prie darnaus vystymosi.
Europos Komisija	2009	Įmonių socialinė atsakomybė – tai koncepcija, kuria pasitelkdami verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą ir į santykius su suinteresuotais šalimis.
Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	2009	Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais.

Šaltinis: sudaryta autorės

1 lentelėje įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai pateikti chronologine tvarka. Kaip matome iš 1-osios lentelės, per pastaruosius kelis dešimtmečius įmonių socialinės atsakomybės sąvoka išsivystė iš siauros į sudėtingą ir įvairialypę sąvoką, kuri tampa vis labiau svarbesnė šiandieniniame verslo spendimų priėmimo procese.

Diskusijos apie ĮSA vyksta nuo XX a. vidurio. Pirmasis oficialų ĮSA termino apibrėžimą 1953 m. pasiūlė H. R. Bowen. Jis savo išleistoje knygoje „Verslininko socialinė atsakomybė“ įrodinėjo, kad verslininkai turi pareigą vykdyti tokią politiką, priimti tokius sprendimus bei imtis tokių veiksmų, kurie atitiktų visuomenės vertybes.

M. Friedman (1970) įrodinėjo, jog vienintelė verslui tenkanti socialinė atsakomybė, yra pelno didinimas. B.Z. Gidengil (1977) teigia, kad verslo įsipareigojimai visuomenei yra svarbu, tačiau pelno siekimo tikslai yra svarbesni už socialinius.

H. Mintzberg (1983) suprato, kad laikytis įmonių socialinė atsakomybės yra svarbu verslui, nes tai puikus būdas pasirodyti kilniems prieš visuomenę. M.R. Ness (1992), Ph. Kotler ir N. Lee (2005), T. Pommerening (2005) bei A. Shahin ir M. Zairi (2007) teigia, kad ĮSA yra įmonės įsipareigojimas prieš visuomenę. Priešingai nei kiti autoriai, A. McWilliams ir D. Siegel (2001) pabrėžia, kad įmonė turi elgtis taip, kaip reikalauja įstatymai.

J. Ruževičius ir D. Serafinas (2007) pabrėžia, kad ĮSA užtikrins verslo sėkmę, jei bus įtraukiama į įmonės veiklą socialiniai ir aplinkosauginiai klausimai. Tačiau nevisada užtenka įmonei būti socialiai atsakinga, kad ji patirtų sėkmę versle. Įmonei reikia rūpintis ir ekonominiais klausimais. Fred Robins (2008) teigia, kad ĮSA koncepcija apima viską, kas yra moralu ir etiška plačiosios visuomenės atžvilgiu. D. Bernatonytė, R. Vilké, E. Keizerienė (2009) pažymi, kad ĮSA yra procesas, kuriame įmonė nuolat keičiasi ir tobulėja.

Europos Komisijos siūlomas apibrėžimas yra panašus į J. Ruževičiaus ir D. Serafino apibrėžimą, tačiau šiame apibrėžime akcentuojama, kad ĮSA yra pasirenkama savanoriškai.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos siūlomas apibrėžimas yra plačiausias. Jame pabrėžiama, kad ĮSA susideda iš ideologijos, politikos ir praktikos. Anot R. Pučėtaitės (2009), nors svarbesnis yra praktinis – socialinių įsipareigojimų įgyvendinimo – matmuo, organizacijos dėmesys tik jam gali sąlygoti veiksmų tikslingumo ir strateginės, ekonominės prasmės trūkumą, tačiau politinis ĮSA lygmuo nubrėžia organizacijos vystymosi gaires, tobulėjimo perspektyvas, apibūdina funkcinių veiklos sričių programas, kurios suteikia ĮSA instrumentams bei praktikoms tikslingumą, racionalų išteklių paskirstymą, didina visos veiklos efektyvumą.

Taigi apibendrinant visų minėtų autorių mintis, galima suformuluoti apibendrintą įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimą: įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriškas socialinių ir aplinkosauginių klausimų įtraukimas į įmonės vykdomą veiklą ir gerų santykių su suinteresuotosiomis grupėmis palaikymas, kad tai būtų abipusiai naudinga.

Anot U. Hansen ir U. Schrader (2005), įmonių socialinė atsakomybė nėra tik tai, ką įmonė „daro“ arba ne kiekvienu konkrečiu atveju.

Įmonių socialinė atsakomybė reiškia, kad organizacija turėtų būti atsakinga už kiekvieną savo veiklą ir veiksmą, kuris paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką (Golubavičiūtė, Guzavičius, 2009). Tačiau anot V. Pruskaus (2002), socialinė atsakomybė nereiškia, kad organizacija privalo atsisakyti savo pirminių ekonominių tikslų. Taip pat nereiškia, kad socialiai atsakingos įmonės negali būti pelningesnės už tas, kurios yra mažiau socialiai atsakingos. ĮSA iš organizacijų reikalauja suderinti gaunamą naudą bei tos naudos pasiekimo būdus.

A. Dahlsrud (2006), analizavęs ĮSA apibrėžimus, teigia, kad ĮSA dažniausiai nagrinėjama penkiais aspektais (2 lentelė)

2 lentelė

5 aspektai, minimi ĮSA apibrėžimuose

Aspektas	Aprašymas	Pavyzdžiai
Aplinkosaugos	Natūrali aplinka	„švaresnė aplinka“, „aplinkos valdymas“, „susirūpinimas aplinka verslo operacijose“.
Socialinis	Santykiai tarp verslo ir visuomenės	„indėlis prie geresnės visuomenės“, „socialinių problemų integravimas į verslo operacijas“, „poveikio visuomenei svarstymas“.
Ekonominis	Socialinis – ekonominis arba finansinis aspektas, įskaitant ĮSA verslo veiklose	„prisidėjimas prie ekonominio vystymosi“, „pelningumo išsaugojimas“, „verslo operacijos“.
Suinteresuotųjų grupių	Suinteresuoti asmenys arba jų grupės	„bendravimas su suinteresuotosiomis šalimis“, „kaip organizacija sąveikauja su savo darbuotojais, tiekėjais, vartotojais ir visuomene“, „įmonės tarpininkų vaišinimas“.
Savanoriškumo	Veiksmai, kurie nėra apibrėžti įstatymų	„remiasi etinėmis vertybėmis“, „daugiau nei legalūs įsipareigojimai“, „savanoriškumas“.

Šaltinis: DAHLSRUD, A. (2006) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, p. 4

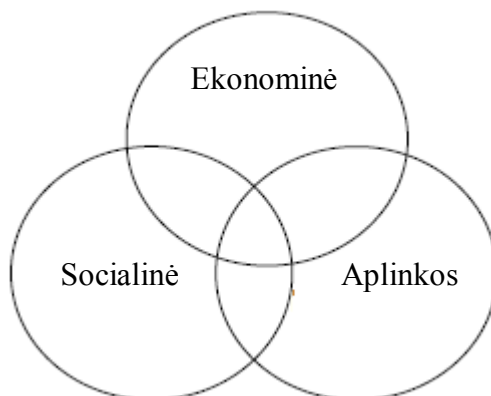
Iš 2-osios lentelės matyti, kad A. Dahlsrud (2006) analizuotuose trisdešimt septyniuose įmonės socialinės atsakomybės apibrėžimuose išryškėja aplinkosaugos, socialinis, ekonominis, suinteresuotųjų grupių ir savanoriškumo aspektai. Taigi įmonės, remdamosis šiais aspektais, vykdo socialiai atsakingą veiklą.

Įmonių socialinę atsakomybę taip pat galima nagrinėti pagal 1971 m. ekonominės plėtros komiteto parengtą ĮSA trijų pakopų modelį, kuris egzistavo kaip elgesio kodeksas. Šį modelį sudaro (True Volunteer Foundation, 2008, p. 8):

- Vidinis ratas: pagrindinės pareigos organizacijoje atliekamos tam, kad sukurtų naudą ir skatintų verslo augimą, vystymąsi.
- Tarpinis ratas: organizacija turi būti jautri besikeičiančiam socialiniam kontraktui, kuris egzistuoja tarp verslo ir visuomenės, kai ji vykdo savo ekonominius interesus.
- Išorinis ratas: atsakomybės ir veiklos organizavimas reikalingas siekiant aktyviai gerinti socialinę aplinką, pavyzdžiui, skurdo ar miesto perpildymo problemas.

Be to, šis trijų pakopų ĮSA modelis galioja ir šiomis dienomis.

J.Elkington (1998) įmonių socialinę atsakomybę glaudžiai sieja su terminu Triple Bottom Line (*lt. – trimatis veiklos minimumas*). Triple Bottom Line iš esmės bando apimti tris socialinio tvarumo sritis: ekonominę, socialinę ir aplinkos (1 pav.).



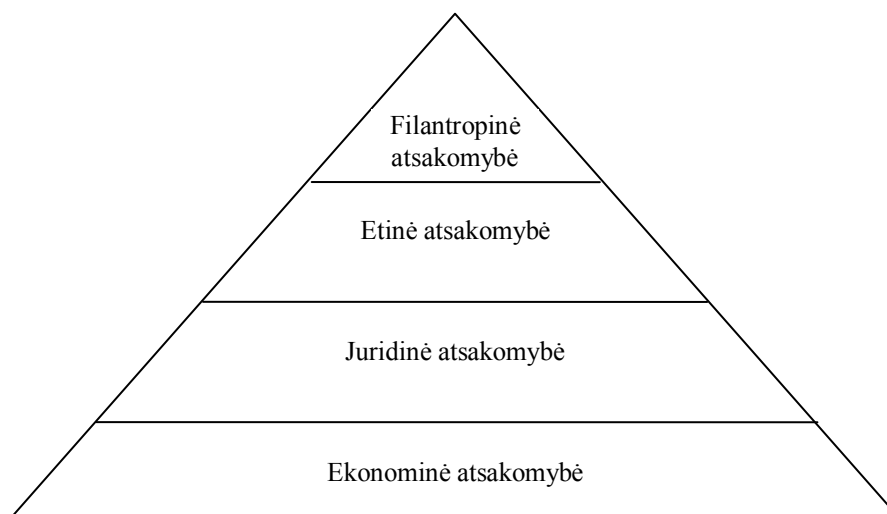
Šaltinis: sukurta autorės pagal ELKINGTON, J. (1998) Accounting for the Triple Bottom Line, p. 19

1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės dalys

Aplinkos atsakomybė skatina gyvenimo būdą, kuris saugo gamtą ir gerina jos atsinaujinimą. Ekonominė atsakomybė reiškia, kad dabartinė karta ekonominėmis operacijomis neturi sukurti išsipareigojimų ir tai nebūtų našta kitoms kartoms. Socialinė atsakomybė turi apriboti socialinę įtampą ir padėti išvengti socialinių konfliktų didėjimo arba juos išspręsti taikiai ir civilizuotu būdu. Šių sričių derinimas skatina naujų santykių sukūrimą ir naujų galimybių plėtojimą egzistuojančiose santykiuose ir tarp organizacijų (Schieg, 2009, p.316).

Triple Bottom Line elementai taip pat žinomi kaip planeta, žmonės ir pelnas arba „trys ramsčiai“ (Global CSR, 2009). Šie trys elementai yra skirti padėti organizacijoms sprendžiant problemas tvaraus vystymosi kontekste. Įmonių socialinė atsakomybė padeda organizacijoms, kad neatsirastų kliūčių subalansuotai aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinei plėtrai.

A. Carroll (2004) nagrinėdamas ĮSA, išskiria glaudžiai tarpusavyje susijusias keturias socialinės atsakomybės rūšis: ekonominę, juridinę, etinę ir filantropinę (2 pav.).



Šaltinis: CAROLL, A. B. (2004) Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge, p.116.

2 pav. Įmonės socialinės atsakomybės piramidė

Įmonės socialinės atsakomybės piramidė yra pateikiama kaip būdas grafiškai pavaizduoti keturių rūšių socialinę atsakomybę. Piramidė vaizduoja keturis pasaulinės ĮSA komponentus, prasidedančius nuo pagrindinio žingsnio – ekonominės veiklos rezultatų. Tuo pačiu metu tikimasi, kad verslas laikysis įstatymų, nes įstatymas yra kiekvienos šalies priimtinių ir nepriimtinių praktikų kodifikacija. Be to, laukiama, kad verslas taip pat bus etiškas, t.y. įsipareigojama daryti tai, kas teisinga siekiant išvengti ar sumažinti žalą suinteresuotosioms šalims. Galiausiai, tikimasi, kad įmonė bus gera visuomenės pilietė per savo filantropiją, t.y. įmonė aukodama finansinius ir žmogiškuosius išteklius siekia, kad gyvenimo kokybė galėtų būti padidinta ir išlaikyta (Carroll, 2004).

Taigi ekonominės atsakomybės pagrindinis uždavinys įmonei gauti pelną gaminant kokybišką produkciją ir ją parduodant už gerą kainą, juridinės atsakomybės – laikytis įstatymų ir teisės aktų. Etinės atsakomybės įsipareigojimai yra labai svarbūs, nes teisės aktai yra nepakankami, todėl įmonė turi daryti tai, kas yra teisinga, sąžininga ir dora siekiant išvengti žalos. Filantropinė atsakomybė yra savanoriška veikla, įnešanti didelį teigiamą indėlį į visuomenės gyvenimą (Carroll, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad pasaulio įmonių socialinę atsakomybę sudaro keturios aiškios sudedamosios dalys, kurios yra tarpusavyje suderinamos. Išdėsčius šias keturias atsakomybes pakopomis, gaunama įmonių socialinės atsakomybės piramidė, kurią galima traktuoti kaip kelią, kuriuo eidama įmonė gali tapti socialiai atsakinga. Be to, ĮSA piramidė simbolizuoja socialinės atsakomybės vystymąsi.

Pasak V. Juščiaus (2007), įmonių socialinės atsakomybės istorija siekia A. Smito laikus (1776 m.), nepaisant to, kad tuometinis suvokimas kardinaliai skiriasi nuo šiandieną dominuojančios ĮSA sampratos. V. Juščius (2007) teigia, jog A. Smito ir D. Rikardo darbuose yra iš esmės suformuluoti laisvosios konkurencijos sąlygomis veikiančio verslo socialinės atsakomybės koncepcijos pradmenys.

Tačiau K. Markso teoriniuose modeliuose pateikta savita, iš esmės nuo anglų klasikinės politinės ekonomikos besiskirianti verslo socialinės atsakomybės samprata. Priskyres kapitalui pridedamosios vertės gaminimo funkciją ir kritiškai ją įvertinęs, Marksas pateikė ne tik rinkos ūkio, bet ir menamos visuomeninės nuosavybės įmonės socialinės atsakomybės interpretaciją (Juščius, 2007, p. 51).

Kitas svarbus ĮSA tyrinėjimo etapas yra suinteresuotųjų (*angl. – stakeholders*) teorijos paplitimas ir raida (Juščius, 2007). Anot N. Vasiljevienės ir A. Vasiljevo (2008), suinteresuotųjų sąvoka yra svarbiausia socialinei įmonės orientacijai apibrėžti; ji reiškia tuos subjektus, kurie idėjo koki nors indėlį į įmonę, turi į ją kokių nors teisių ar yra kaip nors kitaip su ja susiję.

Suinteresuotųjų teoriją detaliam 1984 metais pateikė R. Freemanas. Jis pakeitė tradicinį korporacijos „įėjimo – išėjimo“ modelį, kuris pripažino tik keturias dalyvių grupes, tiesiogiai siejamas su įmonės veikla: tiekėjus, investuotojus, samdomus darbuotojus, bei vartotojus, ir išplėtė suinteresuotųjų grupių sąrašą (vyriausybės institucijos, politinės grupės, profesinės sąjungos, gyventojų bendruomenės, gamtosaugos, žmogaus ir vartotojų teisių gynėjai ir kt.). Šioje teorijoje pripažįstama ĮSA svarba ir su ja susijusių kaštų būtinumas. Teigiama, kad suinteresuotųjų grupių palaikymas sukuria palankią terpę įmonei egzistuoti ir daro teigiamą įtaką jos rezultatams (Juščius, 2007). Anot L. Moir (2001), įmonės suinteresuotųjų teoriją naudoja kaip pagrindą analizuoti tas grupes, kurioms įmonė turėtų būti atsakinga. Tačiau ir ši teorija buvo kritikuojama ir kuriamos naujos teorijos (įmonės išteklių požiūrio teorija, socialinio kontrakto teorija ir kt.)

Apibendrinant galima teigti, kad XX a. pabaigoje ĮSA koncepcija pritraukė naujų alternatyvių minčių. Be to, reikia pripažinti, jog Europos ekonominio ir socialinio vystymosi sąlygos šiandien yra labai pakitusios, todėl tenka ieškoti naujų sprendimų ir alternatyvų. Įmonių socialinė atsakomybė yra vienas iš tokios paieškos variantų. Kiekvienoje šalyje yra skirtingas bendruomeniškumo lygis, tačiau įmonių socialinė atsakomybė yra vienodai reikšminga visų šalių įmonėms ir įstaigoms. Todėl reikia susikurti savo socialinio saugumo modelį (Guogis, 2006).

1.2. Įmonių socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai

Daugelyje Europos Komisijos (EK) su darniąja plėtra susijusių dokumentų pabrėžiama, kad integruotas darnios verslo plėtros politikos įgyvendinimas verslo, aplinkos apsaugos, technologijų

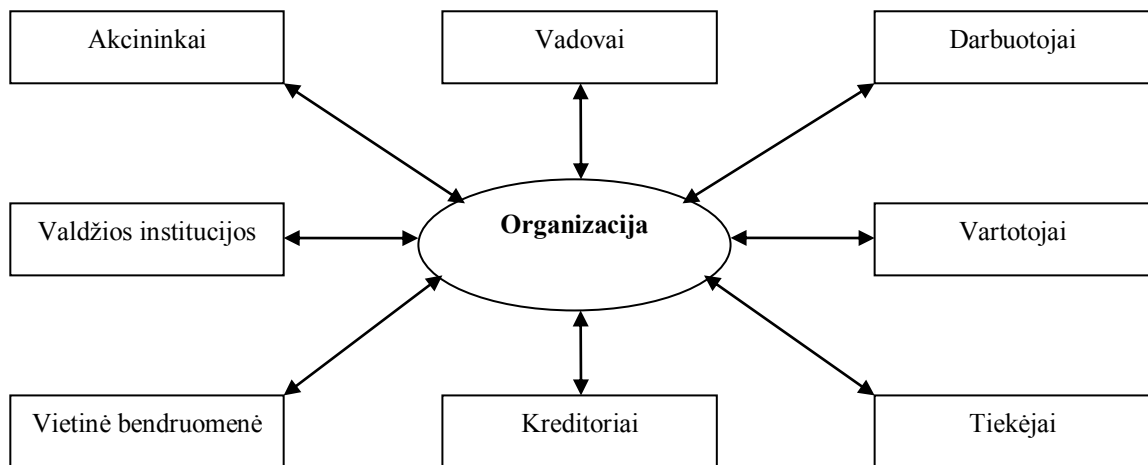
sirtyse skatina atsakingą požiūrį į verslinės veiklos procesus bei rezultatus, aplinkos apsaugos priemonių įgyvendinimą, inovacijų taikymą, konkurencingumo didinimą bei naujų darbo vietų kūrimą. Kadangi EK ragina Europos įmones „judėti sparčiau“ ir didinti savo išipareigojimą ĮSA, todėl ji yra pasiryžusi kurti palankesnę aplinką visiems ĮSA dalyviams ir kartu su visomis suinteresuotosiomis grupėmis nagrinėti ĮSA potencialą užtikrinant Europos visuomenės vystymąsi (Astromskienė, Adamonienė, 2009).

Įmonės turi akivaizdžius išipareigojimus aptarnauti savo akcininkus. Savininkai patiki firmoms, kad valdytų jų investicijas ir teiktų pelną. Tačiau, akcininkai nėra vienintelė šalis, kuria suinteresuota įmonė. Firmos paveikia gausias grupes ir asmenis tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje. Tačiau tokie įmonės išipareigojimai, kaip įgyvendinti finansinius akcininkų interesus, užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą, yra akivaizdūs, o kiti išipareigojimai, tokie, kaip firmos išipareigojimas sumažinti teršimą, „šviesti“ vartotojus, nėra taip matomi (Smith, 2007).

Plėtojantis demokratijai, viešumui, informacijos prieinamumui, vis didesnė visuomenės dalis tampa neabejinga socialiniams verslo aspektams (Bureauveritas.lt, 2010). Anot A. Guzavičiaus (2009), dabartiniu metu vartotojai įgyja vis daugiau galių daryti įtaką verslo organizacijoms, nes jie turi didesnes palyginimo ir pasirinkimo galimybes pirkti produktus, paslaugas, rinktis pardavėjus ir pardavimo būdus. Todėl vartotojai kreipia didesnę dėmesį į tas įmones, kurios nėra abejingos visuomenės socialinėms bei gamtinėms problemoms. Tačiau D. Susnienė ir P. Vanagas (2007) teigia, kad organizacijos yra tos perspektyvesnės, kurios orientuodamosios į vartotojų poreikių tenkinimą, rūpinasi ir kitomis turinčiomis įtaką įmonės veiklai suinteresuotosiomis šalimis. Vartotojų poreikius būtina suprasti, tačiau nėra vienintelis veiksnys, darantis įtaką įmonės sėkmei. Todėl reikia suinteresuotųjų šalių poreikius integruoti į bendrą visumą.

Be to A. Guzavičius (2009) teigia, kad dėl didėjančio įtakos grupių spaudimo sėkmingai veikiančios organizacijos yra išipareigojusios tą sėkme pasidalyti su kitais, teikiant naudą visuomenei, verslui ir aplinkai. Socialiai atsakinga organizacija turi rūpintis ne tik savo darbuotojais ir investicijų į intelektualinį kapitalą sprendimais, bet ir kitomis suinteresuotosiomis grupėmis. Taip vystoma įmonės veikla gali užtikrinti organizacijos konkurencinio pranašumo augimą.

Taigi įvairios suinteresuotosios grupės vis labiau domisi įmonių veikla ir daro jai įtaką. Tuo pačiu metu, organizacijos, iš savo pusės, ieško priemonių ir būdų, kaip patenkinti suinteresuotųjų lūkesčius socialinio atsakingumo srityje. Tokiu būdu yra sukuriamas sąmoningas organizacijų ir suinteresuotųjų šalių sąveikos modelis, kuriuo siekiama įtvirtinti socialiai atsakingo verslo statusą (3 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

3 pav. Organizacijos ir suinteresuotųjų šalių sąveika

Kiekvienos organizacijos veikla turi įtakos suinteresuotosioms šalims: vieniems suinteresuotiesiems įtaka yra didesnė, kitiems – mažesnė, ar gali būti juntamas tik netiesioginis poveikis. Taip pat suinteresuotieji turi įtakos organizacijos sėkmei, t.y. organizacijai tapus socialiai atsakinga, iš jos veiklos skirtingos suinteresuotosios šalys tikisi skirtingos naudos, taip pat kaip ir organizacijos iš skirtingų suinteresuotųjų šalių (Gruževskis ir kt., 2006; Juščius, 2009):

- Akcininkai tikisi didesnių dividendų ir padidėjusių investicijų iš socialiai atsakingos organizacijos veiklos. Dėl to jie organizacijai skiria dalį lėšų ĮSA diegimui, technologijų ir procesų tobulinimui bei kitoms svarbioms investicijoms.
- Vadovai nori didesnės nepriklausomybės, savarankiškumo, motyvacijos ir dėl to siekia didesnio organizacijos pelningumo, likvidumo, didesnės rinkos dalies, aukštesnių augimo tempų.
- Darbuotojai tikisi geresnių darbo sąlygų, didesnio darbo užmokesčio, saugumo ir socialinių garantijų, pasitenkinimo darbu. Tai leidžia padidinti darbo našumą, mažiau būna su darbu susijusių ginčų, streikų, mažesnė darbuotojų kaita, kuri leidžia sumažinti organizacijos išlaidas naujų darbuotojų paieškai ir samdymui.
- Vartotojai iš organizacijos tikisi jiems reikalingų prekių ar paslaugų, jų aukštos kokybės bei palankių kainų. Dėl patenkintų vartotojų formuojasi geresnė organizacijos reputacija, populiarėja prekės ženklai. Dėl padidėjusių pirkimų, organizacija gauna didesnę ekonominę pelną ir gali siekti resursų ekonomikos.
- Tiekėjai tikisi tiekimo apimčių didėjimo, stabilumo. Socialiai atsakinga organizacija siekia lankstesnio bendravimo, geresnės kokybės žaliavų bei nuolaidų joms.

- Kreditoriai siekia investicijų saugumo ir didesnių palūkanų, o organizacija iš jų tikisi palankesnių skolinimosi sąlygų.
- Vietinė bendruomenė siekia darbo vietų užtikrinimo, neužterštos aplinkos, kad organizacija nesiūlytų produktų, kurie yra kensmingi. Organizacija siekia vykdyti etišką marketingą, savo veikloje naudoti gamtos išteklius tausojančias technologijas, žmogaus sveikatai nekenksmingas medžiagas bei gamybos procesus, neteršti aplinkos bei saugoti ją.
- Valdžios institucijos siekia, kad organizacijos mažiau terštų aplinką, teiktų kokybiškas prekes ar paslaugas vartotojams, laikosi, kad organizacijos nepažeistų įstatymų, kad būtų mažiau teisinių ginčų, bei stiprios socialinės sanglaudos. Organizacijos iš šių institucijų siekia, kad nebūtų kuriamos situacijos, kuriose su morale ir etikos normomis susikertanti veikla būtų įstatymiškai leidžiama, kad socialinė atsakomybė netaptų privaloma ir nebūtų apribota įstatymais.

Be to, suinteresuotosiomis šalimis gali būti profesinės sąjungos, kurios atstovauja ir gina darbuotojų profesines, socialines, ekonomines teises bei interesus, bei aplinkosaugos, socialinės ir kitos organizacijos, kurių tikslas saugoti aplinką nuo žmogaus fizinio, cheminio ar kitokio neigiamo poveikio ir jo pasekmių. Anot R. Paškevičiaus (2007), konkurentai taip pat yra viena iš suinteresuotųjų šalių, nes dora, sąžininga veikla – atsakingos įmonės konkurencijos principai. Be to, nors daugelis įmonių socialiai atsakingo verslo veiklas vykdo pavieniui, neretai vienijimasis su bendraminčiais ir bendrų akcijų įgyvendinimas yra efektyvesnis. Visuomeninės organizacijos taip pat gali padėti įmonei tapti draugišku, artimu visuomenei subjektu bei pelnyti organizacijos tikslinių auditorijų pasitikėjimą: visuomeninės organizacijos vertinamos kaip vykdančios teisingą veiklą, todėl įmonių bendradarbiavimas su jomis laikomas kaip atvirumo, noro išklaudyti bei atsižvelgti į visuomenės nuomonę ir poreikius išraiška. Be to, dažnai visuomeninės organizacijos gali verslo atstovams padėti pažvelgti į verslą „nauju“ žvilgsniu, atskleisti nepastebėtus klientų poreikius, į kuriuos atsižvelgdama įmonė turi galimybę įgyti konkurencinių pranašumų (Paškevičius, 2007, p. 15).

Galima teigti, kad racionaliai suvokiant ĮSA yra svarbios visos suinteresuotos grupės, todėl ĮSA sampratoje nėra tikslinga išskirti kurią nors iš jų, kadangi toks skyrimas ne tik diskriminuoja kitas suinteresuotųjų grupes, bet ir sudaro prielaidas ĮSA orientuoti iracionalaus veikimo kryptimi, kas veikia yra organizacinės veiklos trūkumas nei privalumas (Vaitkevičius, Stukaitė, 2009, p.626). Anot M. C. Jensen (2001), kiekviena suinteresuotoji šalis dažnai siekia iš organizacijos skirtingų tikslų ir veiksmų: klientai nori mažų kainų, aukštos kokybės ir gero aptarnavimo; darbuotojai – didelio darbo užmokesčio, gerų darbo sąlygų ir papildomų išmokų, įskaitant atostogas, medicinos pašalpą ir pensijas; tiekėjai – mažos kapitalo rizikos ir didelės grąžos;

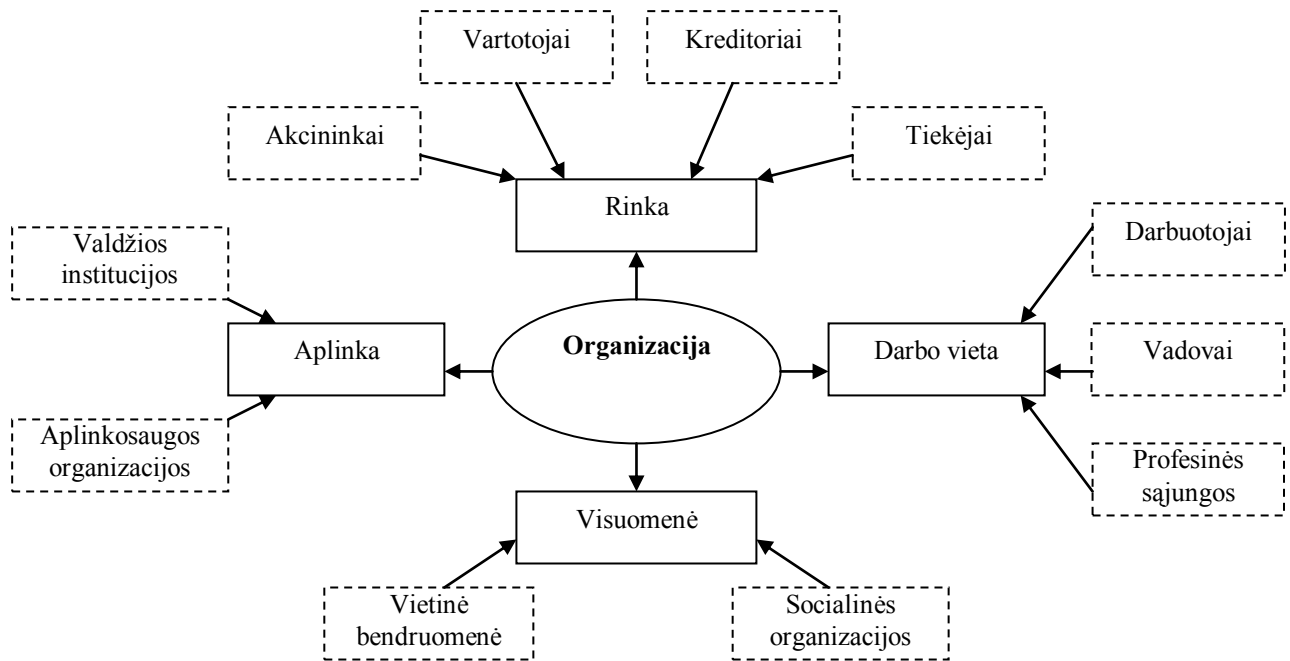
visuomenė – didelių labdaros įmokų, stabilaus užimtumo, padidėjusių vietinių investicijų ir pan. Kartais organizacija nėra pajėgi patenkinti visų suinteresuotųjų šalių poreikių. Todėl jai priimant bet kokį sprendimą reikia rasti kompromisą tarp šių poreikių. P. Johansson (2008) taip pat tvirtina, kad organizacijos privalo rasti įvairių suinteresuotųjų šalių interesų pusiausvyrą. Tačiau F. Lepineux (2005) teigia, kad pilietinė visuomenė turėtų būti įmonės suinteresuotųjų šalių sąrašo viršuje, nes likusių suinteresuotųjų poreikiai yra labiau bendro pobūdžio. Pilietinės visuomenės poreikiai yra globalaus pobūdžio, pvz.: aplinkos apsauga. Be to, anot Y. Fassin (2009), pastaruoju metu suinteresuotųjų šalių valdymas tapo svarbi priemone perduodant etikos vadybos praktiką ir strategiją.

J. Ruževičius ir D. Serafinas (2007) teigia, kad socialiai atsakinga organizacija pirmiausia rūpinasi savo darbuotojais ir sprendžia investicijų į intelektinį kapitalą, darbuotojų sveikatos, saugos užtikrinimo ir kitus uždavinius. Taip įmonė savo veikloje laikosi tausojamąsios plėtros principų ir tokiu būdu gali užsitikrinti organizacijos konkurencinio pranašumo augimą. Įmonės socialinė veikla gali būti skatinama ir kitų įtakos grupių – konkurentų, klientų, tiekėjų, subrangovų. Taigi įmonės socialinė atsakomybė apima ne tik jos pačios veiklą, bet visą tiekimo grandinę.

Įmonių socialinė atsakomybė gali būti išmatuojama ir institucionalizuojama pagal keturis pagrindinius parametrus (Gruževskis ir kt., 2006, p. 24):

- Rinkos;
- Darbo vietos;
- Visuomenės;
- Aplinkosaugos.

Remiantis šiais parametrais atitinkamai galima išskirti keturias ĮSA sritis, kuriose pasireiškia daroma suinteresuotųjų šalių įtaka (4 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

4 pav. ĮSA sritys ir suinteresuotosios šalys

Taigi remiantis šiomis įmonės socialinės atsakomybės sritimis (rinka, darbo vieta, visuomenė, aplinkosauga) ir yra įgyvendinama ĮSA praktika, adaptuojant jos valdymą konkrečiomis sąlygomis (tiek šalies, tiek veiklos rūšies ar pramonės šakos kontekste).

Anot V. Juščio (2009), svarbu yra suprasti, kokios problemos yra reikšmingos kiekvienai suinteresuotajai grupei ir kaip šios grupės gali paveikti įmonės socialinę atsakomybę. Nors skirtingų suinteresuotųjų grupių požiūriai į pageidaujamą verslo praktiką yra gana skirtingi, vis dėlto nemaža jų dalis turi daug bendro ir gali būti tarpusavyje suderinti. Taip pat įmonės, formuodamos savo socialinės atsakomybės programas, privalo peržiūrėti jau egzistuojančias socialinės atsakomybės iniciatyvas ir tobulinti bei koreguoti jas, atsižvelgdamos į pagrindines svarbiausių suinteresuotųjų grupių problemas.

Tačiau plečiantis darniam vystymuisi ir socialiai atsakingam verslui susiduriama su problemomis, kurių dalį siūloma spręsti reguliuojant įstatymais bei normatyviniais standartais, taikant ekonomines priemones – mokesčius ir subsidijas ir perduodant informaciją (Jasinskas, Simanavičienė, 2009). Anot L. Rieth ir T. Göbel (2005), valstybės dažnai daugiau nenori arba jau nebegali vienašališkai nustatyti taisyklės nepakenkiant vietinei ekonomikai. F. Robins (2008) pabrėžia, kad vyriausybė norėdama padidinti verslo atitinkamus standartus visoms įmonėms ir priimdama teisės aktus arba reglamentus yra priimtinas dalykas. Tačiau nustatyti kliūtis, kurios nėra tinkamos verslui, per įstatymus ar reguliavimą, nėra nei priimtina verslo bendruomenei, nei tai prisidėtų prie verslo efektyvumo. Bet kokiu atveju, tai neveiktų. Įstatymai niekada negali būti

pakankamai platūs, kad apimtų visus galimus visuomenės pažeidimus. Todėl įmonių socialinė atsakomybė niekada negali būti apribota teisės aktais ir įstatymais ar tapti privaloma.

Sprendžiant darnaus vystymosi problemas naudojant mokesčius, susiduriama su konkurencingumo problema. Dėl to kovojant su neigiamu išorės efektu, be mokesčių, valstybės praktiškai dažniau naudoja kitą ekonominį svertą – paramą socialiai atsakingam verslui, pvz., ekologiniam ūkininkavimui. Taip valstybė savo ekonomine politika skatina organizacijas užsiimti socialiai atsakingu verslu internalizuojant neigiamus išorinių efektų kaštus (Jasinskas, Simanavičienė, 2009).

Valstybei socialiai atsakingas verslas padeda įgyti konkurencinį pranašumą, nes toks verslas stiprina kitus šalies konkurencingumo indikatorius (geografinės padėties aplinkos konkurencingumą, tarptautinius ekonominius santykius) (Jasinskas, Simanavičienė, 2009). Kalbant apie atskiros įmonės konkurencingumą, V.Juščius ir V.Snieška (2008) teigia, kad tenkinant vartotojų poreikius, negalima neatsižvelgti į kitų visuomenės narių ir grupių interesus, todėl šie interesai išryškėja bendraujant su suinteresuotosiomis grupėmis. Akivaizdu, kad įtampa tarp verslo ir visuomenės nenaudinga abiem pusėms, todėl jos pašalinimas ir prevencija yra itin svarbu strategine konkurencingumo didinimo prasme.

Taigi organizacijos veiklos derinimas su svarbiausiomis suinteresuotosiomis grupėmis turi lemiamą reikšmę formuojant ir realizuojant ĮSA. Jis būtinas siekiant eliminuoti atotrūkį tarp viešai deklaruojamų ĮSA idealų ir realios verslo praktikos (Juščius, 2008). Tačiau santykių valdymas su suinteresuotosiomis grupėmis ir ĮSA įgyvendinimas reikalauja nemažų finansinių išteklių, kurie pirmiausiai skiriami toms programoms, kurios prisideda prie organizacijos misijos įgyvendinimo ir dera prie neatidėliotinių įtakingiausių suinteresuotųjų grupių lūkesčių. Šioms programoms įgyvendinti pasitelkiama ir įmonės organizacinėmis pastangomis. Labai svarbu informuoti įtakingiausias suinteresuotąsias grupes apie įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas ir jų įgyvendinimą (Juščius, 2009).

Tačiau V. Juščius (2009) teigia, jog tradicinių rėmimo komplekso priemonių efektyvumas pateikiant informaciją apie ĮSA gana abejotinas. Reklamuoti savo socialinį atsakingumą žiniasklaidoje įmonei rizikinga jau vien dėl to, kad gana sudėtinga (ar net neįmanoma) socialinį atsakingumą „įvilkti“ į argumentais pagrįstą ir pasitikėjimą keliantį reklaminės žinutės pranešimą. Bendro pobūdžio žinutes apie tai, kad įmonė elgiasi etiškai, gerbia žmogaus teises, neteršia aplinkos, smerkia korupciją, ir panašius mažai informatyvius teiginius vartotojai gali suvokti kaip įmonių pagyras ir tai sukeltų atmetimo reakciją. Todėl ĮSA srityje ieškoma kitų, netradicinių, bendravimo su tikslinėmis auditorijomis būdų, kurie keltų didesnę pasitikėjimą ir neatrodytų tokie agresyvūs.

Prie tokių naujoviškų komunikavimo formų galima priskirti seminarų ar konferencijų aplinkosaugos ir socialiniais klausimais inicijavimą ir dalyvavimą juose, viešų akcijų organizavimą ir rėmimą, brošiūrų apie įmonių socialinę atsakomybę publikavimą ir platinimą. Tačiau pagrindine bendravimo priemone socialinės atsakomybės srityje pastaraisiais metais tampa viešai skelbiamos ĮSA ataskaitos (Juščius, 2009).

Įmonės, tapusios Pasaulinio susitarimo narėmis, patvirtina savo įsipareigojimą numatyti savo verslo plėtrą tokia linkme, kad Pasaulinio susitarimo principai taptų įmonės strategijos, kultūros ir kasdienio darbo dalimi. Be to, pagal išgales prisidedėti prie viešo Pasaulinio susitarimo ir jo principų skleidimo bei rengti kasmetinę ĮSA Pažangos ataskaitą. Šioje ataskaitoje įmonės aprašo veiklas, kuriomis įgyvendina Pasaulinio susitarimo principus (The Global Compact, 2006).

Daugelyje valstybių ĮSA Pažangos ataskaitos ruošiamos laisva forma ir savanoriškai. Tačiau šiuo metu jau yra valstybių, kurios ĮSA ataskaitų pateikimą apibrėžusios įstatymais. ĮSA ataskaitos yra naudingos, nes viešai informuoja apie savo socialinės atsakomybės veiklos rezultatus, sukuria organizacijos interesų grupių pasitikėjimą. Todėl išlieka tendencija, įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų skaičius ateityje ir toliau didės kartu gerėjant ir jų kokybei (Grünwald, 2004).

Modernių įmonių vadovai linkę palaikyti gerus santykius su suinteresuotosiomis šalimis, todėl į ĮSA rėmimo išlaidas žiūri kaip į investiciją, duodančią įmonėms išvestinę naudą. Tokios strateginės investicijos suteikia kompanijoms svarbų konkurencinį pranašumą.

Tarp organizacijų ir suinteresuotųjų šalių tam tikroje aplinkoje nuolat vyksta abipusis dialogas. Verslo bendruomenės ir artimos bei nutolusios aplinkos sąveika ĮSA srityje iš esmės sąlygoja mikro, mezo ir makro sisteminius sąveikos lygius, tačiau dažniausiai ĮSA darantys įtaką veiksniai analizuojami mikro ir makro lygiais (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009).

Išskiriami šie pagrindiniai socialinei atsakomybei darantys įtaką makro veiksniai (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009, p. 235):

- teisinis reguliavimas ir valstybės paskatos diegti ĮSA;
- viešųjų diskusijų mastas;
- ekonomikos plėtra.

Pagrindiniai įmonių socialinei atsakomybei darantys įtaką mikro veiksniai (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009, p. 235):

- žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- žinios ir ĮSA naudos suvokimas;
- ĮSA panaudojimas rinkodaros tikslams.

Svarbu įmonėms nustatyti, kokia yra palankiausia aplinka joms vystytis ir naujovėms diegti. Anot A. Astromskienės ir R. Adamonienės (2009), makroekonominiame lygmenyje, socialinių ir aplinkos problemų sprendimas skatina naujų veiklos sektorių atsiradimą ir plėtojimą, kurie savo

ruožtu sudaro sąlygas vystyti ekonomiką ir kurti naujas vartojamąsias vertes bei darbo vietas verslo įmonėse, t.y. tiesiogiai įtakoja pokyčius mikroekonominiame lygmenyje. ĮSA principų taikymas mikroekonominiame lygmenyje įgalina šias iniciatyvas diegti visų tipų įmonėse. Todėl kiekvienoje įmonėje nuo pat jos įsteigimo turėtų būti diegiamas ĮSA iniciatyvas skatinantis požiūris, nes tai skatina pažangių procesų plėtojimą ir atsakingo valdymo strategijas bei prisideda prie tvaraus vystymo Europos ir pasaulio mastu. Be to, ĮSA koncepcijos užtikrinimas padeda nuspėti galimus pavojus ir geriau valdyti krizes, arba visai jų išvengti.

Apibendrinant galima teigti, kad socialiai atsakinga įmonė prieš priimdama sprendimus ir vykdydama savo veiklą atsižvelgia į rinkos spaudimą, suinteresuotųjų šalių lūkesčius, Be to organizacija laikosi įstatymų bei prisideda prie visuomenės gerovės didinimo ir darnaus vystymosi. Šie nusistatymai yra viena iš sudėtinių organizacijos dalių ir jie nuolat pritaikomi praktiškai. Todėl įmonių socialinės atsakomybės koncepcija gali būti taikoma ne tik verslo, bet ir kitos paskirties organizacijose.

Esant konkurencinėms sąlygoms, siekdamas geresnių savo veiklos rezultatų, įmonės neišvengiamai siekia aukštos gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų kokybės bei norėdamos išsilaikyti ir plėstis rinkoje turėtų neišvengiamai vadovautis darnios ir ilgalaikės plėtros principais. Dėl didėjančios įtakos grupių spaudimo sėkmingai veikiančios įmonės priverstos savo sėkme dalytis su kitais, teikdamos naudą visuomenei, savo darbuotojams ir aplinkai. Organizacijoms atsiranda poreikis sudaryti savotišką neformalią socialinę ir ekonominę sutartį tarp organizacijos ir jos veiklai įtaką darančių grupių (Gudonienė, Leipuvienė, 2007).

Taigi naudą, kurią teikia ĮSA, jaučia visos organizacijos veikla suinteresuotos šalys.

Išskiriami pagrindiniai ĮSA teikiami privalumai (Gruževskis ir kt., 2006, p. 19-21):

- *Sukuriamos palankios verslui ilgalaikės perspektyvos.* Nors trumpalaikės išlaidos, susijusios su socialine veikla, gali būti didelės, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jos gali didinti pelną, nes vietinės bendruomenės, vartotojų ir tiekėjų akyse klostosi patrauklus firmos įvaizdis. Stiprinamas vartotojų palankumas organizacijos atžvilgiu ir dėl to jie už įmonės prekes ar paslaugas yra pasirengę mokėti daugiau;
- *Visuomenės poreikių ir lūkesčių pasikeitimas.* Su verslu susiję socialiniai lūkesčiai pradėjo keistis XX a. šeštajame dešimtmetyje. Siekiant sumažinti skirtumą tarp naujų visuomenės lūkesčių ir realaus firmų atsako, imta verslą vis labiau įtraukti į socialinių problemų sprendimą, ir šis įsitraukimas pasirodė ne tik laukiamas, bet ir būtinas.
- *Išteklių turėjimas ir jų skyrimas sprendžiant socialines problemas.* Verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais, todėl dalį jų reikėtų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti, nes realiai socialinė aplinka bei gamta sudaro tų išteklių pagrindą.

- *Moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą.* Įmonė yra visuomenės narys, todėl savo veiklą ir elgesį turėtų grįsti egzistuojančiomis moralės normomis ir gaminti kokybišką produkciją.
- *Žmogiškųjų išteklių ir intelektualio kapitalo stiprinimas.* Inovacijos, kūrybiškumas, intelektualusis kapitalas ir mokymasis yra stiprinami teigiamos ĮSA strategijos. Tai pritraukia naujus darbuotojus, didina motyvaciją bei skatina jų produktyvumą ir lojalumą. Be to, aukštos kvalifikacijos darbuotojai nori dirbti įmonėje.
- *Reputacijos ir saugumo užtikrinimas.* Populiarumas ir teisingumas, sukurtas remiantis įmonės reputacija ar jos firminiu ženklu, gali būti lengvai prarasti. Todėl yra svarbu juos išsaugoti. Esant gerai reputacijai, didėja įmonės akcijų vertė rinkoje, sandoriai su verslo partneriais tampa palankesni, didesnės galimybės ieškoti finansavimo ir kreditavimo šaltinių. Be to, didėja įmonės konkurencinis pranašumas.

Taigi galima teigti, kad įmonei būti socialiai atsakingai yra naudinga dėl patenkintų ir lojalių darbuotojų, vartotojų, verslo partnerių ir švaresnės aplinkos bei didesnio pelno ilgalaikėje perspektyvoje.

Taip pat išskiriami ir įmonių socialinės atsakomybės trūkumai (Gruževskis ir kt., 2006, p. 23):

- *Pažeidžiamas pajamų maksimizavimo principas.* Dalies pelno lėšų skyrimas socialinėms reikmėms mažina pelno didinimo principo veiksmingumą. Organizacijos turi sutelkti dėmesį į ekonominius interesus, socialines problemas palikti atitinkamoms valstybinėms tarnyboms ir institucijoms.
- *Išlaidų didėjimas.* Socialiniams poreikiams tenkinti naudojamos priemonės didina papildomas išlaidas. Tos išlaidos perkeliama ant vartotojų pečių, didinant prekių bei paslaugų kainas.
- *Nepakankamas gebėjimas spręsti socialines problemas.* Bet kurios įmonės personalas yra gerai pasirengęs veikti ekonomikos, rinkos ir technologijų srityje, tačiau jis neturi patirties, leidžiančios užsiimti socialinių problemų sprendimu. Visuomenės tobulinimu turėtų užsiimti atitinkamose valstybės institucijose ir labdaros organizacijose dirbantys specialistai.
- *Nepakankamas atskaitomybės visuomenei lygis.* Kadangi visuomenė nerenka bendrovių valdytojų, jie nėra tiesiogiai atsakingi plačiajai visuomenei. Rinkos ekonomikos sistema gerai kontroliuoja ekonominius bendrovės rodiklius, bet labai prastai – socialinį įsitraukimą į visuomenės reikalus.

Taigi socialiai atsakinga įmonė efektyviai motyvuoja derinti individualius siekius su organizacijos tikslais, kartu suponuoja ir komandinį darbą, kuris, viena vertus, optimizuoja darbo

procesus, įgalina didinti darbo rezultatus, o antra vertus, daro pačią organizaciją socialiai atsakinga, o galų gale – konkurencinga. Tokia veikla neša įvairiopus naudas tiek mikro- (individui, šeimai), tiek mezo-(institucijos, organizacijos, firmos) bei makro- (valstybės, ES) lygmenimis (Pučėtaitė, Vasiljevas, 2005, p. 208).

Anot N. Vasiljevienės ir A. Vasiljevo (2008), šiuo metu, priešingai negu prieš kelias dešimtis metų, jau nekyla abejonių, ar įmonės turi būti socialiai atsakingos. Verslo etikos literatūroje išryškėjo tam tikri apibrėžti principai ir argumentai, patvirtinantys socialinės įmonių atsakomybės reikalingumą. Be to, dažnai pačios organizacijos sukelia socialines problemas, todėl turi jas ir spręsti bei užkirsti kelią naujoms problemoms. Be to, organizacijos turi labai daug suinteresuotųjų, todėl jos pačios turėtų stengtis veikti taip, kad nė viena suinteresuotoji šalis nebūtų skriaudžiama. Pačios organizacijos yra suinteresuotos santykių su visuomene ir verslo kaita. Todėl jos kartu yra ir vis labiau motyvuotos įgyvendinti ĮSA praktiką.

Galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė yra greitai besikeičianti verslo strategija, o ne tik paprasta vadybos literatūros teorija. Tai atsakas į globalizaciją ir globalių tarptautinių korporacijų plėtrą. Socialiai atsakingo verslo idėja derinama prie įmonės charakteristikų bei pritaikoma tarptautiniu mastu. Be to, ĮSA yra ieškojimų procesas, kuriame įmonės turi plėtoti savo identitetą, besiremiantį žmonių, planetos, pelno bei išorinio pasaulio lūkesčių subalansavimu (Juščius, Pukelienė, Šneiderienė, 2009, p. 188).

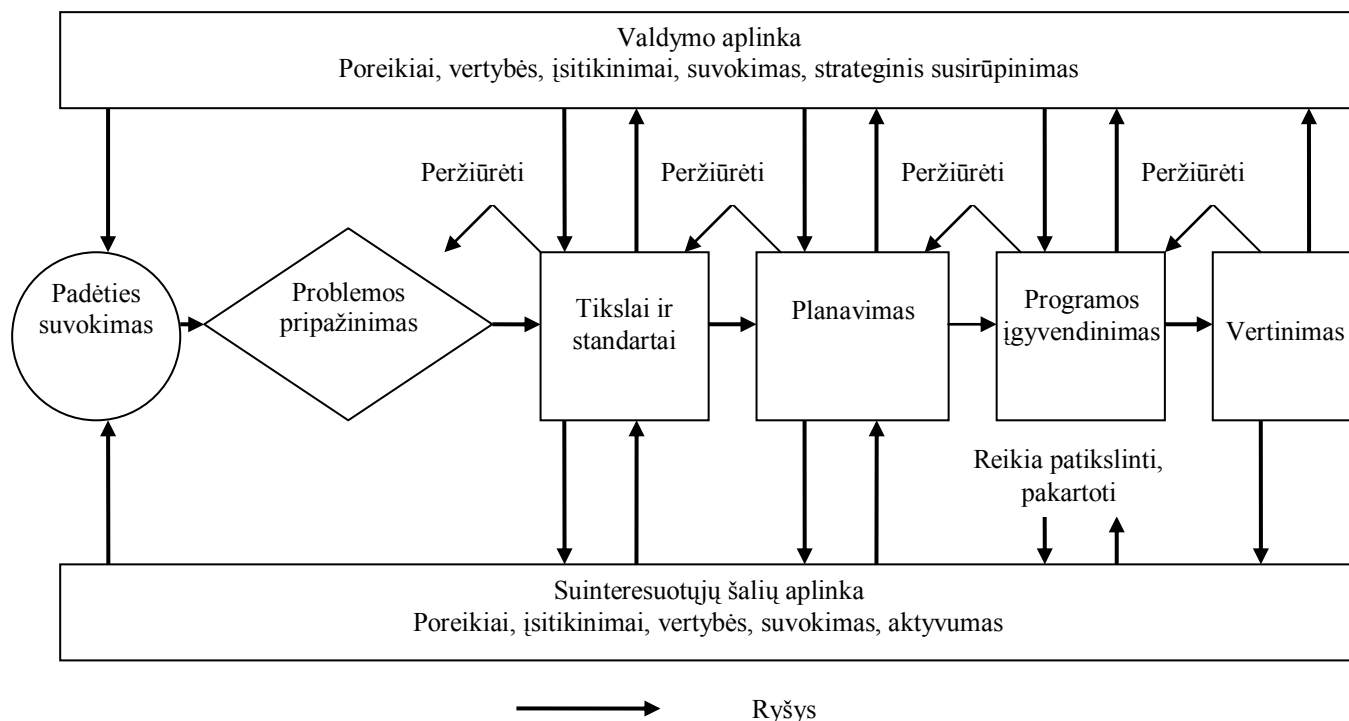
Taigi dabartiniu metu esant ekonominiam nuosmukiui šalyje nė viena organizacija negali visiškai atsiriboti nuo atsakomybės. Socialinė atsakomybė parodo organizacijos išsipareigojimą maksimizuoti teigiamą poveikį visuomenei ir minimizuoti neigiamą įtaką. Socialiniai organizacijų veiksmai turi savų privalumų ir trūkumų (Kazokienė, 2005).

Jeigu organizacija visiškai atsiriboja nuo socialinės aplinkos ir tampa socialiai neatsakinga, ji gali tapti socialiai atskirta, pavyzdžiui, organizacija, kuri pelną gauna nusikalstamos veiklos pagrindu. Todėl įmonės veikla yra racionali tik tada, kai visuomenė suvokia įmonės socialinę atsakomybę (Vaitkevičius, Stukaitė, 2009).

Apibendrinant galima teigti, kad pastaruoju metu įmonių socialinei atsakomybė tampant vis populiariesne, yra svarbu išsiaiškinti ĮSA lemiančius veiksnius bei jos teikiamą praktinę naudą. Įmones įgyvendinti ĮSA praktiką labiausiai motyvuoja galimybė geriau patenkinti savo vartotojų poreikius bei suformuoti patikimos įmonės reputaciją ir taip įgyti rinkoje konkurencinį pranašumą bei išsilaikyti ekonominio krizės laikotarpiu.

1.3. Įmonių socialinės atsakomybės valdymo modeliai

Įmonių socialinė atsakomybė priklauso nuo jos valdymo ir įgyvendinimo organizacijoje. Šiam tikslui įgyvendinti yra kuriami įmonių socialinės atsakomybės valdymo modeliai (5, 6, 7 pav.)



Šaltinis: KOHLS, J. (1989) A Process Management Model of Corporate Social Responsibility, p. 88

5 pav. Socialinės atsakomybės valdymo proceso modelis

Pateiktas socialinės atsakomybės valdymo proceso modelis parodo, kaip reaguojama į socialinius klausimus. Anot J. Kohls (1989), šis modelis yra konceptualus ir nėra skirtas aprašyti tai, kas pasitaiko praktikoje, arba išnagrinėti elgsenos elementus priimant sprendimus, pvz., politinę veiklą ir derybas, vykstančias tarp vadovų dėl bendrų tikslų, planų, programų ir jas įgyvendinant. Šis modelis yra skirtas teikti socialinio sprendimo sudedamųjų dalių apžvalgą ir jų įgyvendinimą.

Taigi problemos pripažinimas kyla, kai informacija apie organizacijos situaciją rodo neatitikimą tarp to, kas yra ir kas pageidaujama, kad būtų. Dabartinė situacija ir pageidaujama padėtis yra valdymo peržiūrų ir sprendimų rezultatas ir dalyvių veiksmai organizacijos aplinkoje. Problemos pripažinimo procesai labai skiriasi. Vienas kraštutinis yra tos organizacijos, kurios priklauso visiškai nuo jautrumo ir informacijos, pasiekiamos vyriausiesiems pareigūnams. Kitoje priešingybėje yra organizacijos, kurios samdo visą darbo jėgą – darbuotojus, kad kontroliuotų aplinką, nuspėtų socialinius ir politinius įvykius, ir vertinti jų potencialų poveikį. Problemos pripažinimas priveda prie tikslų ir standartų sukūrimo socialinėje aiškioje arenoje (Kohls, 1989).

Tikslų nustatymas gali duoti naują supratimą arba rafinuoti problemos supratimą. Ankstesnis vertinimas apie tai, kas norima, gali būti tiksliau paaiškintas, ar gali būti ženkliai pasikeitęs reaguojant į naujas situacijas. Be to labai svarbu teikti konsultacijas valdymo sprendimų priėmimo procese. aiškūs tikslai yra pagrindas siekiant šių tikslų (Kohls, 1989).

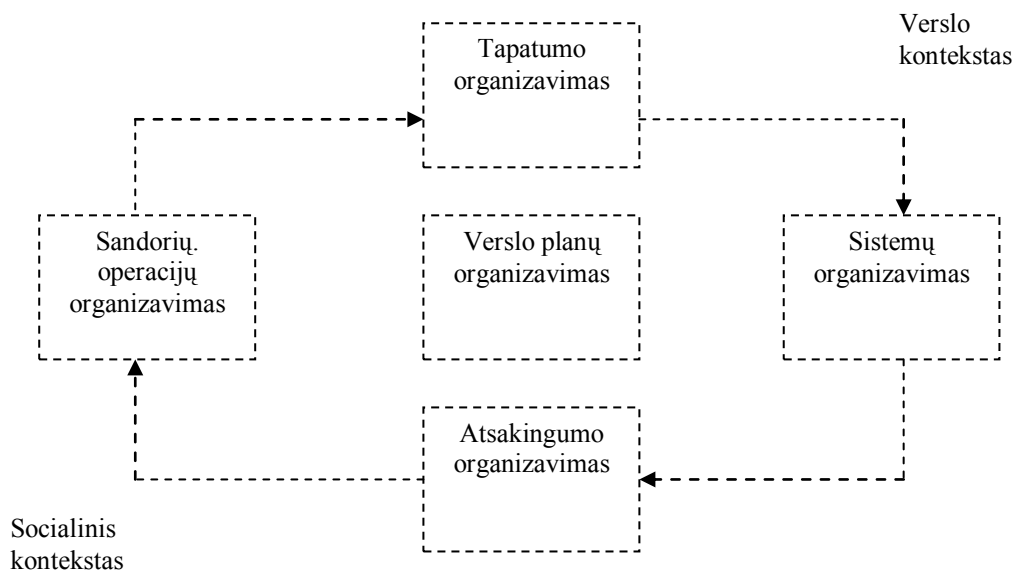
Planavimas yra antras ir didžiausias etapas sprendimų priėmimo procese. Jis apima pasirinktas programas, procedūras, terminus, išteklius ir kt. Anot J. Kohls (1989), planavimas gali būti daugiau ar mažiau formalus, daugiau ar mažiau sudėtingas, detalus ir centralizuotas arba decentralizuotas. Kai planai yra pateikti, tada prasideda jų įgyvendinimas.

Įgyvendinimas gali būti susijęs su naujos organizacijos struktūros, didesniu darbuotojų skaičiumi, nauja politikos kryptimi ir procedūromis, mokymo programomis ir kt.

Vertinime yra svarbu garantuoti, kad viskas vyktų kaip planuojama ir, kad programos būtų veiksmingos. Tolesni šio proceso etapai gali turėti įtakos ankstesniems etapams (pažymėta lenktomis rodyklėmis). Vertinimas gali pasiūlyti programas, su kuriomis nėra dirbta ir reikia patikslinimo (Kohls, 1989).

Programos įgyvendinimas gali susidurti su problemomis ar galimybėmis, kurios nebuvo numatytos planuojant, ir reikalauja naujų planų. Be to, planavimo procese gali būti teigiama, kad tikslai yra nerealiūs, arba netinkami (Kohls, 1989).

Vertikalios linijos parodo kiekvieno proceso etapo sąveiką su valdymo ir su suinteresuotųjų aplinka. Šios sąveikos priklauso nuo daugelio veiksnių. Anot J. Kohls (1989), tikslų nustatymo, planavimo ir vertinimo turės įtakos suinteresuotųjų šalių aplinkai tik iki tokio laipsnio, kad suinteresuotosios šalys žinotų apie procesą. Tikslai, planai ir vertinimai kartais pranešami spaudoje arba vyriausybinėse organizacijose. Suinteresuotosios šalys (pvz., darbuotojai, klientai) kartais nori dalyvauti planavimo procese. Suinteresuotosios šalys tada yra labiau informuotos. Programos turės didžiausią poveikį suinteresuotosioms šalims, nes tai yra pagrindinis jų tikslas. Programos veiksmingumas ir suinteresuotųjų šalių bei valdymo atsakomybė teikia naujos situacijos, kurios vadovai bando suprasti ir įvertinti, sudedamąsias dalis. Proceso tikslų nustatymas, planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas – kiekvienas prisidės prie jų pačių valdymo mokymosi būdų ir gali prisidėti prie didelių valdymo aplinkos pokyčių.



Šaltinis: JONKER, J.; DE WITTE, M. (2006) Management Models for Corporate Social Responsibility, p.5

6 pav. Įmonių socialinės atsakomybės valdymo modelis

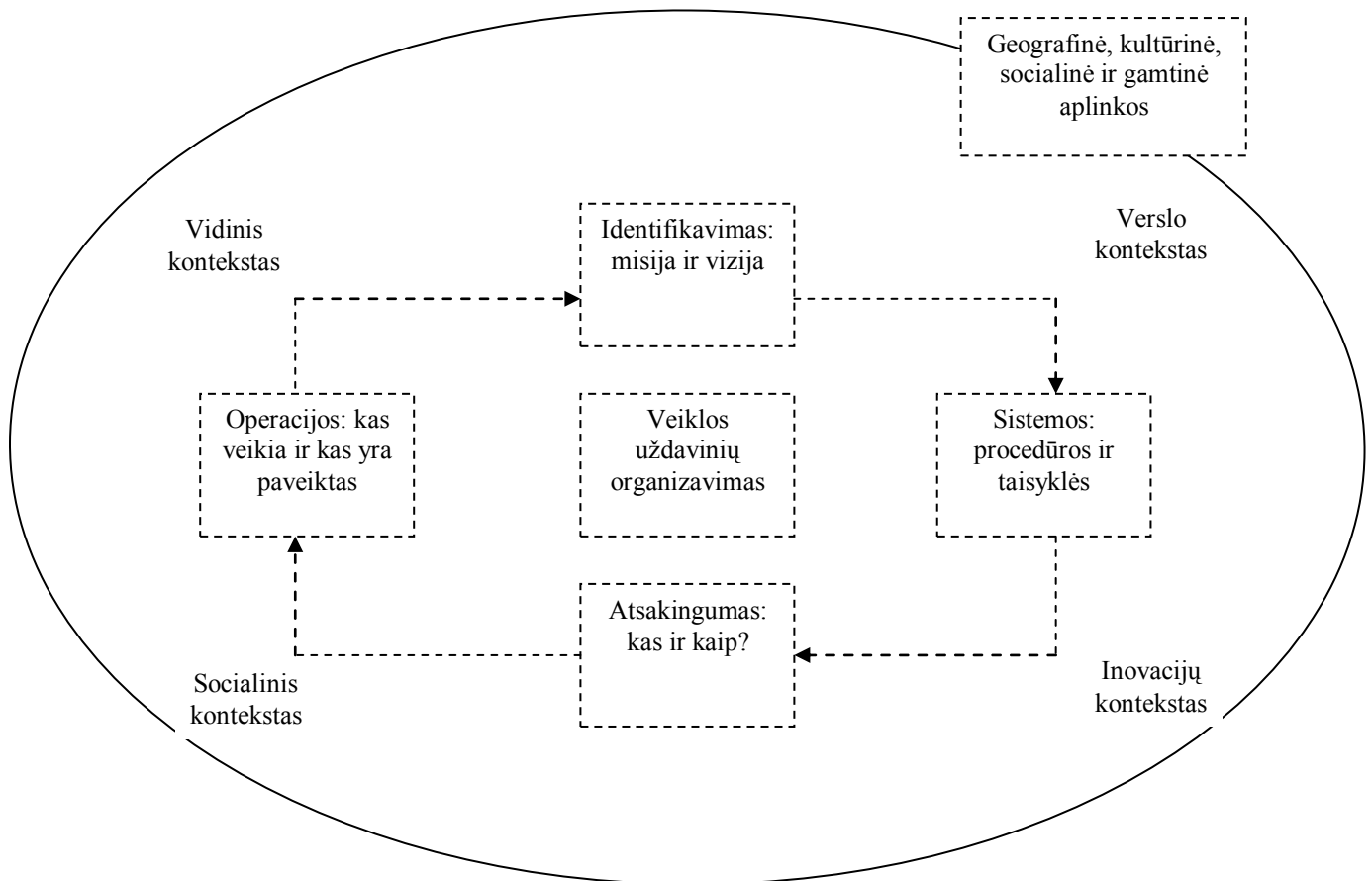
6 paveiksle pavaizduoto modelio esmė, kad įmonių socialinė atsakomybė turi apimti visus organizacijos aspektus. ĮSA iš tikrųjų tampa organizaciniu įdėjimu, kai dėl to atsiranda iš visų pusių pridėtinė vertė. Taigi šis modelis suteikia bendro pobūdžio požiūrį į visus ĮSA organizacinius aspektus ir tokiu būdu juos jungia tarpusavyje (Jonker, De Witte, 2006).

Anot J. Jonker, M. De Witte (2006), remiantis ĮSA sukurta misija, vizija ir pagerina bendrą verslo strategiją, kuri daugiausiai skirta sukurti vertę klientui. Siekiant veiksmingai apibrėžti verslo projektus ir planus, ĮSA valdymo organizavimas turi būti išskiriamas į keturias sritis: organizacinę tapatybę, sistemas, atskaitomybę ir operacijas. Šių keturių sričių tarpusavyje organizavimas turi vykti verslo ir visuomenės kontekste:

- Verslo plano ir tapatumo organizavimas apima tokius aspektus, kaip: pagrindines vertybes, viziją, prekinį ženklą, įvaizdį ir organizacijos tapatumą. Priklausomai nuo pasirinktos strategijos, suformuluojama konkreti tapatybė ir atitinkamos vertės.
- Verslo plano ir sistemos organizavimas apimtų tokius klausimus, kaip vidaus ir išorės ryšiai, projektavimo pirminiai ir palaikomi procesai, įgyvendinimas, marketingas, mokymas, kompetencijos ugdymas ir kt.
- Verslo plano ir atsakingumo organizavimas apimtų tokius klausimus, kaip auditas, atskaitomybė, apskaita, rezultatų stebėjimas ir standartai.
- Verslo plano ir sandorių organizavimas apimtų tokius klausimus, kaip suinteresuotųjų subjektus, partnerysčių kūrimą, pirkimus ir įsigijimus, dialogo organizavimą ir tiekimo grandines

Taigi svarbiausias dalykas šiame ĮSA valdymo modelyje yra plėtoti tuos elementus, kurie yra itin svarbūs atskiroms bendrovėms su rafinuotomis strategijomis, grindžiamomis verslo planais. Be to, šiuolaikinis požiūris į tvarumą turėtų būti pagrindinis elementas siekiant optimizuoti ekonominio efektyvumo rezultatus.

B. F. F. Souto (2009) papildė J. Jonker ir M. De Witte įmonių socialinės atsakomybės valdymo modelį remiantis tai, jog ĮSA įgyvendinimas įmones įpareigoja labiau ir giliau apgalvoti svarbiausias problemas, aiškiai susietas su ilgo nuotolio išgyvenimu (7 pav.)



Šaltinis: sudaryta SOUTO, B. F.F. (2009) Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?, p. 45 pagal JONKER, J.; DE WITTE, M. (2006) Management Models for Corporate Social Responsibility, p.5

7 pav. ĮSA valdymo modelis

B. F. F. Souto (2009) ĮSA valdymo modelyje papildomai atsiranda inovacijų ir vidinis kontekstai bei geografinė, kultūrinė, socialinė ir gamtinė aplinkos. Visa tai daro įtaką ĮSA valdymui. Be to, ĮSA įgyvendinimo procese, organizacijos turi iš naujo apibrėžti savo būtinus verslo tikslus. Šie tikslai turi būti suderinti su įmonės strategija ir organizacinės kultūros pasikeitimais, kurie atstovauja įmonių socialinei atsakomybei.

Apibendrinant galima teigti, kad įgyvendinant ir valdant įmonių socialinę atsakomybę reikia atsižvelgti ne tik į vidinę organizacijos aplinką, bet ir ją supančią išorinę aplinką. Organizacijoje pritaikomi ĮSA valdymo metodai gali daryti įtaką dideliems valdymo aplinkos pokyčiams. Be to, ĮSA

valdymo modeliai skatina įmonę rūpintis ne tik verslo, bet ir socialiniu kontekstu. Sėkmingas ĮSA valdymas prisideda prie didesnių įmonės galimybių socialinio atsakingumo srityje.

1.4. Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės kontekste

Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas priklauso nuo šalies ekonominės padėties. Todėl ekonominės krizės ir ekonomikos pakilimo laikotarpiais gali skirtis ĮSA praktika. Norint išsiaiškinti ekonominės krizės poveikį socialinei atsakomybei, pirmiausiai svarbu suvokti, kas yra ekonominė krizė.

Krizės ekonomikoje žinomos nuo neatmenamų laikų. Istorikai spėja, kad pirmoji krizė įvyko prieš 2350 m., kai Aleksandras Makedonietis sutriuškino Persiją ir į tėvynę parsivežė daug aukso, iš jo prikaldino auksinių monetų ir jomis atsilygino savo kariams. Šalyje kainos šoktelėjo daugiau kaip du kartus, o prekystaliai turguose tapo tušti. Galima teigti, kad tai buvo nedidelė teritorinė krizė (Šarkelė, 2010).

Taigi ekonominė krizė – tai situacija, kuriai esant šalies ekonomika patiria staigų smukimą, sukeltą finansinės krizės. Esant ekonominei krizei, labiausiai tikėtina, kad šalis patirs krintantį bendrąjį vidaus produktą, likvidumo sumažėjimą ir kainų pakilimą/sumažėjimą dėl infliacijos/defliacijos. Be to ekonominė krizė gali įgauti nuosmukio ar depresijos formas (Verslo žodynas).

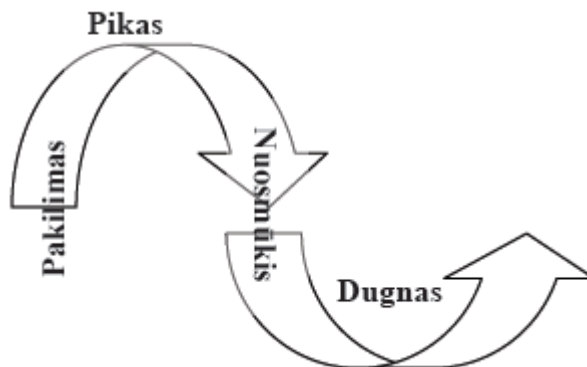
Ekonominę krizę taip pat galima apibrėžti, kaip nesėkmingą situaciją ar sulėtėjusį bendrosios ekonominės veiklos vystymąsi, sujungtą su augančiu nedarbu (Nacionalinis Airijos bankas, 2008).

Anot V. Moskaliovos (2009), netvari situacija susidaro tada, kai tam tikrame rinkos segmente gaunami pernelyg aukšti viršpelniai. Tai liudija apie tokios rinkos segmento perkaitimą. Tą pastebėjo dar A. Smith 1776 metais savo veikale „Apie tautų turtingumi prigimtį ir priežastis“. Jis teigė, kad patys didžiausi pelnai atsiranda tada, kai kompanija ar net visa šalis jau būna ant bankroto slenksčio.

Be to labai aukšti viršpelniai gaunami ir tada, kai tam tikrame rinkos segmente susidaro „ekonominis burbulas“ (Moskaliova, 2009, p. 17).

Ekonominę krizę taip pat galima paaiškinti remiantis ekonominiu (verslo) ciklu. Ekonominis ciklas – periodiškasis ekonomikos svyravimas. Be to, šiuos ciklus šalyje galima įvardyti kaip nuolatinius nacionalinio produkto gamybos ir vartojimo pakilimus bei atoslūgius ilgalaikės tendencijos ribose. Ekonominiai ciklai nevyksta tik keliuose sektoriuose ir neatsispindi tik keliuose ekonominiuose kintamuosiuose. Plėtra ar lėtėjimas vyksta apytiksliai tuo pat metu daugelyje ekonominių veiklų (Razauskas, 2009, p. 236).

Taigi anot S. Girdzijausko, R. Mackevičiaus (2009), ekonominėje teorijoje yra išskiriamos keturios ekonominio ciklo fazės. Skirtingi autoriai ir teorijos šias fazes vadina skirtingai, tačiau jų esmė ta pati – yra pakilimas, pikas, nuosmukis ir dugnas ar žemiausia vieta (krizė) (8 pav.).



Šaltinis: Girdzijauskas, S.; Mackevičius, R. (2009) Kapitalo augimo modeliai ir logistinė kapitalo valdymo teorija. Naujas požiūris į ekonomines krizes, p. 761.

8 pav. Ekonominio ciklo fazės

Kol šalyje veikiantis kapitalas nepriartėja prie ribinio dydžio, t.y. gali būti efektyviai panaudojamas kuriant BVP, šalies ūkis auga subalansuotai (pakilimo fazė). Gali būti fiksuojamas didesnis arba mažesnis BVP augimas, gali vykti ūkio kritimas, tačiau šie pokyčiai yra fundamentaliai paaiškinami. Kai kapitalas, kuriantis BVP, priartėja prie maksimalios ribos, pasireiškia rinkos prisotinimo efektas (piko fazė). Tokiu atveju net ir labai nedidelis papildomai į šalies ūkį investuojamas kapitalas duoda labai didelę ir fundamentaliai nepaaiškinamą grąžą, kas pasireiškia labai sparčiu šalies ūkio, t.y. šalies BVP augimu – šalies ekonomikoje vyksta burbulo formavimosi procesas. Kapitalui pasiekus ribą jo papildomas pokytis jau nebeduoda teigiamo efekto, t.y. BVP augimas sustoja. Be to toks augimas baigiasi burbulo sprogitimu, sparčiu BVP mažėjimu, ekonomikos traukimusi, kitaip tariant – ekonomine krize (Girdzijauskas, Mackevičius, 2009, p. 761)

Pasak S. Girdzijausko, R. Mackevičiaus (2009), ekonominėje teorijoje išskiriami šie ekonomikos perkaitimo požymiai:

- staigus kainų šuolis turto rinkoje;
- artimas natūraliam lygiui nedarbas (~ 4 proc.);
- žymus pinigų pasiūlos ir kredito padidėjimas;
- aukšta infliacija;
- padidėjusi gamyba, tačiau ne tokiu lygiu didėjantis našumas.

Be to šiuo ekonomikos perkaitimo požymius galima priskirti prie pagrindinių ekonominės krizės priežasčių.

R. Portes (1998) kaip pagrindines krizės priežastis išskiria:

- Valiutos kurso spekuliatyvinės atakos – čia privaloma skirti atakas, pagrįstas blogėjančiais „pagrindais“ ir tas, kurios atsiskleidžia per lūkesčius.
- „Finansinė panika“ – iš šalies bėga bankas ar jo tarptautinis analogas – šiuo atveju, likusius apima bandos jausmas, pagrįstas kolektyvinio veiksmo problema, ir jie taip pat bėga iš šalies.
- Turto kainos burbulų žlugimas.
- Krizė kyla dėl moralinio pavojaus (užslėptos ar aiškios finansinės pagalbos garantijos)
- Skolų gražinimas.

Taigi galima teigti, kad ekonominė krizė yra neigiamas padarinys, lemiantis sulėtėjusį pasaulio ekonomikos augimą. Galima išskirti pagrindines neigiamas pasekmes:

- BVP augimo lėtėjimas;
- Sumažėjusios vartotojų pajamos;
- Mažėjantis perkamų prekių ir paslaugų kiekis;
- Mažėjančios gamybos apimtys;
- Sparčiai augantis nedarbas;
- Krentančios nekilnojamojo turto ir akcijų kainos;
- Sumažėjusios išduodamų paskolų apimtys;
- Sumažėjusios tarptautinės prekybos apimtys;
- Daug bankrutuojančių ar į šešėlinę ekonomiką pereinančių įmonių;
- Didėjantis santykis skurdas.

Be to, ekonominė krizė lemia ne tik ekonomines, bet ir socialines problemas. Pavyzdžiui, darbo vietos praradimas gali žmogui sukelti psichologinį stresą, didinti savižudybės riziką ir pan.

Taigi galima teigti, kad ekonominei krizei palietus daugelio pasaulio valstybių ekonomikas, vyksta sudėtingi ir sunkiai suvaldomi procesai, paveikiantys bene visas žmonių gyvenimo ir veiklos sritis. Net gausiais gamtiniais ištekliais ir stipriais piniginiiais resursais, aukščiausiu technologiniu išsivystymu pasižyminčios galingiausios pasaulio valstybės tampa nebepajėgios užkirsti kelią ekonominei krizei bei šios krizės sukeliama poveikiui įvairioms ūkio šakoms (Glinskienė, Petuškienė, 2009, p. 769).

Verslo gyvavimo sąlygos ir galimybės smarkiai priklauso nuo šalies ir pasaulio ekonominės ir politinės situacijos, jų priimamų sprendimų ir daromų prognozių. Ekonomikos pakilimas suteikia organizacijoms platesnes galimybes plėstis, taikyti įvairius strateginius sprendimus, suteikia galimybę investuoti ne tik į įmonės veiklą, bet ir į aplinką. Be to, padidėję įmonių pelnai, leidžia joms užsiimti filantropine veikla, tenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius, investuoti į aplinkos apsaugą. Tačiau esant ekonominės krizės laikotarpiui daugumos verslo ir visuomenės susirūpinimas

yra nukreiptas ne į ĮSA, o į ekonomikos išgyvenimo galimybes (Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009, p. 148).

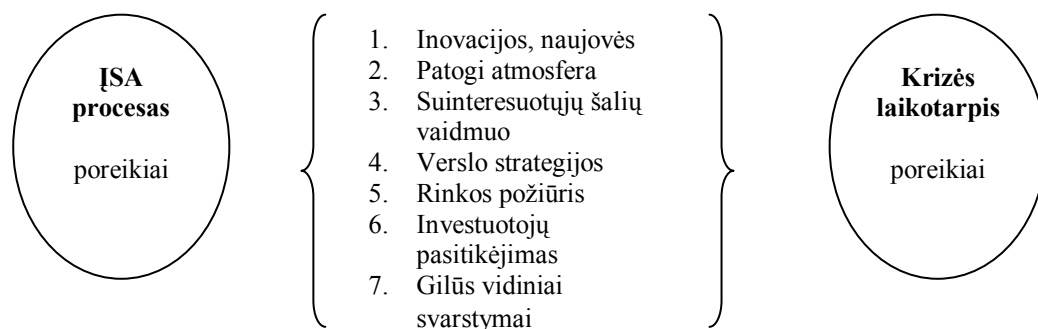
Ryšėjant ekonominės krizės poveikio kryptims, verslas patiria didžiulius pokyčių iššūkius, mėgindamas prisitaikyti prie esamos situacijos ir išgyventi krizės sąlygomis (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009). Dėl to dauguma kompanijų, kovojančių dėl išlikimo, laikinai pamiršta socialinius projektus ar gerokai sumažina savo atsakingumo lygį: gudraujama su nuolaidomis, prastesnė produktų kokybė už ankstesnę kainą, ne itin garbingais metodais atleidžiami darbuotojai. Be to, ekonominio nuosmukio laikotarpiu socialiniai projektai tampa pirma išlaidų karpymo auka (veidas.lt, 2010).

V. Juščius (2009) teigia, kad besiplėtojanti ekonominė krizė apnuogino vieną iš svarbiausių pastarųjų dešimtmečių verslo ir visuomenės sąryšio problemų: formuodamos savo tapatumą organizacijos gana dažnai tik formaliai inkorporuoja įmonių socialinės atsakomybės vertybines nuostatas į savo valdymo schemas ir struktūras. Dėl to neišvengiamai atsiranda atotrūkis tarp viešai deklaruojamų idealų ir realios verslo praktikos.

Be to dauguma įmonių tik imituoja socialinę atsakomybę kalbėdamos, o ne įgyvendina ilgalaikės socialinės atsakomybės strategijas. Neretai į socialinės atsakomybės drabužį įvelkamos paprasčiausios rinkodaros akcijos arba pardavimui skatinti panaudojamos jautrios socialinės negandos (veidas.lt, 2010).

Tačiau pasak J. Čepinskio, E. Sakalauskaitės (2009), ekonominės krizės sąlygomis įmonių socialinė atsakomybė kaip tik galėtų būti ta priemonė, kuri suteiktų įmonėms galimybę atsinaujinti, pertvarkyti savo veiklą, išlaidas, sustiprinti organizacijos vidinę kultūrą. ĮSA yra ne tik išlaidos organizacijoms, tačiau taip pat suteikia ir naudos.

B.F.F. Souto (2009) teigia, kad ĮSA įgyvendinimas stiprina verslo strategiją, kuri būtina ekonominės krizės metu, bei bendrovės padėtį rinkoje. Tačiau reikia atsižvelgti į ekonominės krizės poreikius (9 pav.).



Šaltinis: SOUTO, B. F.F. (2009) Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity? p. 44

9 pav. ĮSA įgyvendinimo procesas ir krizės laikotarpis: poreikiai

Anot, B. F. F. Souto (2009), ĮSA modelio įgyvendinimas gali būti vertinamas kaip naujovės, esminis principas siekiant ilgalaikio verslo išlikimo, bei logiškas tikslas dėl krizės. ĮSA suteikia norimą atmosferą (vidinė kultūra, motyvacija), kuri krizės laikotarpiais gali būti labai vertinama, bei tinkamą elgesį su suinteresuotosiomis šalimis. Be to, ĮSA suteikia pasitikėjimą ir garantijas investuotojams, nes informaciją teikia atsakingos įmonės. Finansiniai ištekliai visada yra būtini, tačiau krizės laikotarpiu jie tampa itin svarbūs.

Nauda, kuri gali atsirasti dėl ĮSA įgyvendinimo ir iniciatyvų ekonominės krizės metu yra svarbi prisidedant prie įmonės išlikimo. Investicinis ĮSA vaizdas gali padėti kompanijoms atskirti jų prekes ar paslaugas ir atstatyti pasitikėjimą tarp kompanijų ir jų suinteresuotųjų šalių (Thomé, 2009).

Šiuo laikotarpiu daugeliui verslo organizacijų tenka optimizuoti savo veiklą, priimti netradicinius sprendimus, peržiūrėti ir koreguoti strategijas. Be to, ekonominės krizės laikotarpis įmonėms padeda atsakyti į klausimą, kiek joms svarbi socialinė atsakomybė.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad ekonominės krizės padariniai veikiausiai neaplenkia ir socialiai atsakingo verslo principų, priemonių ar vykdomos veiklos. Ekonominės krizės laikotarpiu įmonės, siekdamos išlikti, dažnai renkasi principą „tikslas pateisina priemones“, todėl yra svarbu išsiaiškinti, kaip įmonės ir ekonominės krizės metu laikosi socialinės atsakomybės įsipareigojimų ir įgyvendina socialiai atsakingą verslą.

2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS EKONOMINĖS KRIZĖS KONTEKSTE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje dalyje analizuojama įmonių socialinės atsakomybės situacija Lietuvoje bei pagrindiniai Lietuvoje ir užsienyje atlikti empiriniai įmonių socialinės atsakomybės ekonominės krizės kontekste tyrimai.

2.1. Įmonių socialinės atsakomybės situacijos analizė Lietuvoje

Lietuvoje įmonės socialinės atsakomybės sąvoka pradėta vartoti gana neseniai. Šalyje socialiai atsakingo verslo praktiką paskatino tapimas Europos sąjungos nare.

Šiuo metu Lietuvoje nėra daug socialiai atsakingų įmonių. Tačiau kiekvienais metais jų skaičius didėja. 2010 metų liepos 16 d. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis, Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklą oficialiai sudaro 67 nariai: 54 įmonės ir 13 organizacijų. Be to, anot A. Astromskienės ir R. Adamonienės (2009), daugelis Lietuvos įmonių, nors ir nesiskelbia, kad yra socialiai atsakingos, tačiau įgyvendina socialiai atsakingo verslo koncepciją: atskirose veiklos srityse tai daro, skatindamos darbuotojus kelti kvalifikaciją, organizuodamos dalį darbuotojų laisvalaikio praleidimo turiningai, propaguodamos sveikos gyvensenos aspektus, gerindamos psichologinį klimatą darbe, laikydamosi aplinkos apsaugos reikalavimų bei skaidraus verslo principų.

A. Astromskienė ir R. Adamonienė (2009) atliko įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų masto Lietuvoje analizę ir įmonių socialinės atsakomybės raidą Lietuvoje suskirstė į tris etapus: teisinės bazės sukūrimas, ĮSA idėjų sklaida ir ĮSA iniciatyvų sklaida. Tačiau ĮSA raidą galima papildyti ir ketvirtuoju etapu – ĮSA įgyvendinimo plėtra (3 lentelė).

3 lentelė

Įmonių socialinės atsakomybės raida Lietuvoje

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

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ASTROMSKIENĖ, A.; ADAMONIENĖ, R. (2009) Įmonių socialinė atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos, p. 220

2003 m. rugsėjo 11 d. Lietuvos Vyriausybė patvirtino Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją, kurioje įvardinta 11 Lietuvos darnaus vystymosi prioritetų. Lietuvos Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos uždaviniai ir įgyvendinimo priemonės buvo suskirstytos į 4 dalis: „Aplinkos kokybė“, „Ekonomikos vystymasis“, „Socialinis vystymasis“ ir „Regionų vystymasis“, be to, numatytas strategijos įgyvendinimas ir priežiūra bei darnaus vystymosi rodikliai (Pedagogų profesinės raidos centras, 2008).

Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų sklaidos Lietuvoje pradžia laikytini 2004 m. kai privataus verslo lyderėms kilo idėja įsteigti Nacionalinį atsakingo verslo įmonių tinklą. Jo steigėjomis 2005m. tapo 11 Lietuvos privataus verslo bendrovių ir verslo asociacijų (Astromskienė, Adamonienė, 2009).

Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas pirmą kartą Lietuvoje surengtas 2007 m., jį organizavo Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei Jungtinių Tautų vystymo programa. Panašios iniciatyvos plačiai paplitusios užsienio šalyse, jomis norima įvertinti įmones už jų pasiektą pažangą, iniciatyvumą ir indėlį į darnų vystymąsi. Apdovanojimu nesiekama konstatuoti, kad įmonės pripažįstamos socialiai atsakingomis. Tai ir nebūtų įmanoma, nes socialinė atsakomybė yra procesas, kurio metu tobulinamas įmonės valdymas. Šiuo atveju įvertinama, kaip įmonės veikla suderinama su aplinkosaugos ir socialiniais reikalavimais bei lūkesčiais, išteklių taupymu. O siekiamas rezultatas – sėkmingas ir konkurencingas verslas, vykdomas darniai su aplinka (Vaitiekūnienė, 2008, p. 10).

Išskiriamos keturios nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo kategorijos (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2010):

1. Metų Darbovietė;
2. Metų bendruomeniškiausia įmonė;
3. Metų aplinkosaugos įmonė;
4. Metų socialiai atsakinga įmonė.

Taigi nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas – tai kasmetinė valstybės institucijų iniciatyva Lietuvoje, kuria siekiama didinti žinomumą apie įmonių socialinės atsakomybės naudą verslui, valstybei ir kiekvienam individui bei skatinti šalies įmones diegti socialinės atsakomybės principus savo veikloje (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2010).

Nuo 2007 m. didėja Lietuvos narių skaičius Pasauliniame susitarime. Pasaulinis susitarimas yra savanoriška iniciatyva, vienijanti privačias bendroves, JT institucijas, verslo asociacijas, nevyriausybines organizacijas ir profesines sąjungas realiame pasauliniame forume, skatinant tvarų ekonomikos augimą ir pilietiškumo stiprinimą per atsakingą ir kūrybišką įmonių lyderystę. Dešimt Pasaulinio susitarimo principų yra skirti atsakingo verslo praktikai, žmogaus teisėms, darbo

standartams, aplinkosaugos veiksmingumui ir kovai prieš korupciją (Jungtinių Tautų vystymo programa, 2009).

Dešimt Pasaulinio susitarimo principų (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija):

- **Žmogaus teisės:**

- 1 principas: siekiama, kad verslo organizacijos remtų ir gerbtų tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo įtakos srityje;
- 2 principas: užtikrintų, kad jos pačios neprisidėtų prie žmogaus teisių pažeidinėjimo.

- **Darbo jėga:**

- 3 principas: siekiama, kad verslo organizacijos paremtų asociacijų laisvę ir pripažintų teisę į veiksmingas bendras derybas;
- 4 principas: bet kokios formos privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimas;
- 5 principas: vaikų darbo panaikinimas;
- 6 principas: diskriminacijos, susijusios su įdarbinimu ir profesija, panaikinimas.

- **Aplinkos apsauga:**

- 7 principas: siekiama, kad verslo organizacijos paremtų prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą;
- 8 principas: imtųsi iniciatyvų aplinkosaugos atsakomybei didinti;
- 9 principas: skatintų aplinkai palankių technologijų vystymąsi ir platinimą.

- **Kova su korupcija:**

- 10 principas: verslo organizacijos turi kovoti prieš visas korupcijos formas (tarp jų ir papirkinėjimą bei kyšininkavimą).

Taigi pagrindinis Pasaulinio susitarimo tikslas – skatinti įmones veikti atsakingai: nedaryti žalos aplinkai, bendruomenei, kitiems verslams ir bendromis pastangomis su JT, valdzios institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis dalyvauti sprendžiant socialines ir aplinkos apsaugos problemas, prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija).

Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programos paskirtis – sukurti palankią aplinką įmonių socialinės atsakomybės plėtrai Lietuvoje ir skatinti įmones taikyti šiuos principus savo veikloje. Šia programa Lietuvos Respublikos Vyriausybė pripažįsta, kad socialiai atsakingas verslas atitinka visuomenės gerovės lūkesčius ir yra naudingas socialiniam ir ekonominiam visuomenės vystymuisi (Rupšys, 2008).

Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programos pagrindiniai tikslai (Rupšys, 2008):

1. Sukurti palankią teisinę ir institucinę aplinką įmonių socialinės atsakomybės plėtrai;

2. Skatinti geresnį ĮSA suvokimą ir socialinį bei aplinkosauginį sąmoningumą;
3. Padidinti įmonių ir kitų interesų grupių kompetenciją ĮSA srityje.

Anot V. Rupšio (2008), ĮSA esamos padėties Lietuvoje analizė rodo, kad ĮSA skatinimo priemonės neretai vykdomos fragmentiškai, atskirai viena nuo kitos ir sprendžia kitas problemas, kurios nesusijusios su ĮSA. Trūksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir koordinavimo, nepakankami institucijų gebėjimai, nėra ĮSA padalinių ir darbuotojų. Nesukurta bendra ĮSA administracinė valdymo sąranga. Todėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programa turėtų daryti teigiamą įtaką diegiant ir vystant socialiai atsakingą verslą Lietuvoje.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje vystosi, didėja socialiai atsakingų įmonių skaičius ir jų vykdomų programų ir projektų kiekis socialinio atsakingumo srityje. Valstybė taip pat ieško būdų ir imasi priemonių siekiant socialiai atsakingo verslo vystymosi.

2.2. Lietuvoje atliktų įmonių socialinės atsakomybės ekonominės krizės kontekste empirinių tyrimų apžvalga

2005 metais Lietuvoje įsteigus Nacionalinį atsakingo verslo įmonių tinklą ir Lietuvos įmonėms tapus šio tinklo narėmis, buvo pradėta aktyviai praktikuoti įmonių socialinę atsakomybę. Kai šalyje pradėjo veikti socialiai atsakingos įmonės, atsirado tyrimų, įvertinančių atsakingo verslo padėtį ir pagrindines tendencijas, poreikis.

Tokių tyrimų praktika Lietuvoje jau egzistuoja: 2007 metais atliktas „Įmonių socialinės atsakomybės Lietuvoje bazinis tyrimas“. Šį tyrimą finansavo Europos Komisija, o atliko – Jungtinių Tautų vystymo programa. Šis tyrimas yra unikalus Lietuvos kontekste tuo, kad nagrinėjo ĮSA įgyvendinimo lygį ir pristatė išsamią analizę apie ĮSA praktiką formuojančius veiksnius bei pabrėžė, jog tai yra pirmasis išsamus ĮSA tyrimas, kuriuo siekiama pateikti ne tik faktus, bet ir gilesnę analizę. Pagrindinė šio tyrimo išvada yra ta, kad ĮSA įgyvendinimas Lietuvoje dar tik įgauna pagreitį. Vartotojai neatsižvelgia į įmonės reputaciją ĮSA srityje, kai renkasi ką pirkti, dauguma jų yra visai abejingi įvairiems ekologiniams ženklams ir su ĮSA susijusiems apdovanojimams (Jungtinių Tautų vystymo programa, 2007).

2007 metais atliktas taikomasis mokslinis tyrimas „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“. Šis tyrimas atliktas Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos iniciatyva. Pagrindinis jo tikslas – pateikti ĮSA apžvalgą ir palyginti kitų šalių ir Lietuvos situaciją bei įvertinti, kaip socialinių iniciatyvų įgyvendinimas padeda įvairioms suinteresuotoms šalims (verslo bendruomenė, vartotojai, valstybės institucijos, nevyriausybines

organizacijos ir pan.) bendromis pastangomis derinti ir įgyvendinti ekonominius, socialinius, aplinkosaugos ir kitus tikslus (Gudonienė, Leipuvienė, 2007).

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad įvairiose ES šalyse ĮSA dar tik pradedama plačiau plėtoti: Latvijoje ir Jungtinėje Karalystėje yra sudarytos palankios mokesčių sąlygos labdaros teikimui finansuoti, Graikijoje veikia stiprios NVO, kurios specializuojasi ĮSA klausimais bei eksportuoja savo paslaugas į kitas šalis. Tačiau Jungtinė Karalystė išsiskiria tuo, kad šioje šalyje nuo 2000 metų veikia ĮSA ministerija. Be to naujose ES šalyse ĮSA pradininkais paprastai tampa užsienio investuotojai ir jų valdomos įmonės (Gudonienė, Leipuvienė, 2007).

Lietuvoje ĮSA klausimais rūpinasi atskiras skyrius prie Darbo ir socialinės apsaugos ministerijos, kuris nustatė ĮSA plėtros priemones šalyje ir dalyvauja ES posėdžiuose bei atsiskaito už mūsų šalies pasiekimus. Be to, atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad ĮSA vaidmenį supranta apie 80 % smulkiųjų ir vidutinių įmonių, apie 50 % yra girdėję, kas yra įmonių socialinė atsakomybė, ir apie 30 % įgyvendina kai kurias ĮSA iniciatyvas savo įmonės veikloje. Svarbiausia priežastis, kodėl įmonės Lietuvoje nepakankamai užsiima ĮSA, yra daugiausia išteklių trūkumas, be to, ir informacijos stoka bei menkas supratimas, kaip įmonė gali dalyvauti ĮSA veikloje (Gudonienė, Leipuvienė, 2007).

J. Ruževičius ir D. Serafinas (2007) nagrinėjo socialiai atsakingo verslo plėtrą Lietuvoje ir siekė išsiaiškinti jo pagrindinius privalumus. Pagrindinė šio tyrimo išvada, kad Lietuvoje vis populiarėja įmonių socialinė atsakomybė, ir kad socialinės atsakomybės sistemos įgyvendinimas sąlygoja organizacijos vidinės naudos atsiradimą. Tyrimas atskleidė ir dar vieną socialinės atsakomybės diegimo visoje tiekimo grandinėje privalumą – pažengusios šioje srityje organizacijos perteikia savo patirtį ir metodologiją kitoms minėtos grandinės įmonėms ir tuo padidina šios veiklos socialinį ir ekonominį veiksmingumą.

V. Juščius (2008) nagrinėjo socialinės atsakomybės įtaką žmogiškųjų išteklių konkurencingumui. Jis nustatė, kad esminiais ĮSA klausimais ir verslo įmonės, ir jos darbuotojų vertybinės nuostatos turi sutapti arba turi būti bent jau panašios. Be tokios dermės neįmanomas firmos konkurencingumo didinimas ir jos plėtojimas. Tais pačiais metais V. Juščius su V. Sniečka (2008) nustatė, kokie ĮSA aspektai yra pagrindiniai konkurencinių pranašumų formavimo instrumentai ir sudarė socialiai atsakingo verslo konkurencinių pranašumų formavimo modelį. Autoriai pateikė socialiai atsakingo verslo konkurencinių pranašumų formavimo modelį, kuriame yra numatomi etapai, kaip įmonei tapti socialiai atsakinga ir įgyti konkurencinį pranašumą. Pagal šį modelį, atsižvelgiant į socialinio atsakingumo įtakos veiksnius organizacijoje, keičiasi infrastruktūra, peržiūrimi organizacijos tikslai ir jų siekimo priemonės, kuriama nauja organizacijos kultūra ir įvertinami ilgalaikiai veiklos rezultatai.

L. Šimanskienė, J. Paužuolienė (2010) atliko įmonių socialinės atsakomybės tyrimą socialiai atsakingose organizacijose Lietuvoje, įrodant ĮSA svarbą organizacijų veikloje. Tyrimu nustatyta, kad ĮSA nauda yra įvairiapusė: padeda gerinti įmonės įvaizdį, pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, sumažinti energijos vartojimo ir atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas, prisideda prie gyvenimo kokybės gerinimo ir kt. Tyrimo rezultatai rodo, kad didžiausios klaidos įgyvendinant ĮSA yra paviršutiniškas požiūris į ĮSA, strateginio plano nebuvimas, ĮSA „nuleidimas iš viršaus“, dalyvaujant ne visiems darbuotojams, ilgalaikės vizijos nebuvimas.

Šie tyrimai Lietuvoje yra atlikti ekonomikos pakilimo laikotarpiu. Tačiau prasidėjus ekonominei krizei, padidėjo suinteresuotumas ĮSA ekonominės krizės sąlygomis.

Kaip teigia V. Juščius (2009), 2008 metais prasidėjusios pasaulinės ekonominės krizės kontekste buvo kritiškai peržiūrimos tradicinės ekonominės teorijos ir paplitę verslo vadybos modeliai. Iš naujo sprendžiamas valstybės reguliuojamojo vaidmens ekonomikoje klausimas. Be to, intensyvėjo diskusijos apie verslo ir visuomenės sąsajas.

Akivaizdu, kad besiplėtojanti ekonominė krizė apnuogino vieną iš svarbiausių pastarųjų dešimtmečių verslo ir visuomenės sąryšio problemų: formuodamos savo tapatumą organizacijos gana dažnai tik formaliai inkorporuoja įmonių socialinės atsakomybės vertybines nuostatas į savo valdymo schemas ir struktūras. Dėl to neišvengiamai atsiranda atotrūkis tarp viešai deklaruojamų idealų ir realios verslo praktikos. Konkurencinių pranašumų siekis organizacijose yra pagrindinis ĮSA programų jose variklis. Jei ĮSA netampa organizacijos tapatumo pagrindu, kyla abejonių, ar šios organizacijos socialinės atsakomybės deklaracijos išties yra konkurencinių pranašumų šaltinis (Juščius, 2009, p. 264).

Taigi V. Juščius (2009) savo atliktu tyrimu identifikavo priežastis, lemiančias viešai deklaruojamų ĮSA nuostatų atotrūkį nuo jų taikymo organizacijų praktinėje veikloje, ir pasiūlė, kaip minėtą atotrūkį galima eliminuoti.

R. Kovaliov, J. Šubonytė, Ž. Simanavičienė (2010) teigia, kad įmonių socialinė atsakomybė yra neišvengiama šiandienos būtinybė. Šiuo metu, kai per visą pasaulį nuvilnijo ekonomikos krizė, labai svarbu rasti pagrįstą atsakymą, ar ĮSA ir kitų savanoriškų iniciatyvų diegimas nėra tik bereikalingas įmonių ir mokesčių mokėtojų lėšų švaistymas, kai, sumažėjus vartojimui ir susitraukus ekonomikai, stinga lėšų apyvartinėms lėšoms, darbo užmokesčiui ir investicijoms į naujas technologijas. Todėl ypač svarbu, kai pasaulį kamuoja ekonominė krizė, ištirti, kaip ĮSA plėtrą veikia makroekonominė aplinka.

Taigi R. Kovaliov, J. Šubonytė, Ž. Simanavičienė (2010) siekė ištirti makroekonominės aplinkos įtaką ĮSA plėtrai. Tyrimo metu atlikta valstybės vykdomos ĮSA skatinimo politikos SSGG analizė bei įvertinta Lietuvos socialinės politikos modelio įtaka ĮSA plėtrai ir atlikta pagrindinių

makroekonominių rodiklių ir ĮSA plėtros rodiklių koreliacinė analizė. Tyrimo rezultatai rodo, kad makroekonominė verslo aplinka Lietuvoje nėra palanki ĮSA plėtrai.

J. Čepinskis ir E. Sakalauskaitė (2009) analizavo ĮSA sampratos formavimąsi, jos teikiamą naudą ir išlaidas bei ekonominės krizės įtaką ĮSA. Autoriai pateikė socialiai atsakingų įmonių Lietuvoje analizę bei įvertino ĮSA pokyčius ekonominės krizės sąlygomis ir jos daromą įtaką įmonių veiklos rodikliams. Tyrimo rezultatai parodė, jog ekonominė krizė daro neigiamą įtaką socialiai atsakingoms įmonėms Lietuvoje. Socialiai atsakingos įmonės daro išlaidas, kurios teiks naudą ilguoju laikotarpiu. ĮSA gali leisti įmonėms padidinti reputaciją, konkurencinį pranašumą, darbuotojų lojalumą, krizių valdymą, etišką vartojimą, suinteresuotųjų grupių poreikių užtikrinimą, finansinę naudą, darnų vystymąsi. Taigi ĮSA galima išnaudoti kaip privalumą krizės sąlygomis, jei tik įmonės yra pasirengusios pokyčiams ir naujovėms.

D. Bernatonytė, R. Vilkė, E. Keizerienė (2009) atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama atskleisti ekonominės krizės poveikio kryptis smulkių ir vidutinių įmonių (SVĮ) socialinei atsakomybei. Be to, buvo išskiriami SVĮ socialinę atsakomybę įtakojantys mikro ir makro veiksniai, siekiant nustatyti ekonominės krizės poveikio ĮSA kryptis. Atliktas tyrimas dėl ekonominės krizės poveikio Lietuvos SVĮ socialinei atsakomybei rodo, kad ekonominės krizės pasekmės SVĮ ir ĮSA dėl įvairių priežasčių dažniausiai vertinamos neigiamai.

D. Bernatonytė, R. Vilkė, E. Keizerienė (2009), teigia, kad smulkusis verslas pirmiausiai privalo spręsti išlikimo problemą, todėl tai stabdo ĮSA diegimą Lietuvos SVĮ.

P. Brilius (2010) nagrinėjo, koku mastu ir kokiais būdais pasaulinis ekonomikos nuosmukis veikia ĮSA įnašą į tvarų vystymąsi. Autorius savo darbe teigia, kad ĮSA indėlis į tvarią plėtrą yra labai nepastovus ekonominės krizės sąlygomis. ĮSA įnašas mažėja iki tol, kol įmonės turimas kapitalas mažėja, o tai yra labai tikėtinas atvejis ekonominės krizės laikotarpiu. Be to, ĮSA įnašas į tvarų vystymąsi sumažėja didesniu mastu tose įmonėse, kurios naudoja ĮSA veikla kaip paklusimą išorinėje aplinkoje. Atvirkščiai, tos įmonės, kurios liks išsipareigojusios ĮSA per ekonominę krizę teks mažiau sumažinti ĮSA veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimų įmonių socialinės atsakomybės klausimais skaičius Lietuvoje didėja. Tyrimai ĮSA tematika yra svarbūs tolesnei socialiai atsakingo verslo plėtrai. Taip pat, išanalizavus pateiktus tyrimus galima teigti, kad ekonominė krizė neigiamai veikia socialiai atsakingas įmones. Tačiau nėra aišku, ar tikrai visos socialiai atsakingos įmonės ir kokio dydžio bei kuriose srityse patiria neigiamą įtaką dėl ekonominės krizės.

2.3. Užsienyje atliktų įmonių socialinės atsakomybės ekonominės krizės kontekste empirinių tyrimų apžvalga

Pasaulinė finansų krizė lėmė ekonomikos nuosmukį įvairiose šalyse visame pasaulyje. Tačiau nėra atlikta daug empirinių tyrimų apie ekonominės krizės poveikį įmonių socialinei atsakomybei.

J. Njoroge (2009) atliko tyrimą, kurio pagrindinis tikslas buvo nustatyti, kokį poveikį Kenijoje daro pasaulinė finansų krizė tarptautinėms socialiai atsakingoms bendrovėms („Coca-cola“, „Orange“, „Unilever“, „Barclays“, „Siemens“, „Nokia“ ir kt.).

Dauguma tarptautinių kompanijų Kenijoje kilę iš išsivysčiusių šalių, kuriose darbo įstatymai yra griežtesni ir pažangesni. Siekiant išlikti pelningomis ekonomikos nuosmukio laikotarpiu, tarptautinės bendrovės išnaudoja spragas Kenijos darbo įstatymų ir taikymo praktikoje. Dėl šios priežasties yra galimybė išsisukti nuo neigiamo pasaulinės krizės poveikio. Todėl rekomenduojama, jog Kenijos vyriausybė turėtų būti budresnė siekiant užtikrinti, kad darbo jėga nėra išnaudojama einamuoju ekonominės krizės laikotarpiu. Taip pat Kenijos vyriausybė turėtų užtikrinti, kad darbo įstatymai būtų derinami su tarptautiniais standartais ir išvengtų teisinių spragų. Be to, rekomenduojama, kad bendrovės ir toliau puoselėtų savo įmonių socialinę atsakomybę. (Njoroge, 2009).

J. Njoroge 2009 m. atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad labiausiai tikėtina pasaulinės ekonominės krizės pasekmė buvo ĮSA programų sumažinimas: gali būti sustabdyti, atidėti ar nutraukti socialiniai projektai dėl pasaulinės finansų krizės. Todėl rekomenduojama, kad bendrovės ir toliau puoselėtų savo įmonių socialinę atsakomybę.

2008 metais Y. Z. Karaibrahimoglu atlikto tyrimo pagrindinis tikslas buvo ištirti ekonominės krizės poveikį skaičių ir mastą ĮSA projektams. Tyrimo metu buvo atsitiktinai pasirinkta 100 įmonių iš „Fortune 500“ sąrašo. Tyrimo rezultatai rodo, kad yra labai sumažėjęs ĮSA projektų skaičius ekonominės krizės metu (Karaibrahimoglu, 2010).

I. E. Iamandi, L. G. Constantin, C. S. R. Joldes (2010) tyrė įmonių socialinę atsakomybę Rumunijos bendrovėse ekonominės krizės laikotarpiu. Tyrimo metu buvo nagrinėjamas santykis tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ekonominės krizės. Viena iš ekonominės krizės priežasčių – etikos trūkumas versle. Be to, tyrimo rezultatai rodo, kad ĮSA gali būti ir grėsmė, ir galimybė ekonominės krizės metu. Įmonėms ĮSA kaip galimybė bus tada, jeigu ją priartins prie pagrindinės veiklos. Todėl organizacijos turi iš naujo apibrėžti ir suderinti savo pagrindinius verslo tikslus, siekiant įgyvendinti socialiai atsakingą verslą.

K. E. Schnietz, M. J. Epstein (2005) siekė išsiaiškinti ar įmonės sėkmingai vykdo ĮSA politiką recesijos laikotarpiu. Tyrimo rezultatai rodo, kad krizės metu įmonių socialinė atsakomybė teikia apčiuopiamos finansinės naudos dėl reputacijos, jog verslas yra socialiai atsakingas.

B.F.F. Souto (2009) nagrinėjo ryšį tarp ĮSA ir ekonominės krizės bei siekė atsakyti į klausimą „krizė ir įmonių socialinė atsakomybė: grėsmė ar galimybė?“. Pagrindinis tyrimo tikslas – nustatyti ekonominės krizės pasekmes įmonių socialiniai atsakomybei.

Anot, B. F. F. Souto (2009), ĮSA įgyvendinimas įpareigoja atspindėti pagrindines problemas, susijusias su tapatybe (įskaitant misiją ir viziją), sistemomis (įtraukiant procedūras ir taisykles), atskaitomybe (kas už ką atsakingas) ir operacijomis (paaiškinant, kas paveikia, daro įtaką ir kas yra paveiktas įmonės veiklos)

B.F.F. Souto (2009) teigia, kad bet kokių atveju, nėra įtikinamos ir vieningos nuomonės apie sąryšį tarp ĮSA ir ekonominės – finansinės veiklos priemonių. ĮSA įgyvendinimui reikia finansinių lėšų, kurios sukuria išlaidas. Bet atsakingas strategijos sprendimų, pagrįstų išlaidomis, įgyvendinimas nėra tik grėsmė. Todėl yra akivaizdu, kad ĮSA krizės metu gali būti paversta iš grėsmės į galimybes (pirkėjų jautrumas ir pan).

G. Giannarakis, I. Theotokas (2011) tyrė ryšį tarp ĮSA veiklos ir ekonominės krizės ir siekė įvertinti ekonominės krizės poveikį ĮSA įgyvendinimui. Tyrimo rezultatai rodo, kad ĮSA naudingumas padidėjo prieš ir ekonominės krizės metu, išskyrus 2009 – 2010 m. Ekonominė krizė iškėlė klausimą, ar ĮSA dėl savo išlaidų kelia grėsmę verslo išlikimui. Įmonės ekonominės krizės metu padidino savo įmonių socialinės atsakomybės veiksmingumą, siekiant sukurti arba išlaikyti savo prekės ženklo pavadinimą, vartotojų pasitikėjimą ir iš naujo apibrėžti santykius tarp įmonės ir visuomenės. Be to, kaip ir B.F.F. Souto (2009), G. Giannarakis, I. Theotokas (2011) teigia, kad dabartinė krizė suteikia galimybę įmonėms nukreipti ĮSA nuo grėsmės į galimybę.

J. Oleśków-Szłapka, A. Sobiś (2010) atliktas tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kaip ekonominė situacija turi įtakos bendrovių įmonių socialinei atsakomybei. Įmonių socialinė atsakomybė yra svarbi ir padeda bendrovėms didinti savo prekių ženklų žinomumą ir reputaciją. Todėl dar didesnę svarbą turi ĮSA ekonominio nuosmukio metu. Kadangi vartotojui rūpi ne tik produkto kokybė, bet ir produkto gamintojo ĮSA veikla per šį laikotarpį. Dabartinė ekonominė krizė atneša didelius iššūkius bendrovėms. Tačiau ĮSA suteikia ir puikias galimybes įmonėms. ĮSA yra svarbi priemonė, siekiant padėti joms sukurti savo prekinis ženklus.

Krizių metu visada yra laikas kurti naujus dalykus: naujus produktus, naujas strategijas, naujus požiūrius į rinką, naujas idėjas ir t.t. Taigi krizė vienas iš privalumų – ji verčia bendroves vykdyti didesnę kūrybiškumą ir dinamines operacijas. Todėl krizės metu yra tinkamas laikas kažką daryti plėtojant ĮSA (Oleśków-Szłapka, Sobiś, 2010).

Taigi J. Oleśków-Szłapka, A. Sobiś (2010) savo darbe išskiria du labai aiškius dalykus: ĮSA, kaip strateginio valdymo priemonė, padeda bendrovėms pasirengti ateičiai ir suteikia joms galimybę susidoroti su tokiomis kritinėmis situacijomis.

J. A. Arevalo ir D. Aravind (2010) siekė išsiaiškinti kokį poveikį ekonominė krizė turėjo verslo ir neverslo sektoriaus socialinei atsakomybei JAV šalies atveju. Buvo nustatyta, kad Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo (UN Global Compact) dalyviai turi integruoti ĮSA į savo politiką, programas, rezultatus ir tikslus. Autoriai savo darbe taip pat analizuoja sunkumus, galimybes ir naujas strategijas, valdyti ĮSA ekonomikos nuosmukio laikotarpiu.

Apibendrinant galima teigti, kad nagrinėti empiriniai tyrimai užsienio šalyse atskleidžia, kad ekonominė krizė dažniausiai lemia neigiamą įtaką įmonei ir jos socialiai atsakingai veiklai.

Ekonominės krizės metu daugeliui įmonių svarbiausias uždavinys yra išlikti. Vykdamas ĮSA projektus reikia finansinių išteklių, kurie esant ekonominei krizei yra sumažėję. Tačiau ĮSA gali būti ne tik grėsmė, bet ir galimybė išgyventi ekonominės krizės metu: pagerinama įmonės reputacija, tenkinami suinteresuotųjų šalių lūkesčiai gali padidinti naudą įmonei. Taigi, pateikti empiriniai tyrimai atskleidžia skirtingą ekonominės krizės poveikį įmonių socialinei atsakomybei, todėl yra svarbu išsiaiškinti, kaip ir kodėl keičiasi įmonių socialinės atsakomybės praktika ekonominės krizės laikotarpiu.

3. „SWEDBANK“ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PRAKTIKOS POKYČIO EKONOMINĖS KRIZĖS LAIKOTARPIU TYRIMAS

Šioje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodika, tyrimo rezultatų analizė ir rezultatų aptarimas bei pateikiamas tyrimo rezultatų įvertinimas.

3.1. Tyrimo metodika

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti „Swedbank“ socialinės atsakomybės praktikos pokyčius ekonominės krizės laikotarpiu Lietuvoje.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Įvertinti „Swedbank“ socialinės atsakomybės praktiką;
- Išanalizuoti „Swedbank“ socialinės atsakomybės praktikos pokyčius ekonominės krizės laikotarpiu;
- Išsiaiškinti ĮSA praktikos pokyčių priežastis.

Tyrimo metodai. Siekiant ištirti „Swedbank“ socialinės atsakomybės praktikos pokyčius ekonominės krizės laikotarpiu Lietuvoje, buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Anot B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008), kokybinis tyrimas – empirinis tyrimas, teikiantis išvadas apie tyrimo objektą, paremtas kokybinių (išreikštų žodžių ar kitokių neskaitmeninių simbolių forma) duomenų analize. Be to V. Pruskus (2004) teigia, kad kokybinio tyrimo paskirtis yra aprašyti ir paaiškinti reiškinį (tai bus iš esmės auditas: aprašymas (išorinis auditas) ir paaiškinimas (vidinis auditas).

Taigi tiriant ĮSA praktikos pokytį užsienio kapitalo įmonėje Lietuvoje ekonominės krizės laikotarpiu, buvo svarbu išsiaiškinti pokytį ir priežastingumą, t.y. buvo siekiama gauti atsakymą ne „kiek“, o „kaip“ ir „kodėl“ keitėsi ĮSA praktika.

Be to, prieš atliekant kokybinį tyrimą buvo pasirinkta viena iš pažinimo metodo strategijų – atvejo analizės strategija. Anot B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008), atvejo tyrimo ypatumas yra tas, kad tyrimą sudaro vienas atskiras objektas (šiuo atveju – įmonė).

Tyrimui duomenys buvo renkami panaudojant du kokybinių duomenų rinkimo metodus:

- klausinėjant (interviu);
- dokumentų rinkimas.

Interviu – duomenų rinkimo metodas, apimantis informantų klausinėjimą ir įdėmų jų atsakymų klausimą, siekiant suvokti jų patirtį bei sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savo žodžiais (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Šiame darbe duomenų rinkimas vyko taikant kryptingą (iš dalies struktūrizuotą) interviu metodą. Pagrindinis šio metodo privalumas – gaunami išsamesni duomenys lyginant su neformaliu interviu, o pats interviu lieka neformalus, vyksta pokalbio forma. Be to, pagrindinė šio metodo pasirinkimo priežastis – taikant kryptingą interviu tyrėjas iš anksto numato temas arba problemas, kurias aptars interviu metu, bet „neprisiriša“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos gali keisti vietomis ar užduoti papildomų klausimų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Prieš tyrimo organizavimą buvo sudarytas klausimynas (1 priedas). Pagrindiniai interviu tikslai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

Pagrindiniai interviu tikslai

Kategorija	Naudojami klausimai kategorijai atskleisti	Pagrindinis klausimo tikslas
ĮSA darbuotojų srityje	Kokiomis priemonėmis įgyvendinama ĮSA, susijusi su darbuotojais?	Nustatyti, kokiomis priemonėmis ir kokie projektai yra įgyvendinami ĮSA darbuotojų srityje.
	Kaip keitėsi ĮSA darbuotojų srityje ekonomikos pakilimo ir krizės laikotarpiais?	Išsiaiškinti, kokie pokyčiai įvyko puoselėjant santykius su darbuotojais ĮSA srityje.
ĮSA aplinkos apsaugos srityje	Kokiomis priemonėmis įgyvendinama ĮSA aplinkos apsaugos srityje?	Nustatyti, kokiomis priemonėmis ir kokie projektai yra įgyvendinami ĮSA aplinkos apsaugos srityje.
	Kaip keitėsi ĮSA aplinkos apsaugos srityje ekonomikos pakilimo ir krizės laikotarpiais?	Išsiaiškinti, kokie pokyčiai įvyko ĮSA aplinkos apsaugos srityje.
ĮSA visuomenės srityje	Kokiomis priemonėmis įgyvendinama ĮSA visuomenės srityje?	Nustatyti, kokiomis priemonėmis ir kokie projektai yra įgyvendinami ĮSA visuomenės srityje.
	Kaip keitėsi ĮSA visuomenės srityje ekonomikos pakilimo ir krizės laikotarpiais?	Išsiaiškinti, kokie pokyčiai įvyko ĮSA visuomenės srityje.
ĮSA rinkos srityje	Kokiomis priemonėmis įgyvendinama ĮSA rinkos srityje?	Nustatyti, kokiomis priemonėmis ir kokie projektai yra įgyvendinami ĮSA rinkos srityje.
	Kaip keitėsi ĮSA rinkos srityje ekonomikos pakilimo ir krizės laikotarpiais?	Išsiaiškinti, kokie pokyčiai įvyko ĮSA rinkos srityje.
„Swedbank“ socialinė atsakomybė	Kodėl keitėsi ĮSA ekonomikos pakilimo ir krizės laikotarpiais?	Išsiaiškinti pagrindines ĮSA praktikos pokyčių priežastis.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kitas tyrimo metodas buvo dokumentų rinkimas ir jų analizė. Anot V. Pruskaus (2004), dokumentų analizė – tai toks pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra dokumentai. Dokumentų, kuriuos tyrėjai gali naudoti, spektras pakankamai platus. Jis apima laiškus, dienoraščius, ataskaitas, biografijas, vyriausybės nutarimus ir t.t.

Tyrimo metu buvo analizuojami pirminiai rašytiniai ir garsiniai dokumentai: įmonės socialinės atsakomybės ataskaitos, metinės veiklos ataskaitos, interviu įrašai, kita įmonės internetiniame puslapyje pateikta informacija.

Tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojant atvejo tyrimo duomenų analizės metodus: turinio ir tikslo subkategorijų išskyrimo matrica, laiko tarpniais besiremianti matrica.

Tyrimo imtis – viena socialiai atsakinga užsienio kapitalo įmonė Lietuvoje, kuri priklauso Nacionaliniam atsakingo verslo įmonių tinklui.

Tyrimo imtis sudaryta remiantis kritinės atrankos metodu, kai imties vienetai atrenkami pagal tam tikrus tyrėjo nustatytus kriterijus.

Šiuo atveju buvo suformuoti trys kriterijai:

- Įmonė, įgyvendinanti įmonių socialinę atsakomybę;
- Įmonė, kuri įgyvendino įmonių socialinę atsakomybę ekonomikos pakilimo ir dabartiniu ekonominės krizės laikotarpiu;
- Įmonė yra užsienio kapitalo įmonė, veikianti Lietuvoje.

Be to, B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė (2008) teigia, kad kritinės atrankos būdas yra labai veiksmingas ir taip surenkami kokybiški duomenys.

Tyrimo organizavimas. Tyrimui pasirinkta bankines paslaugas teikianti įmonė „Swedbank“. Įmonės veikla vykdoma Lietuvoje, Latvijoje, Švedijoje ir Estijoje. Įmonės pagrindinė veikla apima paslaugų teikimą daugeliui privačių asmenų ir mažosioms bei vidutinėms įmonėms. Be to, įmonė priklauso „Swedbank“ grupei. Grupė taip pat vykdo veiklą Kopenhagoje, Helsinkyje, Kaliningrade, Liuksemburge, Marbeloje, Maskvoje, Niujorke, Osle, Šanchajuje, Sankt Peterburge ir Ukrainoje (Swedbank.lt, 2011b).

„Swedbank“ tikslas - skatinti stiprią ir tvarią daugelio gyventojų ir įmonių finansinę padėtį. Tai reiškia aktyviai konsultuoti ir šviesti klientus bei visuomenę, taip kuriant klestinčią ekonomiką. Be to, didelė klientų bazė, plačios veiklos apimtys ir tinkamai organizuoti procesai didina banko veiklos efektyvumą. Visos banko operacijos valdomos vietos lygmeniu, priimant sprendimus maksimaliai atsižvelgiant į klientų poreikius (Swedbank.lt, 2011b).

Įmonė, siekdama nuosekliai vystyti socialinę atsakomybę, 2006 metų pabaigoje prisijungė prie Jungtinių Tautų inicijuoto Pasaulinio susitarimo ir įsipareigojo savo veikloje laikytis dešimties Pasaulinio susitarimo principų. Nuo to laiko „Swedbank“ aktyviai dalyvauja Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklo Lietuvoje veikloje (Swedbank.lt, 2011b).

2008 m. tarptautinėje „Swedbank“ grupėje įsigaliojo organizacijos socialinės atsakomybės politika, kuri apibrėžia vienodą supratimą visoje organizacijoje – ĮSA suprantama kaip organizacijos atsakomybė už veiklos ir sprendimų poveikį visuomenei ir aplinkai, užtikrinant skaidrų ir etišką elgesį, kuris atitinka darnią visuomenės raidą ir jos gerovės augimą, atsižvelgia į akcininkų ir visų kitų suinteresuotų asmenų lūkesčius, atitinka galiojančius įstatymus, tarptautinius standartus ir praktiką, ir yra integruotas į visas organizacijos veiklos sritis (Swedbank.lt, 2011b).

Be to Nacionaliniuose atsakingo verslo apdovanojimuose 2007 ir 2008 metais „Swedbank“ buvo įvertintas pagrindiniu „Metų socialiai atsakingos įmonės“ apdovanojimu. Šiuo apdovanojimu „Swedbank“ įvertintas už nuoseklią pažangą puoselėjant santykius su darbuotojais, pastangas būti bendruomeniška ir aplinkai draugiška organizacija (Swedbank.lt, 2011b).

Tyrimas, kuriame buvo taikytas iš dalies struktūrizuotas interviu, buvo atliekamas 2011 m. balandžio mėn. Interviu vyko iš anksto sutartu laiku. Interviu metu pokalbis buvo įrašinėjamas į diktafoną, tačiau prieš interviu buvo užtikrintas informacijos konfidencialumas ir tiriamojo anonimiškumas. Todėl informantai tyrimo rezultatų analizėje buvo koduoti:

- Informantas Nr. 1 užima vadovaujančias pareigas „Swedbank“ komunikacijos departamente;
- Informantas Nr. 2 užima vadovaujančias pareigas „Swedbank“ personalo departamente;
- Informantas Nr. 3 – „Swedbank“ socialinės atsakomybės projektų vadovas;
- Informantas Nr. 4 užima vadovaujančias pareigas „Swedbank“ administracijoje;
- Informantas Nr. 5 užima vadovaujančias pareigas Pietų Lietuvos filiale.

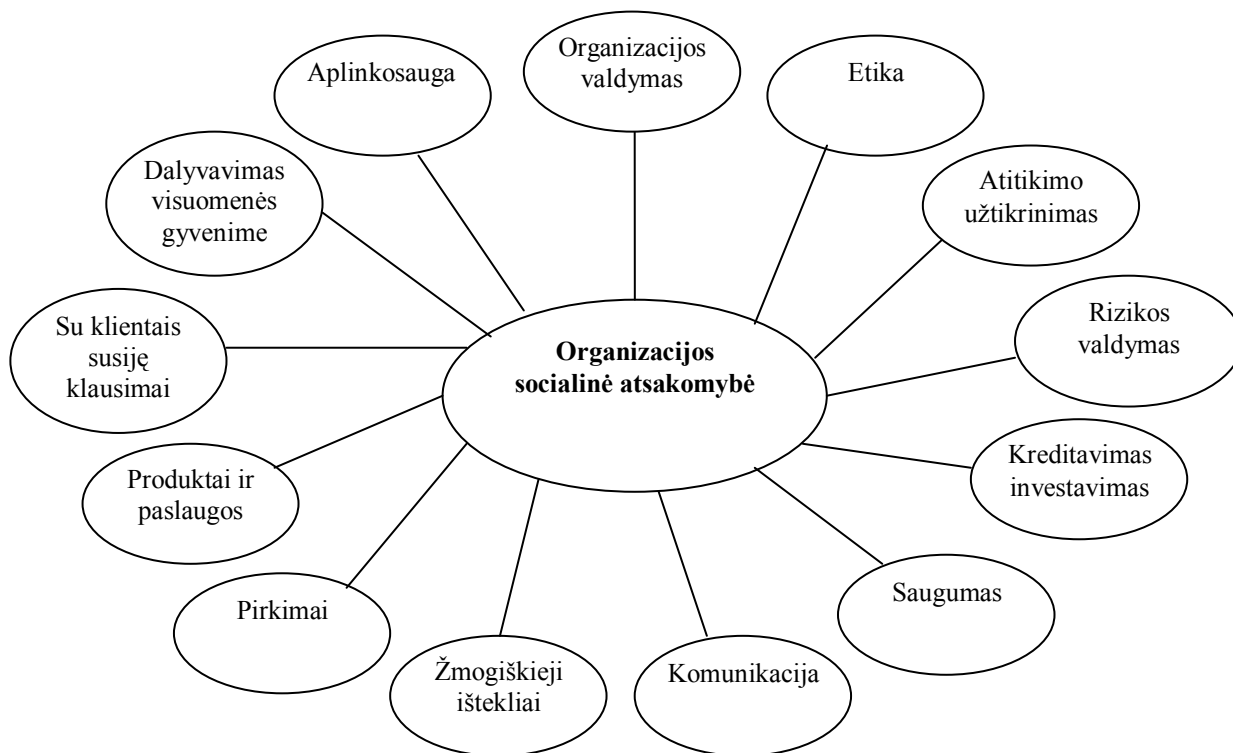
Tyrimui reikalingų dokumentų rinkimas vyko 2011 m. vasario - balandžio mėn. Tyrimui naudoti įmonės rašytiniai dokumentai, tokie kaip metinės veiklos ataskaitos, pažangos ataskaitos, straipsniai, pranešimai.

Taigi surinkus duomenis, toliau pateikiama ĮSA praktikos taikymo pokyčių ekonominės krizės laikotarpiu tyrimo duomenų analizė.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas

Siekiant iširti ĮSA praktikos pokytį ekonominės krizės laikotarpiu buvo pasirinkta užsienio kapitalo įmonė „Swedbank“, kuri įgyvendina socialiai atsakingą verslą.

Būdama tarptautine kompanija, „Swedbank“ pripažįsta, kad organizacijos veiksmai turi įtakos visiems suinteresuotiesiems asmenims – klientams, darbuotojams, tiekėjams, partneriams, nevyriausybinėms organizacijoms, visuomenei, investuotojams ir kitiems asmenims (Swedbank, 2009). Todėl „Swedbank“ socialinė atsakomybė integruota į visas organizacijos veiklos sritis (10 pav.)



Šaltinis: Swedbank (2009) Pažangos ataskaita 2008, p. 3

10 pav. „Swedbank“ socialinė atsakomybė

Taigi socialinė atsakomybė „Swedbank“ suprantama kaip organizacijos atsakomybė už veiklos ir sprendimų poveikį visuomenei ir aplinkai, užtikrinant skaidrą ir etišką elgesį, kuris (Swedbank, 2011b):

- atitinka darnią visuomenės raidą ir jos gerovės augimą;
- atsižvelgia į akcininkų ir visų kitų suinteresuotų asmenų lūkesčius;
- atitinka galiojančius įstatymus, tarptautinius standartus ir praktiką;
- yra integruotas į visas organizacijos veiklos sritis.

Be to, galima teigti, kad organizacijoje įmonių socialinė atsakomybė įgyvendinama per keturias pagrindines ĮSA sritis. Įmonė apibrėžia šias sritis kaip (Swedbank, 2011b):

- Atsakingai vykdomas verslas;
- Santykių su darbuotojais puoselėjimas;
- Dalyvavimas visuomenės gyvenime;
- Aplinkos tausojimas.

Todėl tyrimo duomenys buvo analizuojami pagal keturias pagrindines sritis: ĮSA darbuotojų srityje, ĮSA aplinkosaugos srityje, ĮSA visuomenės srityje bei ĮSA rinkos srityje.

Siekiant išigilinti, ką įmonė konkrečiai atlieka kiekvienoje ĮSA srityje, buvo išsikelti klausimai „Kokiomis priemonėmis/ kokie projektai įgyvendinami ĮSA darbuotojų, aplinkos apsaugos, visuomenės, rinkos srityse?“ (5, 6, 7, 8 lentelės).

ISA darbuotojų srityje

Kategorija	Kokie pagrindiniai turinio elementai?	Koks tikslas?
ISA darbuotojų srityje	Darbo taryba	Darbuotojų organizacija, atstovaujanti visiems banko darbuotojams
	Kolektyvinė sutartis	Numatyti daug papildomų naudų prie darbo užmokesčio, plėtojančių sveikatos, šeimos vertybes, pabrėžiančių ugdymo svarbą.
	Skatinimo sistema	Skatinti lojalius darbuotojus bei didinti organizacijos patrauklumą esamiems ir potencialiems darbuotojams
	Darbuotojų nuomonės tyrimas VOICE	Suteikia galimybę apklausos rezultatus palyginti tarp šalių, identifikuoti gerąją praktiką bei iššūkius.
	Darbuotojų ugdymas	Ugdyti darbuotojus, kelti jų įgūdžius ir kvalifikaciją
	Įvairovės priėmimo ir įtraukimo politika	Apibrėžti „Swedbank“ grupės požiūrį į įvairovės priėmimą, įtraukimą ir įvairias lygias teises bei šių klausimų valdymą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Swedbank (2009) Pažangos ataskaita 2008; Swedbank (2010) Pažangos ataskaita 2009; Swedbank (2011a) Pažangos ataskaita 2010.

Kaip matome iš 5 lentelės, „Swedbank“ puoselėja santykius su darbuotojais per daugelį elementų. 2007 m. įmonėje buvo išrinkta ir veiklą pradėjo Darbo taryba. Tai pirmoji tokia darbuotojų organizacija, atstovaujanti visiems banko darbuotojams – darbo tarybos yra naujovė ne tik banke, bet ir Lietuvoje. „Swedbank“ Darbo tarybą sudaro nariai iš įvairių regionų skyrių ir departamentų. Be to, jie buvo rinkti visos organizacijos darbuotojų balsų dauguma. Pagrindinė priežastis, nulėmusi tokios tarybos atsiradimą – darbdavio noras su darbuotojų atstovais aptarti sąlygas ir sudaryti kolektyvinę sutartį (Swedbank, 2008).

Nuo 2008 m. įsigaliojusi kolektyvinė sutartis paranki darbuotojams, nes joje numatyta daug papildomų priedų: nuo darbo stažo banke papildomai apmokamos atostogos, apmokėjimas už vadovo pavadavimą, kai tai nėra numatyta darbuotojo pareigose ir kt. (Swedbank, 2009).

„Swedbank“ organizacijoje skatinimo sistema apima papildomus priedus prie darbo užmokesčio. Priedai prie darbo užmokesčio yra susiję su šeima, studijomis ir kt. Be to, 2008 m. į darbuotojų skatinimo sistemą buvo įtraukti du nauji priedai: sveikatos draudimas ir taupymo produktai. Darbuotojai galėjo rinktis vieną iš dviejų, todėl skatinimo sistema tapo lanksti.

Darbuotojų ugdymui taip pat skiriamas didelis dėmesys – organizacija sudaro darbuotojams mokymosi ir tobulėjimo galimybes. Įmonėje veikia „Mokymo centras“, kurio tikslas banko produktų ir paslaugų mokymai, išorinių mokymo renginių organizavimas, vadovų ugdymas, konsultavimas. Be to, darbuotojams yra sudarytos ir distancinio mokymo galimybės. Darbuotojai gali savarankiškai mokytis ir tikrinti savo žinias neišeidami iš savo darbo vietos. Be to, gerinant distancinio mokymo galimybes, 2010 m. įdiegta nauja mokymų valdymo sistema SABA.

Kita darbuotojų ugdymo forma – patirties dalijimo klubai. Į specialius seminarus pakviečiami žymūs žmonės, kurie dalijasi savo žiniomis, idėjomis, mintimis bei gerina darbuotojų žinias. Šiam tikslui, nuo 2010 m. organizacija pradėjo naują renginių ciklą visiems darbuotojams „Žinijos draugija – Pokalbiai po ažuolu“ (Swedbank, 2011a).

Be to, „Swedbank“ organizuoja konferencijas geriausiems darbuotojams „P.O.E.T“. Šiuose renginiuose dalyvauja žinomi visuomenės veikėjai, kurie dalijasi idėjomis, žiniomis bei patirtimi. Ekonomikos pakilimo laikotarpiu buvo vykdoma „Talentų programa“ perspektyviems darbuotojams, kurių veiklos rezultatai buvo išskirtiniai.

Kadangi įmonei yra svarbi darbuotojų nuomonė ir siekiama stiprios organizacijos kultūros, todėl kiekvienais metais yra organizuojamas „Darbuotojų nuomonės tyrimas VOICE“. Šio tyrimo metu yra vertinamos didžiausią įtaką kuriant vertę klientams darančios sritys, darbuotojų požiūris į įmonės socialinę atsakomybę ir pan.

„Swedbank“ įvairovės priėmimo ir įtraukimo politika apibrėžia organizacijos požiūrį į įvairovės priėmimą, įtraukimą ir įvairias lygias teises bei šių klausimų valdymą. Ši politika apsaugo nuo žmogaus teisių pažeidimų.

„Swedbank“ (2011b) teigia, kad organizacijos sėkmė didžiają dalimi priklauso nuo joje dirbančių žmonių kompetencijos. Be to, tinkami žmonės tinkamose pozicijose sugeba visapusiškai save realizuoti bei sukuria didžiausią pridėtinę vertę organizacijai.

Siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, susijusę su darbuotojais, taip pat yra įgyvendinami ir vienkartiniai projektai, pavyzdžiui: 2007 m. Europos Sąjungos finansuojamo projekto „Banko darbuotojų verslo kompetencijų ir konsultavimo įgūdžių ugdymas“ mokymai, kurių tikslas – ugdyti banko darbuotojų verslo kompetencijas ir konsultavimo įgūdžius, reikalingus konsultuojant klientus finansų ir verslo klausimais (Swedbank, 2008). 2010 m. įgyvendintas „Kompasso“ projektas, kurio tikslas struktūrizuotas ir efektyvus darbo su klientais būdas, atsižvelgiant į kliento poreikius ir siūlant jam tinkamus sprendimus. Taip pat bendradarbiaujama su universitetais. Kartu tai reiškia didesnę motyvaciją banko darbuotojams – daugiau įgalinimų priimančiam sprendimus, didesnę kompetenciją (Swedbank, 2011b).

Taigi apibendrinant galima teigti, kad įmonė siekia darbuotojams sukurti tinkamas sąlygas dirbti bei tobulėti, kartu suteikiant galimybes realizuoti pagrindines gyvenimo vertybes ir sukurti

priimtina organizacijos kultūrą. Svarbiausia tinkamai paskatinti, ugdyti ir motyvuoti darbuotojus, kad būtų gera dirbti įmonėje.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kaip „Swedbank“ įgyvendina ĮSA aplinkos apsaugos srityje (6 lentelė).

6 lentelė

ĮSA aplinkos apsaugos srityje

Kategorija	Kokie pagrindiniai turinio elementai?	Koks tikslas?
ĮSA aplinkos apsaugos srityje	Aplinkosaugos politika	Aprašo ir nustato pagrindinį ir bendrą „Swedbank“ požiūrį į poveikį aplinkai, atsakomybę už savo sprendimų ir veiklos poveikį aplinkai, aplinkosaugos veiklos valdymą
	Lengvatinės lizingo sąlygos ekologiškiems automobiliams	Paskatinti švaresnių transporto priemonių populiarėjimą šalyje ir taip prisidėti prie žalingo poveikio gamtai mažinimo.
	Energijos iš atsinaujinančių šaltinių ir švaresnių degalų projektų finansavimas	Sumažinti į gamtą išmetamą CO2 kiekį
	Kreditavimo politika	Užtikrinti, kad veikla, į kurią bus investuojami pinigai, nekenktų aplinkai.
	„Žalieji pirkimai“	Pasirinkti tiekėjus, kurie taip pat įgyvendina aplinkosauginius veiksmus
	Projektas „Žalias miestas“	Gražinti aplinką ir prisidėti prie gamtos puoselėjimo
	Aplinką tausojantys vidiniai organizacijos veiksmai	Gamtos išteklių tausojimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Swedbank (2009) Pažangos ataskaita 2008; Swedbank (2010) Pažangos ataskaita 2009; Swedbank (2011a) Pažangos ataskaita 2010.

Kaip matome iš 6 lentelės, „Swedbank“ aplinkosaugai skiria išskirtinį dėmesį. Todėl yra įgyvendinama daug kasmetinių bei vienkartinių aplinkosauginių projektų, vykdomi aplinką tausojantys vidiniai organizacijos veiksmai.

Nuo 2008 m. „Swedbank“ organizacijoje veikia Aplinkosaugos politika, kuri aprašo ir nustato bendrą „Swedbank“ grupės požiūrį į aplinkosaugą, „Swedbank“ grupės atsakomybę už savo sprendimų ir veiklos poveikį aplinkai ir aplinkosaugos veiklos valdymą (Swedbank, 2011c). Tai pagrindinis įmonės vidaus dokumentas, užtikrinantis Pasaulinio susitarimo principų laikymąsi.

Kitas socialinės atsakomybės aplinkosaugoje elementas yra palankesnės sąlygos ekologiškesniems automobiliams įsigyti: nereikia jokio pradinio įnašo, lizingo laikotarpis gali siekti net 7 metus, palankesnis tarifas KASKO draudimui.

Be to, „Swedbank“ kasmet finansuoja vėjo jėgaines, kurios sumažina CO₂ kiekį. Taip pat 2008 m. finansuota suslėgtų gamtinių dujų degalinė, kurioje teikiamas ekologiškas kuras, o 2009 m. pagal projektą finansuoti 88 Vilniaus visuomeniai autobusai, varomi suslėgtomis gamtinėmis dujomis.

Kreditavimo politikoje numatyti kreditavimo principai, kurie užtikrina, kad investuojami pinigai bus tik į tokią veiklą, kuri nekenks aplinkai.

„Žalieji pirkimai“ yra nuo 2007 m. banke vykdoma pirkimų politika, besiremianti panašiais principais kaip ir kreditavimo politika: potencialūs tiekėjai turi pateikti informaciją apie jų įmonėje įgyvendinamus aplinkosauginius veiksmus. Gautą informaciją bankas naudoja kaip vieną iš vertinimo kriterijų, pasirenkant partnerius (Swedbank, 2009).

Kasmetinis projektas „Žalias miestas“ apima medelių ar kitų augalų sodinimą. Šio projekto pagrindinė idėja – kasmet miestuose ir miesteliuose pasodinti tiek augalų, kiek „Swedbank“ grupėje Lietuvoje dirba darbuotojų (Swedbank, 2011c). Taip siekiama prisidėti prie Lietuvos aplinkos ir kraštovaizdžio gerinimo. Kalėdiniai elektroniniai sveikinimai yra taip pat šio projekto dalis.

Aplinką tausojantys vidiniai organizacijos veiksmai apima: sertifikuoto ir perdirbto popieriaus naudojimą, popieriaus ir plastiko rūšiavimą, ekologiškų biuro prekių naudojimą, energiją taupančių liumicencinių lempučių naudojimą, nuolat modernizuojamą IT sistemą, optimizuojančią dokumentų judėjimą ir spausdinimą, pakartotinai užpildytų spausdintuvų kasečių naudojimą, pasenusios ar neveikiančios biuro technikos atsakingas sunaikinimas ir pan.

Be kasmetinių ar nuolat vykdomų ĮSA projektų aplinkosaugos srityje, taip pat įgyvendinami ir vienkartiniai aplinkosaugos projektai: 2008 m. fotografijų konkursas „Po manęs nors ir tvanas?“, kurio tikslas paskatinti visuomenę susimąstyti apie aplinkosaugą; pristatant naująjį prekės ženklą „Swedbank“ rinkai, visi informaciniai lankstinukai spausdinti ant perdirbto popieriaus; aplinkai draugiški rašikliai, kurie pagaminti iš perdirbtų JAV dolerių. 2009 m. baigtas Vilniuje statyti „Swedbank“ administracinis pastatas; „Swedbank“ darbuotojų inkilų kalimas paukščiams. 2010 m. organizuotas konkursas „Aplinkai draugiškiausias Baltijos ūkininkas“; „Žemės valandos akcija“.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad „Swedbank“ aplinkos, klimato kaitos ir taršos problemas supranta kaip globalias, pasaulinės reikšmės, ir todėl joms yra skiriamas išskirtinis dėmesys. Įmonė, siekdama būti socialiai atsakinga, organizuoja ir įgyvendina įvairias programas ir projektus, kurių pagalba būtų sumažintas neigiamas poveikis aplinkai. Be to, į įmonės vykdomą aplinkosaugos politiką yra įtraukiami ne tik darbuotojai, bet ir verslo partneriai, tiekėjai, klientai. Tai skatina ir kitas suinteresuotąsias šalis veikti socialiai atsakingai.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kaip „Swedbank“ įgyvendina ĮSA visuomenės srityje (7 lentelė).

ISA visuomenės srityje

Kategorija	Kokie pagrindiniai turinio elementai?	Koks tikslas?
ISA visuomenės srityje	Edukacinis saugaus eismo projektas „Eismo klasė“	Investuoti į vaikų žinias apie saugų elgesį tiek gatvėje, tiek automobilyje, siekiant išvengti galimų pasekmių
	Projektas „Nacionalinė moksleivių akademija“	Aktyviai prisidėti prie gabių aukštus pasiekimus ir motyvaciją turinčių Lietuvos vaikų ugdymo
	Verslo bendruomenės projektų rėmimas	Šviesti verslininkus ir skatinti verslo vystymą Lietuvoje
	Lietuvos jaunimo ekonominio švietimo projektų rėmimas	Remti jaunimo ekonominį švietimą Lietuvoje
	Meno projektų rėmimas	Remti ir puoselėti Lietuvos menininkų darbus
	Visuomenės gerovės bei gyvenimo kokybės kūrimo Lietuvoje projektų rėmimas	Mažinti smurtą, gerinti gyvenimo kokybę
	Sporto projektų rėmimas	Plėtoti ir populiarinti sportą Lietuvoje
	Asmeninių finansų valdymo institutas	Ugdyti plačiosios visuomenės finansinį raštingumą Lietuvoje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Swedbank (2009) Pažangos ataskaita 2008; Swedbank (2010) Pažangos ataskaita 2009; Swedbank (2011a) Pažangos ataskaita 2010.

Kaip matome iš 7 lentelės, „Swedbank“ taip pat prisideda ir prie visuomenės gyvenimo gerinimo. „Swedbank“ metinėje ataskaitoje (2008) teigiama, kad verslo sėkmę lydi išipareigojimais prisidėti prie visuomenės raidos ir gerovės augimo, todėl įmonė aktyviai dalyvauja kultūros, švietimo ir mokslo, sporto bei socialiniuose projektuose.

„Swedbank“ inicijuoja kasmetinį edukacinį saugaus eismo projektą „Eismo klasė“ bei tikisi, kad šis projektas padės išvengti nelaimingų atsitikimų keliuose. Projekto „Nacionalinė moksleivių akademija“ misija – stiprinti Lietuvos intelektualinį potencialą, investuojant į vaikus ir sudaryti jiems sąlygas gauti tokias švietimo paslaugas ir dalykinių, asmenybės ugdymo žinių bei gebėjimų, kurių jie neturi galimybės įgyti įprastų pamokų metu. „Swedbank“ specialistai aktyviai prisideda prie Akademijos ekonomikos programos plėtojimo bei perduoda sukauptas žinias ir patirtį moksleiviams, jų mokytojams, skaitydami paskaitas kasmetinių sesijų metu (Swedbank, 2011d).

„Swedbank“ socialinė atsakomybė nukreipta ne tik į jaunimą, bet ir verslo bendruomenę. Vienas iš tokių projektų „Swedbank“ verslo knygų kolekcija, kurio metu prisideda prie pasaulyje pripažinimą pelnusių verslo valdymo ir lyderystės knygų diegimą Lietuvoje. Remiant „Swedish

business awards“ projektą, siekiama diegti geriausia verslo patirtis. Taip pat siekiama inspiruoti užsienio investuotojus kurti bei vystyti verslą Lietuvoje (Swedbank, 2011d).

„Swedbank“ prisideda prie ekonomikos pažangos bei visuomenės edukacijos, didelį dėmesį skirdamas Lietuvos jaunimo ekonominiam švietimui. Tai įprasminama remiant „Lietuvos Laisvosios Rinkos institutą“, remiant projektą „Ekonomika talentingiems moksleiviams bei jaunesiems specialistams“. Kartu su „Lietuvos Junior Achievement“ įgyvendinami jaunimo verslumo skatinimo ir ekonominio švietimo projektai. Remiame kompiuterinio modeliavimo čempionatą „Bankų konkurencija“, taip pat organizuojamos moksleivių ekskursijos į banką. Be to, „Swedbank“ prisidedamas prie vaikų užklausinės veiklos skatinimo, kūrybiškumo lavinimo, padėdamas atsakingai spręsti kasdienes finansinius klausimus ir prisidedamas prie vaikų finansinio švietimo jau daugiau kaip dešimtmetį organizuoja tradicinį Taupyklių konkursą (Swedbank, 2011d).

Įmonė taip pat remia ir meno, kultūrinius projektus: „Swedbank“ Meno premija, kurio pagrindinis tikslas – prisidėti prie meno iniciatyvų, padedančių keisti ir tobulinti pasaulį bei remti jaunos, daug žadančius menininkus; „Oskaro Koršunovo teatro“ / Vilniaus miesto teatro rėmimas prisidedant prie kultūros puoselėjimo bei šiuolaikinės Lietuvos dramaturgijos; remiamas džiazo renginys – festivalis „Vilnius Mama Jazz“; siekiant prisidėti prie jaunųjų Lietuvos džiazo atlikėjų ugdymo, bendradarbiaujama su Lietuvos muzikos ir teatro akademijos studentų atstovybe bei remiamas konkursas „Jazz improvizacija“; projektas „Meno celės“, kurio metu remiama Vilniaus dailės akademijos geriausių absolventų darbų pristatymus (Swedbank, 2011d).

Siekiant prisidėti prie visuomenės gerovės bei gyvenimo kokybės kūrimo Lietuvoje, „Swedbank“ prisideda prie projekto „Gelbėkit vaikus“ programinės krypties „Smurto prieš vaikus ir vaikų išnaudojimo mažinimas“ projektų, nukreiptų prieš smurtą ir patyčias mokyklose, įgyvendinimo. Taip pat remiamas projektas „Paguoda“, prisidedama prie teikiančių pagalbą kitiems, bendradarbiaujama su Maisto banku. Be to pagal projektą „Regionai“, remiamos daugelio Lietuvos miestų ir miestelių šventės, kultūros įstaigos ir vietos organizacijos.

Be to, įmonė prisideda ir prie sporto rėmimo, pavyzdžiui prisidedama prie buriavimo sporto populiarinimo.

Asmeninių finansų instituto prioritetas – visuomenės švietimas, todėl analizuojant veiksnius, darančius įtaką namų ūkių finansams, gilinantis į gyventojų įpročius ir poreikius institutas teikia reikalingą informaciją finansiniams sprendimams priimti (Swedbank, 2011d).

ISA visuomenės srityje taip pat organizuoja vienkartinis projektus: „Tūkstantmečio odisėja. Vienas vardas – Lietuva!“, vyresnio amžiaus žmonės mokomi naudotis internetu ir internetine bankininkyste ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad „Swedbank“ vykdydamas socialinę atsakomybę visuomenės srityje siekia sukurti ir palaikyti gerus santykius su visuomene bei prisidėti prie svarbių visuomeninių problemų sprendimo. Be to, siekiama ugdyti finansinį raštingumą, verslumą.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kaip „Swedbank“ įgyvendina ĮSA rinkos srityje (8 lentelė).

8 lentelė

ĮSA rinkos srityje

Kategorija	Kokie pagrindiniai turinio elementai?	Koks tikslas?
ĮSA rinkoje	Etikos politika	Įtvirtinti pagrindines ir bendras „Swedbank“ grupės etikos principus ir gaires bei etikos klausimų valdymą organizacijoje
	Pinigų plovimo prevencijos ir terorizmo finansavimo užkirtimo politika	Išvengti nusikaltimų, susijusių su korupcija
	Klientų pažinimo taisyklės	Klientų ir jų finansinių poreikių pažinimas bei kiekvieno sandorio supratimas
	Interesų konfliktų nustatymo ir valdymo politika	Teisingai išspręsti konfliktus nepažeidžiant klientų interesų
	Atitikimo reikalavimams politika	Užtikrinti teisės aktų ir kitų taisyklių laikymąsi
	Klientų edukavimas asmeninių finansų valdymo klausimais	Nuolat šviesti savo klientus asmeninių finansų valdymo klausimais
	Paslaugos ypatingų klientų grupėms	Pritaikyti paslaugas skirtingoms klientų grupėms
	Paslaugos neįgaliesiems	Teikiamų paslaugų padarymas labiau prieinamu negalią turintiems asmenims

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Swedbank (2009) Pažangos ataskaita 2008; Swedbank (2010) Pažangos ataskaita 2009; Swedbank (2011a) Pažangos ataskaita 2010.

Siekiant atsakingai vykdyti verslą, įmonė įgyvendina ĮSA rinkos srityje. „Swedbank“ Etikos politika yra pagrindinis dokumentas, įtvirtinantis sėkmingo ilgalaikio, „Swedbank“ vertybėmis grindžiamo, atsakingo ir skaidraus verslo principus.

Pinigų plovimo prevencijos ir terorizmo finansavimo užkirtimo politikai yra skiriamas didelis dėmesys, nes įgyvendinant šią politiką įmonė prisideda prie bendros kriminologinės situacijos Lietuvoje gerinimo (pinigų plovimas visada yra susijęs su kitais nusikaltimais: korupcija, sukčiavimas, vagystė ir kt.). Be to, įmonėje yra patvirtinta pinigų plovimo prevencijos mokymo programa ir kvalifikaciniai testai (Swedbank, 2009).

Klientų pažinimo taisyklės prisideda prie pačio verslo supratimo. Šios taisyklės apima klientų ir jų finansinių poreikių pažinimą bei kiekvieno sandorio supratimą, įskaitant tikslus ir įvairias sudedamąsias dalis.

Įmonėje visada stengiamasi išvengti konfliktų. Tačiau jiems iškilus, imamasi Interesų konfliktų nustatymo ir valdymo politikoje numatytų veiksmų. Be to, sprendžiant konfliktus negalima pažeisti kliento interesų.

Atitikimo reikalavimams politika įgyvendinama laikantis teisės aktų ir kitų taisyklių, taip pat ir organizacijos vidinių taisyklių, reguliuojančių veiklą. Svarbu išlaikyti veiklos atitikimą teisės aktams.

Kitas svarbus elementas – klientų edukavimas asmeninių finansų valdymo klausimais. „Swedbank“ deda visas pastangas, kad išlaikytų gerą finansinę savo klientų padėtį. Todėl yra konsultuojami klientai ekonominės krizės poveikio jų verslui klausimais. Be to, „Swedbank“ pradėjo finansinio raštingumo iniciatyvą – naujoje interneto svetainėje www.swedbank.lt/manofinansai galima rasti visą reikalingą informaciją apie asmeninių finansų valdymą ir būtinas priemones valdyti savo finansus (Swedbank, 2011e). Taip pat sukurta naujoji paslauga „Mano biudžetas“, kurios pagalba klientas naudodamasis elektronine bankininkyste gali įvertinti savo finansinę situaciją, žinoti kur išleidžia pinigus bei kontroliuoti savo biudžetą.

„Swedbank“ kuria specialias programas klientams, tokiu būdu siekdamas pasiūlyti suasmenintas paslaugas, atitinkančias klientų poreikius. Viena iš šių programų – 2007 m. startavusi jaunimo programa ZOOM, skirta 14 – 22 m. jaunuoliams. Tai kompleksinė programa, kuri skatina moksleivių ir studentų kūrybiškumą, padeda ugdyti finansų valdymo ir investavimo įgūdžius (Swedbank, 2011e).

2009 m. pradėta „Senjorų programa“. „Senjorų valandos“ metu, kiekvieną darbo dieną nuo 14 iki 15 val., ypatingas dėmesys yra skiriamas 60 ir daugiau metų sulaukusiems žmonėms – senjorams. Banko darbuotojai yra pasirengę išsamiai atsakyti į klausimus, su kuriais susiduria vyresnio amžiaus klientai, pasiūlyti jiems labiausiai tinkamų paslaugų ar supažindinti juos bei parodyti, kaip naudotis internetine bankininkyste ar kitais elektroniniais kanalais (Swedbank, 2011e).

Be to, įmonė teikia papildomas paslaugas „Auksinės paslaugos“ programos dalyviams. Specialiai jų aptarnavimui yra skirtos aptarnavimo zonos banko padaliniuose, jiems pritaikytas ir suasmenintas interneto bankas bei kiti privalumai (Swedbank, 2008). „Asmeninės bankininkystės“ paslaugos teikiamos ypač svarbiems klientams, norintiems efektyviai valdyti turimą turtą ir tvarkyti lėšas. „Šeimos pajamų apsauga“ tai draudimas, kurio tikslas yra pasirūpinti šeimos finansiniu saugumu netekus artimojo.

Taip pat „Swedbank“ nuolat tobulina savo veiklą, siekdamas teikiamas paslaugas padaryti labiau prieinamas negalia turintiems asmenims. Atsakingai rūpinamasi klientų su regėjimo negalia aptarnavimu, stengiamasi jiems pritaikyti banko teikiamas paslaugas ir aptarnavimo procedūras bei užtikrinti jų saugumą: išduodamos specialaus funkcionalumo regėjimo negalia turintiems asmenims pritaikytos mokėjimo kortelės, įrengti specialiai neregiam aptarnauti pritaikyti bankomatai, elektroninės bankininkystės pritaikymas, klientams su regėjimo negalia sudarytos sąlygos išsigryninti pinigus padalinyje (Swedbank, 2011e).

„Swedbank“ taip pat organizuoja ir vienkartinis projektus ĮSA rinkos srityje: informaciniai seminarai regionuose, paskaitos apie investavimą atskiroms klientų grupėms, konferencija su pasaulyje žinomais investavimo profesionalais, „Investavimo diena“ ir kt. (Swedbank, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad „Swedbank“ ĮSA rinkos srityje siekia įgyvendinti sąžiningą verslo praktiką tarp įmonės klientų, tiekėjų ir verslo partnerių. Šiam tikslui įgyvendinti yra nustatomi kriterijai ir laikomasi įvairių politikų. Be to, kuriamos įvairios paslaugos siekiant patenkinti skirtingus klientų grupių poreikius.

Nustačius, kokiomis priemonėmis ir projektais „Swedbank“ įgyvendina įmonių socialinę atsakomybę, galima išanalizuoti ĮSA pokyčius įmonėje ekonominės krizės metu.

Prieš tiriant ĮSA praktikos taikymo pokytį ekonominės krizės laikotarpiu kiekvienoje nagrinėtoje srityje, buvo įdomu išaiškinti, ar keitėsi įmonės vizija, vertybės ekonominės krizės laikotarpiu.

Ekonomikos pakilimo laikotarpiu AB „Swedbank“ savo viziją buvo apibrėžusi, kaip siekiu būti pirmaujančia finansų įstaiga Šiaurės šalių ir Baltijos regione. Pirmaujanti įmonei reiškė, kad kiekvienoje geografinėje rinkoje būtų pasiekta: didžiausias klientų pasitenkinimas, didžiausias pelningumas, patraukliausias darbdavys (Swedbank, 2008).

Iš tokio vizijos apibrėžimo galima teigti, kad įmonė siekė uždirbti didelį pelną kartu patenkinant savo klientų bei esamų ar potencialių darbuotojų poreikius. Įmonė siekė užimti lyderio pozicijas rinkoje.

Ekonominės krizės laikotarpiu įmonės vizija keitėsi: „Mūsų vizija – sudaryti galimybes gyventojams, įmonėms ir visuomenei augti. „Swedbank“ – daugiau nei finansinis augimas“ (Swedbank, 2011f).

Kaip matome, įmonė ekonominės krizės laikotarpiu atsisuko ir į plačiąją visuomenę. „Swedbank“ vykdydamas savo veiklą siekia tvarios ir stiprios gyventojų bei įmonių finansinės padėties. Be to, įmonės piešiamame ateities paveiksle pagrindinis akcentas yra augimas, t.y. ne tik finansinis augimas, bet ir įmonės suinteresuotųjų šalių augimas.

Įmonės vertybės taip pat keitėsi ekonominės krizės laikotarpiu. Ekonomikos pakilimo laikotarpiu pagrindinėmis įmonės vertybėmis buvo (Swedbank, 2008):

- orientacija į rezultatus – siekiame gerų kiekvienos veiklos rezultatų;
- atvirumas – mūsų komunikacija skaidri ir atvira;
- novatoriškumas – mokomės ir esame pasirengę keistis;
- pasišventimas – kuriame sėkmingą ilgalaikį verslą.

Įmonė tikėjo, kad puikius veiklos rezultatus ir didėjantį tarptautinį pripažinimą lemia į veiklos rezultatus orientuota organizacijos kultūra, skaidri komunikacija, darbuotojų pasišventimas, noras keistis ir tobulėti (Swedbank, 2008). Taigi galima teigti, kad kaip ir vizijos apibrėžime, įmonei ekonomikos pakilimo laikotarpiu svarbiausias buvo pelnas bei sėkmingas ilgalaikis verslas.

Ekonominės krizės laikotarpiu įmonė akcentuoja šias vertybes (Swedbank, 2011f):

- Paprastumas – mes esame lengvai suprantami, pasiekiami ir draugiški.
- Atvirumas – mes esame atviri, garbingi ir patikimi.
- Rūpestingumas – mes esame išsipareigoję stiprinti ilgalaikę gyventojų, įmonių ir visuomenės finansinę gerovę.

Ekonominės krizės laikotarpiu įmonei svarbu būti paprastais, atvirais ir rūpestingais. Klientas taip pat išliko dėmesio centre. Šiuo laikotarpiu įmonė atsisuko į socialinę pusę: dabar yra labai svarbu ir plačioji visuomenė bei visuomeninės finansinės gerovės stiprinimas. Be to, dabar akcentuojami ne įmonės, o klientų ilgalaikiai tikslai: „Mūsų stiprybė – gebėjimas padėti klientams priimti pagrįstus sprendimus, jiems nuosekliai siekiant ilgalaikių tikslų“ (Swedbank, 2011f).

Taigi apibendrinant galima teigti, kad įmonės vizija ir vertybės ekonominės krizės laikotarpiu, priešingai nei ekonomikos pakilimo laikotarpiu, labiau orientuotos į socialinę atsakomybę bei į gerų santykių su suinteresuotosiomis šalimis palaikymą.

Vienas iš svarbesnių tyrimo klausimų buvo „Ar prasidėjus ekonominei krizei, mažinote išlaidas ĮSA projektams? Jei taip, kokiais principais remiantis sumažinote išlaidas?“, nes juo buvo siekiama išsiaiškinti, ar tiriamoje organizacijoje įvyko ĮSA praktikos pokyčių dėl ekonominės krizės įtakos.

Interviu metu informantas Nr. 1 teigė, kad per ekonominę krizę buvo sumažinti ĮSA projektų biudžetai.

Informantas Nr. 4 taip pat patvirtino, kad ĮSA projektų biudžetas buvo sumažintas: „Įmonė pirmiausiai siekė sumažinti išlaidas projektams, kurie neliečia darbuotojų (pvz.: mašinų parko sumažinimas, sumažinti biudžetai rėmimui). Antra, mažintos išlaidos, liečiančios darbuotojus, bet ne jų skaičių (pvz., priedai), o po to vyko ir darbuotojų atleidimas“. Kiekvienoje srityje priimant sprendimus buvo taikomi individualūs kriterijai, pavyzdžiui: atleidžiant darbuotojus buvo taikomi darbuotojo stažo banke kriterijus, atsižvelgiama į socialiai silpnesnius darbuotojus ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad ekonominė krizė turėjo įtakos „Swedbank“ socialinei atsakomybei. Įmonė susidūrė su finansiniais sunkumais, todėl normalu, kad ekonominės krizės

laikotarpiu buvo sumažintos išlaidos įmonių socialinės atsakomybės projektams. Taip pat nepavyko išaugoti darbuotojų ir teko dalį jų atleisti.

Išsiaiškinus, kad ekonominė krizė turėjo įtakos „Swedbank“ socialinei atsakomybei, natūralu, kad kyla klausimai „Kaip keitėsi ĮSA darbuotojų srityje/ aplinkos apsaugos/ visuomenės/ rinkos srityse ekonomikos pakilimo ir krizės laikotarpiais?“. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti ĮSA praktikos taikymo pokytį ekonominės krizės laikotarpiu.

9 lentelė

ĮSA pokyčiai darbuotojų srityje

ĮSA darbuotojų srityje	Ekonomikos pakilimo laikotarpis (2008m.)	Ekonominės krizės laikotarpis (2009-2010 m.)
Skatinimo priedai darbuotojams	x	
Darbuotojų mokymai	x	x, tik būtini
Distancinio mokymo galimybės	x	x
Patirties dalijimo klubai		x
Talentų programa	x	
P.O.E.T. konferencija	x	x
Įvairovės priėmimo ir įtraukimo politika	x	x
Darbuotojų nuomonės tyrimas VOICE	x	x
Bendradarbiavimas su universitetais		x

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome iš 9 lentelės, ekonominės krizės laikotarpiu buvo sustabdyti papildomi priedai darbuotojams (papildomos atostogos už išdirbtą laiką įmonėje, įvairios išmokos ir pan.), liko tik fiksuotas darbo užmokestis. Be to, buvo atleista dalis darbuotojų. Tačiau informantas Nr. 4 teigia: „įmonė truputį anksčiau atleido darbuotojus nei visas finansinis sektorius, tada darbuotojai turėjo didesnes įsidarbinimo galimybes“. Todėl ir atleidžiant darbuotojus buvo neužmiršta socialinė atsakomybė.

Darbuotojų mokymams skirtas biudžetas buvo sumažintas ekonominės krizės laikotarpiu ir organizuojami tik būtini mokymai. Tačiau įmonė ir toliau sėkmingai plėtojo esminius mokymo principus: skatino darbuotojus savarankiškai mokytis suteikiant distancinio mokymo galimybes. Taip pat ekonominės krizės laikotarpiu sukurta nauja programa – patirties dalijimosi klubai.

Ekonomikos pakilimo laikotarpiu įmonėje buvo vykdoma „Talentų programa“, kuri per ekonominę krizę panaikinta. Tačiau nuo 2005 m. tęsiamos „P.O.E.T.“ konferencijos geriausiems darbuotojams.

Įvairovės priėmimo ir įtraukimo politika buvo taikoma įmonėje abiem laikotarpiais, tačiau ekonominės krizės laikotarpiu patvirtinti nauja šios politikos redakcija.

Darbuotojų nuomonės tyrimai VOICE įmonėje atliekami nuo 2007 m. Tačiau 2009 m. ir 2010 m. organizuojamuose darbuotojų nuomonės tyrimuose buvo jau įtraukti ir klausimai apie įmonės socialinę atsakomybę.

Įmonė, siekdama prisidėti prie Lietuvos studijų kokybės gerinimo, pradėjo bendradarbiauti su universitetais.

Be to, informantas Nr. 2 teigia, kad įmonė anksčiau siekė būti patraukliausiu darbdaviu, o dabar, t.y. ekonominės krizės laikotarpiu, socialiai atsakingu darbdaviu, nes „patraukliausias darbdavys turi patekti po socialiai atsakingu prieš savo darbuotojus“.

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausias pokytis „Swedbank“ socialinės atsakomybės darbuotojų srityje ekonominės krizės laikotarpiu yra priedų sustabdymas. Tačiau tam pritarė dauguma darbuotojų. Taip pat įmonei teko atleisti dalį darbuotojų. Tačiau atleidžiant darbuotojus buvo išmokamos visos įstatymų numatytos kompensacijos bei suteikiama papildoma pagalba ieškant naujo darbo. Todėl galima teigti, kad įmonė ir sunkiuoju laikotarpiu nepamiršo socialinės atsakomybės.

Tyrimo metu buvo siekiama ištirti ĮSA pokyčius aplinkos apsaugos srityje ekonominės krizės laikotarpiu (10 lentelė).

10 lentelė

ĮSA pokyčiai aplinkos apsaugos srityje

ĮSA aplinkos apsaugos srityje	Ekonomikos pakilimo laikotarpis (2008m.)	Ekonominės krizės laikotarpis (2009-2010 m.)
Aplinkosaugos politika	x	x
Lengvatinės lizingo sąlygos ekologiškiems automobiliams	x	x
Energijos iš atsinaujinančių šaltinių ir švaresnių degalų projektų finansavimas	x	x
Kreditavimo politika	x	x
„Žalieji pirkimai“	x	x
Projektas „Žalias miestas“	x	x
Aplinką tausojantys vidiniai organizacijos veiksmai	x	x

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome iš 10 lentelės, „Swedbank“ ir ekonominės krizės laikotarpiu tęsė energijos iš atsinaujinančių šaltinių ir švaresnių degalų projektų finansavimą. Be to, 2010 m. „Swedbank“ prisijungė prie Lietuvos vėjo elektrinių asociacijos.

Net ir įmonei esant sunkioje finansinėje padėtyje, t.y. ekonominės krizės laikotarpiu patirti dideli veiklos nuostoliai, buvo tęsiamos Aplinkosaugos, Kreditavimo politikos, „Žalieji pirkimai“.

Įmonė ir ekonominės krizės laikotarpiu tęsė nuo 2005 m. pradėtą projektą „Žalias miestas“ bei vykdė aplinką tausojančius vidinius organizacijos veiksmus: sertifikuoto ir perdirbto popieriaus naudojimas, popieriaus ir plastiko rūšiavimas, energiją taupančių liumicencinių lempučių naudojimas. Taip pat nuolat tobulinamos IT sistemos optimizuojančios dokumentų judėjimą ir spausdinimą siekiant sumažinti nemažas popieriaus sąnaudas.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonė ir ekonominės krizės laikotarpiu išskirtinį dėmesį skyrė aplinkosaugai bei laikėsi trijų JT Pasaulinio susitarimo aplinkos apsaugos principų: remti prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą; imtis iniciatyvos aplinkosauginei atsakomybei didinti; skatinti aplinkai palankių technologijų vystymąsi ir paplitimą (Swedbank, 2011); kartu ugdydamas ekologinį sąmoningumą.

Tyrimo metu buvo siekiama iširti ĮSA pokyčius visuomenės srityje ekonominės krizės laikotarpiu (11 lentelė).

11 lentelė

ĮSA pokyčiai visuomenės srityje

ĮSA visuomenės srityje	Ekonomikos pakilimo laikotarpis (2008m.)	Ekonominės krizės laikotarpis (2009-2010 m.)
Edukacinis saugaus eismo projektas „Eismo klasė“	x	x
Projektas „Nacionalinė moksleivių akademija“	x	x
„Swedbank“ verslo knygų kolekcija	x	x
Projektas „Swedish business awards“	x	x
Projektas „Lietuvos Junior Achievement“	x	x
Taupyklių konkursas „Meno premija“	x	x
„Oskaro Koršunovo teatras“	x	
„Vilnius Mama Jazz“	x	x
„Pažaislio muzikos festivalis“	x	
„Jazz improvizacija“	x	x
„Meno celės“	x	x
„Gelbėkit vaikus“	x	x
„Paguoda“	x	x
„Maisto banko“ rėmimas		x
Lietuvos ralio čempionato „Hanza lizingo ralis“ rėmimas	x	
„Lietuvos buriotojų sąjunga“	x	x
Asmeninių finansų valdymo institutas		x

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome iš 10 lentelės, daugelis ĮSA projektų visuomenės srityje išliko ekonominės krizės laikotarpiu: edukacinis saugaus eismo projektas „Eismo klasė“, projektas „Nacionalinė moksleivių akademija“, Lietuvos Junior Achievement, Taupyklių konkursas. Šie projektai įmonei yra labai svarbūs, nes pagrindinis prioritetas ĮSA visuomenės rėmimo srityje – jaunimo švietimas ir ugdymas.

Verslo bendruomenės projektų („Swedbank“ verslo knygų kolekcija, projektas „Swedish business awards“) rėmimas taip pat išliko ekonominės krizės metu, nes įmonei svarbus verslumo ugdymas.

Ekonominės krizės metu įmonei teko sumažinti biudžetą visuomeniniams projektams. Todėl reikėjo atsisakyti kai kurių meno ir kultūros projektų rėmimo: „Oskaro Koršunovo teatras“, „Pažaislio muzikos festivalis“. Tačiau didžioji dalis meno ir kultūros projektų ir toliau išliko remiami ekonominės krizės metu: „Meno premija“, „Vilnius Mama Jazz“, „Jazz improvizacija“, „Meno celės“.

„Swedbank“ ekonominės krizės metu taip pat neatsisakė ir toliau remti projektų „Gelbėkit vaikus“, „Paguoda“.

Sporto renginių rėmimas taip pat sumažėjo ekonominės krizės metu: neberemiamas ralis. Tačiau „Lietuvos buriuotojų sąjungai“ rėmimas išliko ekonominės krizės metu.

Ekonominės krizės laikotarpiu atsirado ir naujų projektų ĮSA visuomenės srityje. Nuo 2009 m. įmonė prisideda prie „Maisto banko“ rėmimo. Dalis darbuotojų savanoriauja šiame projekte.

Didžiausias pokytis „Swedbank“ socialinės atsakomybės visuomenės srityje – asmeninių finansų valdymo instituto įkūrimas. Šio instituto atsiradimo priežastis – banko edukacinės rolės suvokimas. Informantas Nr. 1 teigia: „žmonės turėdami geresnias finansines žinias galėtų priimti saugesnius, geresnius finansinius sprendimus, kurių praktiškai reikia kiekviename gyvenimo žingsnyje. Kadangi švietimo sistema nėra labai efektyvi ir ji negali koja kojon žengti su tom naujienom ir tendencijom, kas vyksta finansų pasaulyje. Todėl finansinės institucijos turi investuoti į finansinį švietimą.“ Be to, žmonės turėdami žinių galėtų geriau prisitaikyti prie pasikeitusios ekonominės aplinkos.

Informantas Nr. 5 teigia, kad ekonominės krizės metu atsirado savanorystės idėja. Be to, keitėsi bendradarbiavimo suvokimas: „iki krizės bendradarbiavimas buvo suvokiamas labai aiškiai – mokėkit pinigus: jeigu universitetas – tai parama pinigais, geriausiu atveju stipendija geriausiam studentui; jeigu tai yra mokykla – tai vėlgį, ką iš to gausim. Dabar atradom visai kitokių bendradarbiavimo formų. Pats bendradarbiavimas yra daug svarbesnis, o pinigai nueina į antrą planą.“

Taigi apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai „Swedbank“ socialinės atsakomybės projektai visuomenės srityje išliko ekonominės krizės laikotarpiu. Tačiau įmonei dėl sumažėjusio

rėmimo biudžeto teko atsisakyti kai kurių meno, kultūros, sporto projektų rėmimo. Be to, ekonominės krizės laikotarpiu pradėta remti ir įgyvendinti nauji projektai, pavyzdžiui, įsteigtas Asmeninių finansų valdymo institutas.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama atskleisti ĮSA pokyčius rinkos srityje ekonominės krizės laikotarpiu (12 lentelė).

12 lentelė

ĮSA pokyčiai rinkos srityje

ĮSA rinkos rityje	Ekonomikos pakilimo laikotarpis (2008m.)	Ekonominės krizės laikotarpis (2009-2010 m.)
Etikos politika	x	x
Pinigų plovimo prevencijos ir terorizmo finansavimo užkirtimo politika	x	x
Klientų pažinimo taisyklės	x	x
Interesų konfliktų nustatymo ir valdymo politika	x	x
Atitikimo reikalavimams politika	x	x
Klientų edukavimas asmeninių finansų valdymo klausimais		x
Paslaugos neįgaliesiems	x	x
Jaunimo programa „Zoom“	x	x
Senjorų programa		x
Asmeninės bankininkystės paslaugos	x	x
Programa „Aukštinė paslauga“	x	x
Šeimos pajamų apsaugos draudimo paslauga		x
Programa „Mano biudžetas“		x
Baltijos bankininkystės paskolų pertvarkymo tarnyba		x

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome iš 12 lentelės, įmonė siekdama išlaikyti atsakingą verslą ekonomikos pakilimo ir ekonominės krizės laikotarpiais laikėsi Etikos politikos, Pinigų plovimo prevencijos ir terorizmo finansavimo užkirtimo politikos, Interesų konfliktų nustatymo ir valdymo politikos, Atitikimo reikalavimams politikos, klientų pažinimo taisyklių. Tačiau kai kuriose politikose įdiegti papildomi kriterijai, pavyzdžiui informantas Nr. 4 teigia, kad įvestas papildomas kriterijus dėl būsto paskolų „neatimti paskutinio būsto. Nebent: pats klientas nenori bendradarbiauti; kai kliento prabangos koeficientas per didelis; jeigu tas būstas nenaudojamas (dar neįrengtas ar savininkas gyvena užsienyje)“.

„Swedbank“ abiem nagrinėjamaiais laikotarpiais teikė paslaugas neįgaliesiems, Asmeninės bankininkystės paslaugas, vykdė jaunimo programą „Zoom“ bei įgyvendino klientų finansų valdymo programą „Auksinė paslauga“.

Įmonė atsižvelgdama į ekonominę padėtį šalyje pradėjo ekonominės krizės laikotarpiu teikti ir naujų paslaugų. Viena iš jų – šeimos pajamų apsaugos draudimas, kuri apsaugotų šeimos narius nuo netikėto, neplanuoto pajamų praradimo nelaimės atveju. Taip pat nuo 2009 m. atsirado vyresnio amžiaus klientams taikoma Senjorų programa. Be to, „Swedbank“ prasidėjus ekonominei krizei didelį dėmesį skyrė klientų edukavimui asmeninių finansų valdymo klausimais. Tam tikslui sukurta nauja interneto svetainė www.swedbank.lt/manofinansai. Be to, sukurta naujoji programa „Mano biudžetas“ kurios pagalba patogiu ir paprastu valdyti kliento asmeninius finansus.

Ekonominės krizės laikotarpiu „Swedbank“ priėmė sprendimą sustiprinti paskolų restruktūrizavimo veiklą, įsteigiant specialią Baltijos bankininkystės paskolų pertvarkymo tarnybą, kuri dirba su klientais, reikalaujančiais ypatingo dėmesio ir veiksmų ekonomikos lėtėjimo metu (Swedbank, 2011g).

Apibendrinant galima teigti, kad įmonė ekonominės krizės laikotarpiu ir toliau įgyvendino politikas, kuriomis užtikrino verslo skaidrumą. Bankas ir toliau didžiausią dėmesį skyrė ilgalaikiams santykiams su savo klientais. Be to, siekdamas prisitaikyti prie ekonominės krizės, sukūrė naujas paslaugas, programas klientams bei rūpinosi klientų edukavimu, aprūpinant klientus žiniomis ir priemonėmis, kurių reikia tvarkyti finansams ekonominės krizės kontekste.

Klausimu „Ar keitėsi ĮSA projektų prioritetų kryptys lyginant ekonomikos pakilimo ir krizės laikotarpius?“ buvo siekiama išsiaiškinti bendrus pokyčius įmonės socialinėje atsakomybėje.

Interviu metu informantas Nr. 3 teigė, kad prioritetų kryptys iš dalies keitėsi, nes bankas suvokė savo edukacinę rolę, buvo imtasi edukacinio vaidmens. Bankas ėmėsi edukacinio vaidmens per „Swedbank“ Asmeninių finansų instituto įsteigimą. Be to informantas Nr. 3 teigė, kad „Lietuvos visuomenė nesupranta dar pinigų kainos. Aiškinti žmonėms tuos dalykus yra svarbus bankų vaidmuo. Aišku yra labai sunku suderinti daryti biznį ir edukuoti: norėti parduoti, bet ir neduoti. Reikia balanso tarp šių dalykų“.

Taigi galima teigti, ĮSA projektų prioritetų kryptys keitėsi iš dalies. Ekonominės krizės laikotarpiu didelis dėmesys skiriamas finansinio raštingumo ir verslumo ugdymui, klientų edukaciniam mokymui. Šiam tikslui pasiekti įgyvendinami nauji projektai, kurių ekonomikos pakilimo laikotarpiu įmonė neorganizavo.

Klausimu „Kodėl keitėsi ĮSA praktika ekonominės krizės laikotarpiu?“ buvo siekiama išsiaiškinti pagrindines ĮSA praktikos pokyčių priežastis.

Pagrindinės ĮSA praktikos pokyčių priežastys yra finansinės. Interviu metu informantas Nr. 5 teigė, kad „pagrindinės priežastys, kas krizėje kūrė pokyčius – tai buvo efektyvumas. Reikėjo

mažintis kaštus, nes pajamų neuždirbom tiek, kiek prieškriziniais metais, o išlaidas turėjom, tokias kokias turėjom. Ekonominės krizės laikotarpis buvo sunkus, bet ištikrųjų jis labai daug išmokė. Be to, informantas Nr. 5 patvirtino, kad įmonė buvo per daug „išsipūtus“ ir požiūris į verslą pasikeitė ekonominės krizės metu: „supratom, kad kito kelio nėra – kaštai ir kaštų valdymas, t.y. sąnaudų valdymas yra vienintelė vieta, kur tuos sprendimus reikia priimti greitai“. Informantas didžiuojasi tuo, nes sąnaudų valdymas yra didelis darbas ir „tokį „tanklaivį“ pasukti nėra lengva: mažoje įmonėje, gali apsitart, darbus perdalinti ir startuoti rytoj. Kai yra šitokio dydžio organizacija, tai tie posūčiai yra pakankamai sudėtingi. Mūsų įmonės privalumas buvo tas, kad padalinių vadovai mažose komandose buvo gana savarankiški ir tuos sprendimus priiminėjo tikrai savarankiškai <...> tikrai visi susivienijom, atsakingai į viską žiūrėjom, bet taupėm viską.“

Taigi galima teigti, kad esant ekonominės krizės laikotarpiui įmonei reikėjo visur taupyti, todėl teko sumažinti ir įmonių socialinės atsakomybės biudžetą.

Interviu metu, informantas Nr. 4 teigia, kad pokyčių priežastis yra ekonominė šalies padėtis: „rinka „važiavo“ žemyn“, o darbuotojų atleidimo priežastį apibūdina, kaip per didelį įmonės išaugimą: „jeigu lyginti skaičius, kokia dalis gyventojų dirba finansiniame sektoriuje Lietuvoje, peržengėme aukščiau nei kitos aplinkinės šalys <...> tu negali išlaikyti žmonių, jeigu tavo verslas tiek neleidžia – netvaru. Tada grįžtama į bazinį lygį“.

Informantas Nr. 3 teigia, kad „įmonė buvo ant išlikimo ribos. Tai tada buvo galima rinktis: ar atsisveikinti su kai kuriais, ar atsisveikinti su visais“. Todėl dalies darbuotojų atleidimą informantas Nr. 3 apibūdina kaip netokį ir blogą faktą: „jis tampa blogas tada, kai jis daromas netinkamai. Atleidimų verslo pasaulyje neįmanoma išvengti. Čia ekonomikos ciklai“.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės IŠA praktikos pokyčių priežastys yra finansinės: sunki šalies ekonominė padėtis, infliacija, darbo rinkos pokyčiai, nedarbo lygis, nevaldomas skolinimas ir nekilnojamojo turto burbulo pūtimasis, finansinės ir ekonominės kitų šalių krizės, mokesčių sistemos pokyčiai, ekonomikos lėtėjimas. Be to, įmonė buvo pervertinus rinkos paklausą, kas ir lėmė per didelį įmonės „išsipūtimą“, kuris ekonominės krizės metu privalėjo sumažėti, jeigu įmonė norėjo išlikti. Taigi sumažėjusius įmonės veiklos rezultatus ir uždirbamam pelnui, įmonė turėjo mažinti socialinės atsakomybės projektams skirtą biudžetą, todėl ir keitėsi „Swedbank“ socialinės atsakomybės praktika.

Be to, tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar įmonei yra naudinga būti socialiai atsakinga. Interviu metu informantas Nr. 4 teigė, kad be abejonės yra naudinga: „jei su protu darai, tai be abejo, tai pelninga. Ar finansiškai apsimoka gerai tvarkyti verslą? Stipri organizacinė kultūra leidžia sumažinti kaštus ir riziką, kas yra svarbu organizacijai išlaikant žmones, keliant kokybę ir pan. Jei protingai padedi visuomenei, tai gauni gražą – keiti visuomenę, gerai jautiesi.“

Taigi apibendrinant informanto pasisakymą galima teigti, kad įmonei yra naudinga būti socialiai atsakinga ne tik dėl pačios įmonės, bet ir dėl jos suinteresuotųjų šalių.

Atliekamo tyrimo metu, buvo siekiama išsiaiškinti, ar ekonominė krizė buvo naudinga „Swedbank“ socialinei atsakomybei ir kuo naudinga.

Informantas Nr. 3 interviu metu teigė, kad ekonominė krizė turėjo privalumų: „ekonominė krizė leido giliau suvokti socialinę atsakomybę. Kad vėlgi tai nėra kažkokių projektėlių skaičius, bet kad tai yra požiūris, per kurį perleidi kiekvieną savo veiksmą.“ Be to informantas teigė, kad ekonominės krizės geroji pamoka – bankai suvokė savo edukacinę rolę visuomenėje: „kad reikia edukuoti žmones apie savo verslą ir kaip atsakingai skolintis“.

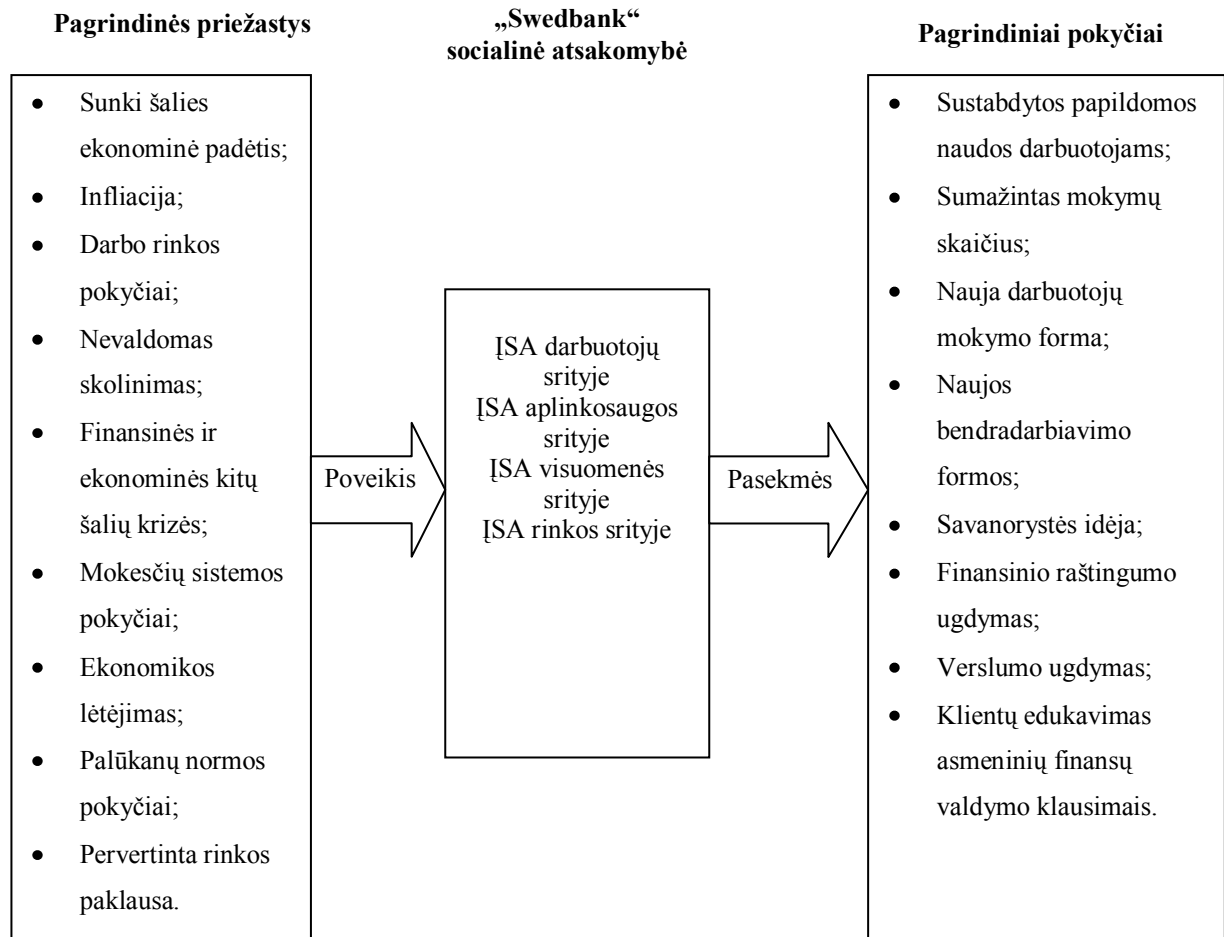
Informantas Nr. 5 teigė, kad ekonominė krizė parodė, kad nėra socialinė atsakomybė tik tai kažkokia materialinė parama, nes iš to yra mažiausiai naudos: „pinigus išleidi kažkur: vienas renginukas, antras ir pinigų nėra, ir jokios išliekamos vertės dažniausiai irgi. Dabar atradom visai kitokių bendradarbiavimo formų: paskaitos studentams, studentų praktika, kas leidžia atitrūkti nuo vadovėlio <...> Bendradarbiavimas daug svarbiau, o pinigai nueina į antrą planą.“

Be to, informantas Nr. 5 teigė, kad su krize apskritai atėjo daugiau sprendimų, daugiau išradingumo pradėta ieškoti: „paduoti pinigus man tai nėra socialinė atsakomybė. Tai yra vienkartinis projektas, neinvestuojant nei daug energijos, nei daug jėgų. Nusibraukei nuo pelno gabaliuką ir atidavei. O su krize, kai galbūt neturėjom lėšų ir kažkokių pinigų, kad taip greitai ir daug nesukant galvos kažką paremti. Man tada kaip tik atsirado daugiau idėjų, daugiau bendradarbiavimo formų“.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad ekonominė krizė turėjo ne tik neigiamos, bet ir teigiamos įtakos „Swedbank“ socialinei atsakomybei. Ekonominė krizė padėjo giliau suvokti įmonės socialinę atsakomybę, atsiskleisti įmonės kūrybiškumui, atrasti naujas bendradarbiavimo formas.

3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas

Tyrimo duomenų analizė atskleidė pagrindinius „Swedbank“ socialinės atsakomybės pokyčius ekonominės krizės laikotarpiu bei jų pagrindines priežastis (11 pav).



Šaltinis: sukurta autorės

11 pav. ĮSA praktikos pokyčiai ekonominės krizės laikotarpiu

„Swedbank“ socialinę atsakomybę supranta kaip savanorišką, atsakingą ir gerą savo darbo atlikimą galvojant ne tik apie save, bet ir apie klientus bei kitus suinteresuotuosius. D. Susnienė ir P. Vanagas (2007) teigia, kad klientų poreikius būtina suprasti, tačiau tai nėra vienintelis veiksnys, darantis įtaką įmonės sėkmei. Todėl reikia suinteresuotųjų šalių poreikius integruoti į bendrą visumą. Todėl „Swedbank“, siekdamas išlikti šimtmečius, atsakingai įgyvendina ĮSA keturiuose srityse: darbuotojų, aplinkosaugos, visuomenės ir rinkos srityse.

Tyrimas atskleidė, kad „Swedbank“ puoselėdamas santykius su darbuotojais sukūrė Darbo tarybą, pasirašė kolektyvinę sutartį, vykdo darbuotojų mokymus. Taip pat darbuotojams suteikiamos distancinio mokymosi galimybės, organizuojami įvairūs renginiai, konferencijos, atliekami darbuotojų nuomonės tyrimai.

Svarbią vietą ĮSA veikloje užima aplinkosauginė veikla. Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonė aplinkosaugos srityje finansuoja energijos iš atsinaujinančių šaltinių ir švaresnių degalų projektus, suteikia lengvatinės lizingo sąlygas ekologiškiems automobiliams. Įmonėje veikia Aplinkosaugos politika, vykdomi „Žalieji pirkimai“, kasmetinis projektas „Žalias miestas“. Be to,

įmonė taupydama materialinius gamtos išteklius rūšiuoja atliekas, renkasi tausojančias gamtą darbo priemones ir pan.

„Swedbank“ socialinė atsakomybė visuomenės srityje nukreipta į jaunimo ugdymą, finansinį švietimą, verslumo ugdymą, kultūros, meno, sporto rėmimą, paramą vaikams ir kt. Vykdydama šias veiklas organizacija gerina savo kaip besirūpinančio visuomene, patikimo banko reputaciją.

„Swedbank“ didelį dėmesį skiria klientams. Todėl teikiama daug skirtingų paslaugų skirtingoms klientų grupėms: jaunimui, senjorams, verslininkams. ĮSA rinkos srityje padeda patenkinti klientų poreikius ir pelnyti klientų palankumą, lojalumą bei pasitikėjimą.

Taigi galima teigti, kad „Swedbank“ siekia suvokti, kokios problemos yra svarbios kiekvienai suinteresuotajai šaliai ir kaip jos gali paveikti ĮSA. Todėl įmonė ieško įvairių priemonių ir būdų, kaip patenkinti suinteresuotųjų lūkesčius socialinio atsakingumo srityse. Tyrimas patvirtino R. Paškevičiaus (2007) teiginį, jog nors daugelis įmonių socialiai atsakingo verslo veiklas vykdo pavieniui, neretai vienijimasis su bendraminčiais ir bendrų akcijų įgyvendinimas yra efektyvesnis. Todėl „Swedbank“ savo projektus įgyvendina kartu su daugeliu organizacijų: „Nacionaline moksleivių akademija“, universitetais, „Maisto banku“, „Gelbėkit vaikus“, „Lietuvos laisvosios rinkos institutu“ ir kt.

J. Čepinskis ir E. Sakalauskaitė (2009) teigia, kad ekonominė krizė daro neigiamą įtaką socialiai atsakingoms įmonėms Lietuvoje. Socialiai atsakingos įmonės daro išlaidas, kurios teiks naudą ilguoju laikotarpiu. Ekonominė krizė paveikė ir „Swedbank“ socialinę atsakomybę.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima patvirtinti I. E. Iamandi, L. G. Constantin, C. S. R. Joldes (2010) teiginį, kad „ĮSA gali būti ir grėsmė, ir galimybė ekonominės krizės metu. Įmonėms ĮSA kaip galimybė bus tada, jeigu ją priartins prie pagrindinės veiklos. Todėl organizacijos turi iš naujo apibrėžti ir suderinti savo pagrindinius verslo tikslus, siekiant įgyvendinti socialiai atsakingą verslą“, nes „Swedbank“ ekonominės krizės metu performulavo savo įmonės viziją, vertybes. Naujoje įmonės vizijoje, vertybėse labiau atsispindi įmonės socialinė atsakomybė, atsisukama į plačiąją visuomenę. Be to, įmonei teko ryžtingai sumažinti pajėgumus ir sąnaudas, kad išlaikytų pajamų ir sąnaudų balansą bei užtikrintų klientų pasitikėjimą.

Galima teigti, kad ekonominės krizės laikotarpiu įmonei teko optimizuoti savo veiklą, peržiūrėti ir koreguoti savo strategiją. Be to, prasidėjus ekonominei krizei Lietuvoje, „Swedbank“, siekdamas atsižvelgti į pagrindines dėl ekonominės krizės iškilusias suinteresuotųjų problemas, ėmė kurti naujas, tobulinti senas socialinės atsakomybės programas ir projektus.

Ekonominės krizės laikotarpiu įmonei teko sumažinti socialinės atsakomybės biudžetą, o tai lėmė ĮSA programų skaičiaus mažėjimą: atsisakyta ralio, Oskaro Koršunovo teatro, Pažaislio muzikos festivalio ir kt. projektų rėmimo. Darbuotojų srityje buvo palikti tik būtini mokymai,

atsisakyta „Talentų programos“, laikinai sustabdytos papildomos naudos darbuotojams. Be to, neišvengta ir darbuotojų atleidimo.

Tačiau „Swedbank“ šiuo sunkiuoju laikotarpiu pradėjo įgyvendinti ir dalį naujų projektų: supratus banko edukacinę rolę, įsteigtas Asmeninių finansų valdymo institutas, pradėtas finansinio raštingumo, verslumo ugdymas. Siekiant suteikti darbuotojams naujų žinių ir įgūdžių, pradėti organizuoti nauji renginių ciklai darbuotojams. Taip pat pradėta bendradarbiauti su universitetais.

Ekonominės krizės laikotarpiu įmonė pradėjo teikti klientams naujų paslaugų: „Senjorų programa“, „Šeimos pajamų apsaugos“ draudimo paslauga. Be to, siekiant edukuoti klientus asmeninių finansų valdymo klausimais, sukurtas programa „Mano finansai“.

Aplinkosaugos srityje žymių pokyčių neįvyko ekonominės krizės laikotarpiu, kadangi įmonė tęsė 2008 m. pasitvirtintą veiksmų planą: ir toliau finansuojami energijos iš atsinaujinančių šaltinių ir švaresnių degalų projektai, įgyvendinami ir nuolat tobulinami aplinką tausojantys vidiniai organizacijos veiksmai ir kt. Tai įrodo, kad „Swedbank“ iš tiesų skiria ypatingą ir išskirtinį dėmesį aplinkos apsaugai bei siekia sumažinti įmonės tiesioginį ir netiesioginį poveikį aplinkai.

Apibendrintai galima teigti, kad nors projektų ir programų kiekis įgyvendinti įmonės socialinę atsakomybę sumažėjo ekonominės krizės laikotarpiu, tačiau išliko požiūris ir nusistatyti principai, kaip įmonė vykdo savo veiklą.

Ekonominės krizės laikotarpiu iš dalies keitėsi ĮSA projektų prioritetų kryptys. Didžiausias dėmesys buvo skiriamas ilgalaikiams santykiams su klientais. Bankas ekonominės krizės laikotarpiu siekė užtikrinti tai, kas svarbiausia – klientų turimų lėšų saugumą, todėl ėmėsi edukacinio vaidmens. Naujoji edukacinė rolė jaučiama ne tik rinkos, bet ir visuomenės, darbuotojų srityse. Visuomenei skirtas Asmeninių finansų valdymo institutas, kurio tikslas mokyti visuomenę finansinio raštingumo, kad žmonės galėtų priimti saugesnius finansinius sprendimus. Klientams edukuoti sukurtos naujosios programos „Mano finansai“, „Mano biudžetas“, o darbuotojų ugdymui – nauja ugdymo forma – patirties dalijimosi klubai.

Tyrimo rezultatai rodo, kad „Swedbank“ socialinės atsakomybės pokyčius ekonominės krizės laikotarpiu lėmė daugelis priežasčių: sunki šalies ekonominė padėtis, infliacija, darbo rinkos pokyčiai, nedarbo lygis, nevaldomas skolinimas, palūkano normos pokyčiai, finansinės ir ekonominės kitų šalių krizės, mokesčių sistemos pokyčiai, ekonomikos lėtėjimas, rinkos paklausos pervertinimas. Šios priežastys lėmė mažesnius įmonės veiklos rodiklius. Sumažėjus įmonės verslo apimtims ir pelnui, teko sumažinti ir socialinei atsakomybei skirtą biudžetą.

Taigi galima teigti, kad nors „Swedbank“ ir teko sumažinti socialinės atsakomybės biudžetą, tačiau įmonė ir toliau puoselėjo savo įmonių socialinę atsakomybę. Ekonominė krizė „Swedbank“ socialinei atsakomybei turėjo ne tik neigiamos, bet ir teigiamos įtakos.

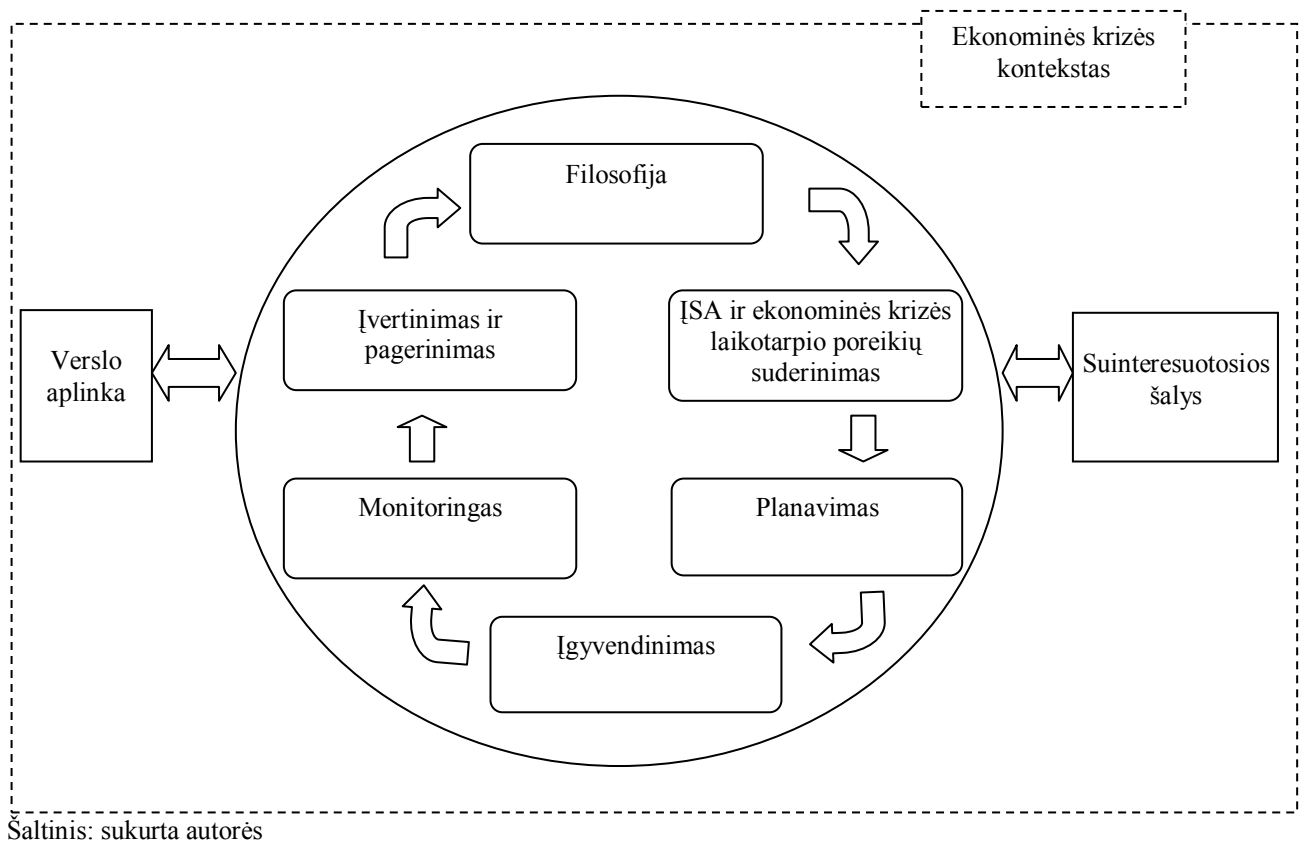
Ekonominė krizė įmonei leido labiau suprasti, kas iš tikrųjų yra įmonių socialinė atsakomybė, bei apibrėžti iš naujo santykius tarp įmonės ir visuomenės. Oleśków-Szłapka, Sobiś, (2010) teigia, kad krizių metu visada yra laikas kurti naujus dalykus. Taigi ekonominės krizės vienas iš privalumų – padidėjęs įmonių kūrybiškumas, naujų idėjų atsiradimas. Tyrimo rezultatai rodo, kad ekonominės krizės laikotarpiu padidėjo kūrybiškumas, išradingumas „Swedbank“ socialinės atsakomybės programose ir projektuose. Šiuo laikotarpiu atsirado ir naujų idėjų bei bendradarbiavimo formų socialinėje srityje. Be to, organizacija pradėjo plėtoti savanorystės idėją.

Įmonė vykdo socialiai atsakingą verslą galvodama apie ateitį. „Swedbank“ vykdoma socialinė atsakomybė padeda gerinti įmonės įvaizdį, reputaciją, didina klientų lojalumą, padeda išlaikyti ir pritraukti geriausius darbuotojus, sustiprina organizacijos kultūrą, prisideda prie visuomenės gerovės ir gyvenimo kokybės gerinimo. Be to, leidžia sumažinti riziką ir kaštus.

„Swedbank“ yra didelė tarptautinė įmonė, todėl ji yra labiau matoma ir pastebima rinkoje. Dėl to jos atliekami geri ir blogi veiksmai taip pat yra labiau pastebimi. Įmonė supranta, kad suinteresuotųjų šalių interesų derinimas yra įmonės ilgalaikės sėkmės šaltinis.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad „Swedbank“ turi susiformavusias ĮSA tradicijas: ne vienus metus tęsiami socialiniai projektai, be to, kiekvienais metais įgyvendinami vis nauji socialiniai projektai. Nors ekonominė krizė turėjo neigiamos įtakos „Swedbank“ socialinei atsakomybei – teko mažinti lėšas socialiniams projektams ir programoms, tačiau įmonė vykdė pokyčius ir naujoves. Didėjo kūrybiškumas, išradingumas, kas stiprino verslo strategiją, o kartu ir įmonių socialinę atsakomybę. Todėl galima teigti, kad ĮSA ekonominės krizės laikotarpiu gali būti kaip privalumas, jei tik įmonės yra pasirengusios naujovėms ir pokyčiams.

Išanalizavus įmonių socialinės atsakomybės sampratą, ją lemiančius veiksnius bei ĮSA reikšmę organizacijai, apibūdinus įmonių socialinės atsakomybės valdymo modelius bei atlikus kokybinį tyrimą, galima pateikti apibendrintą įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo ekonominės krizės kontekste modelį (12 pav.).



12 pav. ĮSA įgyvendinimo ekonominės krizės kontekste modelis

ĮSA įgyvendinimo ekonominės krizės kontekste modelį sudaro šeši etapai.

Pirmajame etape yra nustatoma įmonės filosofija. Socialiai atsakinga įmonė socialinę atsakomybę suvokia kaip ilgalaikią, nuoseklią veiklos strategiją, kuri pirmiausiai atsispindi įmonės filosofijoje: misijoje, vizijoje ir vertybėse. Be to, siekiant sėkmingo ĮSA įgyvendinimo, reikalingas verslo strategijos derinimas su įmonės socialine atsakomybe.

Ekonominės krizės laikotarpiu ĮSA įgyvendinimas stiprina verslo strategiją bei įmonės padėtį rinkoje, todėl reikia derinti ĮSA ir krizės poreikius. Tai įgyvendinama antrajame modelio etape.

Trečiajame etape pirmiausiai nustatomi socialinių programų prioritetai. Aiškūs tikslai, priemonės ir kryptys yra svarbi ĮSA įgyvendinimo dalis. Siekiant įgyvendinti socialinę atsakomybę yra svarbu nustatyti aiškius tikslus, priemones, kryptis ir gaires įgyvendinimo proceso pradžioje. Be to, planavimo etape yra apibrėžiami socialinių programų įgyvendinimo metodai ir būdai.

Ketvirtasis etapas yra ĮSA įgyvendinimo etapas. Šiame etape reikia parengti ĮSA programas bei sukurti darbo grupę. Komandinis darbas yra svarbus komponentas įgyvendinant naujus projektus ar strategijas organizacijoje. Be to, komandinis darbas padeda ugdyti įmonių socialinę atsakomybę bei sugalvoti naujų idėjų socialinio atsakingumo veikloje. Šiame etape taip pat svarbi komunikacija. Sukūrus darbo grupę, galima paskirstyti atsakomybę bei įgyvendinti ĮSA programas.

Penktajame etape tikrinami ĮSA įgyvendinimo rezultatai. Šiame etape pagrindinis dėmesys skiriamas socialinių programų atlikimo patikrinimui bei atsiliėpimų ir grįžtamojo ryšio patikrinimui. Svarbu išsiaiškinti, ar tie tikslai ir uždaviniai, kurie buvo užsibrėžti proceso pradžioje, yra tinkamai įgyvendinami.

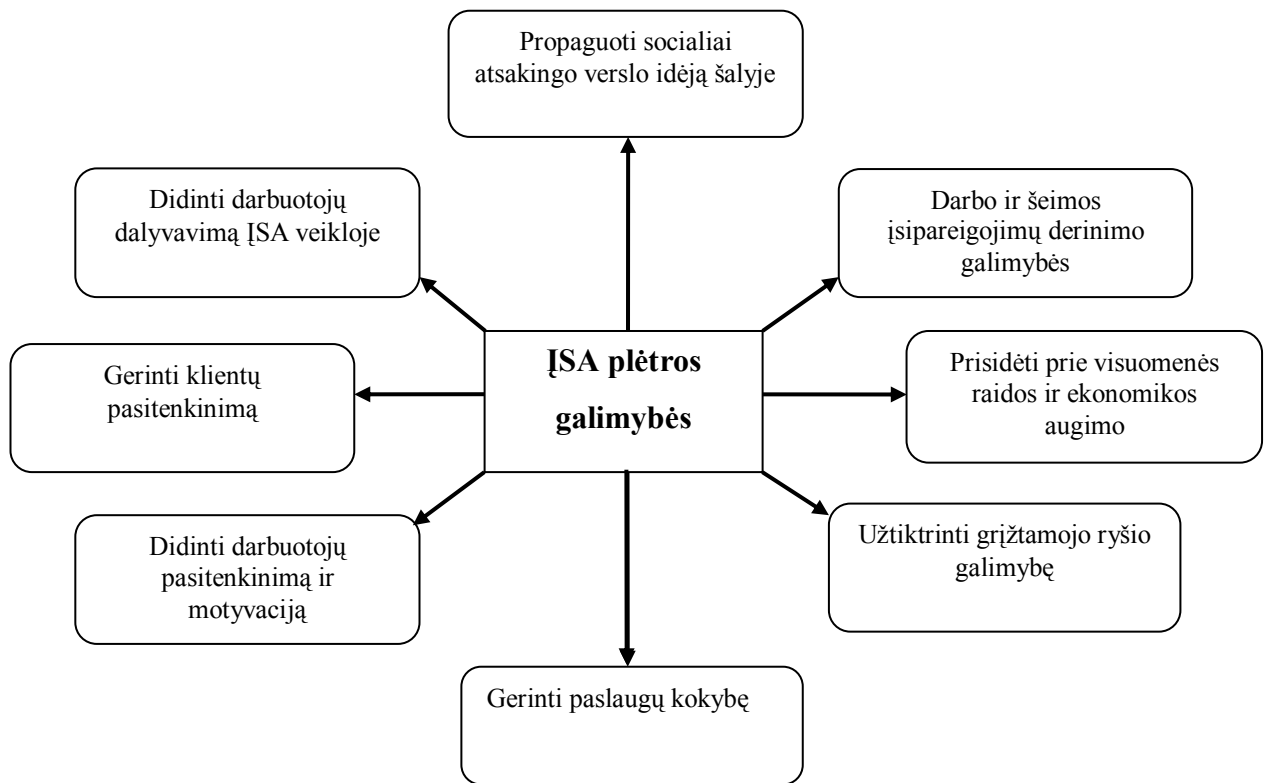
Šeštasis ĮSA įgyvendinimo modelio etapas yra įvertinimas ir proceso tobulinimas. Šiame etape vertinamas ir vidinis, ir išorinis socialinių programų efektyvumas. Vidinis efektyvumas vertinamas organizacijos viduje, o išorinis – organizacijos išorinėje aplinkoje. Įvertinimas yra svarbus siekiant pagerinti ĮSA įgyvendinimo procesą nustatant, kokiose srityse yra būtini patobulinimai, kaip šie pokyčiai turėtų būti vykdomi ir pan. Be to, šiame etape reikia atsiskaityti įmonės vadovybei, pateikti gautus rezultatus. Taip pat įvertinti veiklos privalumus ir trūkumus, galimybes ir grėsmes. Įvertinus gautus rezultatus yra svarbu siekti juos pagerinti kartu gerinant socialinių programų įgyvendinimo procesą.

Ekonominės krizės laikotarpiu vyksta pokyčiai tiek įmonės vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje. Todėl norint išlikti, įmonė turi prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Įgyvendinant socialinę atsakomybę tarp įmonės ir suinteresuotųjų šalių vyksta abipusė sąveika, kuria siekiama įtvirtinti socialiai atsakingo verslo statusą. Taip pat įmonei reikia derinti bendrąją verslo strategiją su socialine atsakomybe. Be to, įmonei įgyvendinant ĮSA ekonominės krizės laikotarpiu nereikėtų pamiršti dešimt Pasaulinio susitarimo principų, kuriais grindžiama įmonių socialinė atsakomybė.

Pateiktas modelis yra universalus, todėl jį galėtų taikyti ne tik finansinių paslaugų įmonės, bet ir kita veikla užsiimančios organizacijos.

Apibendrinant galima teigti, kad ĮSA įgyvendinimas ekonominės krizės kontekste yra panašus ir į kitų įmonės projektų įgyvendinimą: nustatomi tikslai, uždaviniai, planavimo, įgyvendinimo procesai ir kt. Tačiau įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę ekonominės krizės laikotarpiu reikia pasirengti ir pritaikyti prie pokyčių ir naujovių.

Esant ekonominės krizės laikotarpiui ir po jo „Swedbank“ socialinę atsakomybę galėtų plėtoti aštuoniais būdais (13 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės

13 pav. „Swedbank“ socialinės atsakomybės plėtros galimybės

Socialiai atsakingų įmonių veiksmai, atsižvelgiant į situaciją rinkoje, yra nuolat koreguojami ir tobulinami. Visų suinteresuotųjų šalių interesų derinimas daro įtaką įmonės ilgilaikiai ekonominiai sėkmei, todėl įmonė turėtų užtikrinti grįžtamojo ryšio galimybę su visuomene, klientais, darbuotojais ir kt. Taip pat reikia nuolat gerinti paslaugų kokybę, didinti darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją, suteikti galimybes derinti darbą ir šeimos išsipareigojimus, didinti klientų pasitenkinimą. Be to, prie sėkmingo ISA įgyvendinimo prisideda darbuotojų dalyvavimas, savanorystė ISA veikloje, todėl reikia didinti jų sąmoningumą socialinės atsakomybės klausimais.

Siekiant didinti „Swedbank“ socialinės atsakomybės iniciatyvų plėtrą taip pat svarbu propaguoti socialiai atsakingo verslo idėją šalyje, kad socialiai atsakingi būtų ir partneriai, tiekėjai ir kt. Be to, „Swedbank“ galėtų prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad organizacijos susiduria su didesnėmis ISA įgyvendinimo problemomis ekonominės krizės metu. Tačiau ekonominė krizė gali būti ne tik grėsmė, bet ir galimybė įgyvendinant socialinę atsakomybę. Svarbiausia tinkamai suderinti ISA ir ekonominės krizės poreikius. Be to, siekiant sėkmingo socialinės atsakomybės įgyvendinimo, reikia nuolat plėtoti socialinę atsakomybę ne tik ekonomikos pakilimo, bet ir ekonominės krizės laikotarpiais.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Išanalizavus įmonių socialinės atsakomybės sampratą, galima suformuluoti apibendrintą ĮSA apibrėžimą: įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriškas socialinių ir aplinkosauginių klausimų įtraukimas į įmonės vykdomą veiklą ir gerų santykių su suinteresuotosiomis grupėmis palaikymas, kad tai būtų abipusiai naudinga.
- Nustačius įmonių socialinę atsakomybę lemiančius makro ir mikro veiksnius, galima teigti, kad ĮSA įgyvendinimas lemia ne tik organizacijos vidinės naudos padidėjimą, bet ir naudą visuomenei. Todėl įmonei veikiant tam tikroje aplinkoje, tarp jos ir suinteresuotųjų šalių nuolat vyksta abipusis dialogas: organizacijos ne tik ieško priemonių kaip patenkinti visuomenės bei suinteresuotųjų lūkesčius, bet ir pasiekti savo tikslus. O įmonę supančios suinteresuotosios šalys gali daryti spaudimą, kuris turės įtakos organizacijos apsisprendimui tapti socialiai atsakinga.
- Išanalizavus įmonių socialinės atsakomybės valdymo modelius, nustatyta, kad ĮSA valdymo modeliai skatina įmonę rūpintis ne tik verslo, bet ir socialiniu kontekstu. Suinteresuotųjų šalių aplinka yra svarbus aspektas įgyvendinant gerąją ĮSA praktiką. Įmonių socialinė atsakomybė turėtų derėti prie bendros įmonės strategijos ir apimti visus organizacijos aspektus. Jei įmonė nori efektyviai ir sėkmingai įgyvendinti socialinę atsakomybę, jos laukia sudėtingas ĮSA įgyvendinimo ir valdymo procesas.
- Išanalizavus ekonominės krizės poveikį įmonių socialinei atsakomybei, nustatyta, kad ekonominė krizė gali daryti ir neigiamą, ir teigiamą įtaką socialinei atsakomybei. Dėl ekonominės krizės laikotarpiu sulėtėjusio ekonomikos augimo, išaugusio nedarbo, smarkiai sumažėjusių prekių ir paslaugų paklausos, sumažėjusio įmonių pelno, socialiai atsakingos įmonės gali mažiau lėšų ir dėmesio skirti socialinės atsakomybės įsipareigojimų laikymuisi. Todėl ekonominės krizės neigiama pasekmė yra sumažinti socialinės atsakomybės biudžetai ir sumažintas ĮSA projektų skaičius. Tačiau ekonominė krizė gali daryti ir teigiamą įtaką dėl naujovių ir inovacijų, kurios didina įmonės konkurencinį pranašumą, reputaciją, klientų lojalumą ir kt., įgyvendinimo socialinės atsakomybės srityje.
- Lietuvoje ir užsienio šalyse nėra atlikta daug tyrimų apie ekonominės krizės daromą įtaką įmonių socialinei atsakomybei. Išanalizuotų tyrimų rezultatai rodo, kad ekonominė krizės pasekmės įmonių socialinei atsakomybei dažniausiai vertinamos neigiamai. Ekonominės krizės laikotarpiu įmonės pirmiausiai sprendžia išlikimo problemą, todėl tai mažina socialinių projektų ir programų skaičių bei stabdo ĮSA vystymąsi. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad ĮSA gali tapti ir galimybe išlikti įmonei ekonominės krizės laikotarpiu, jeigu tik įmonė bus pasirengusi pokyčiams ir naujovėms.

- Atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad „Swedbank“ socialinė atsakomybė keitėsi ekonominės krizės laikotarpiu. Ekonominė krizė darė neigiamą įtaką „Swedbank“ socialinei atsakomybei, nes teko mažinti išlaidas socialinėms programoms. Todėl teko sustabdyti papildomus priedus darbuotojams, sumažinti mokymų skaičių, atleisti dalį darbuotojų. Be to, buvo atsisakyta dalies programų rėmimo visuomenės srityje: ralio čempionato, Pažaislio muzikos festivalio, Oskaro Koršunovo teatro rėmimo. „Swedbank“ socialinės atsakomybės pokyčius lėmė sunki šalies ekonominė padėtis, infliacija, darbo rinkos pokyčiai, ekonomikos lėtėjimas, pervertinta rinkos paklausa. Tačiau ekonominė krizė turėjo ir teigiamos įtakos socialinei atsakomybei: bankas suvokė savo edukacinę rolę, inicijuotas finansinio raštingumo ugdymas, padidėjo kūrybiškumas ir išradingumas, atsirado naujų idėjų bei bendradarbiavimo formų „Swedbank“ socialinėje srityje.
- Įmonių socialinė atsakomybė turi būti nuolat plėtojama atsižvelgiant į vykstančius pokyčius. „Swedbank“ socialinę atsakomybę galėtų plėtoti didinant darbuotojų dalyvavimą ĮSA veikloje, sudarant darbuotojams galimybes derinti darbą su šeimos išsipareigojimais, gerinant paslaugų kokybę kartu didinant ir klientų pasitenkinimą, prisidedant prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo bei užtikrinant grįžtamojo ryšio galimybę tarp suinteresuotųjų šalių ir įmonės. Be to, svarbu propaguoti socialiai atsakingo verslo idėją šalyje.

NAVIKAITĖ, Agnė. (2011) *Corporate social responsibility implementation in the context of economic crisis*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 91p.

S U M M A R Y

In recent years, more and more has been talked about corporate social responsibility (CSR) not only in the U.S., the European Union, but also in Lithuania. It is an inevitable need in today's business.

When the economic crisis began, organizations started looking for new ways to compete, and CSR is one of those ways, because it improves not only the organization's image, employee's loyalty and brand awareness, but also the efficiency and effectiveness. However, most companies only simulate the social responsibility by talking, rather than implementing long-term social responsibility strategies. On the other hand, the economic crisis prompted some companies to significantly reduce their level of responsibility. It is therefore important to determine whether a socially responsible company has implemented corporate social responsibility during the economic crisis and how it has changed during this period.

The object of the research is corporate social responsibility.

The tasks of the research:

1. To analyze the concept of corporate social responsibility.
2. To identify the determining factors of CSR.
3. To analyze the implementation of CSR models.
4. To analyze the potential impact of the economic crisis for corporate social responsibility.
5. To analyze the level of empirical testing in Lithuania and foreign countries of the CSR in the context of economic crisis
6. To investigate how and why CSR practice has been changing during the economic crisis.

Conducted empirical research results have showed that Swedbank's social responsibility has changed in time of the economic crisis. The economic crisis had a negative impact for Swedbank's social responsibility, because cost for social programs was reduced. So it had to stop additional additives for staff and training of staff, to fire some employees, to refuse support for some programs of society. Swedbank's social responsibility's changes were determined by serious economic situation of the country, inflation, labor market developments, economic slowdown and the overestimated market demand. However, the economic crisis has had a positive effect for social responsibility: the bank sensed its educational role, initiated a financial literacy education, increased creativity and ingenuity, appeared new ideas and forms of cooperation in Swedbank social field.

The main work's material described in 70 pages, including 12 tables, 13 pictures.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AREVALO, Jorge A.; ARAVIND, Deepa (2010) The impact of the crisis on corporate responsibility: the case of UN global compact participants in the USA. Iš *Corporate Governance* [interaktyvus]. vol. 10, no. 4 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.], p. 406 - 420. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1472-0701&volume=10&issue=4&articleid=1878379&> ISSN 1472-0701.
2. ASTROMSKIENĖ, Adelė; ADAMONIENĖ, Rūta. (2009) Įmonių socialinė atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 8 d.], p. 217-222. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-217.pdf> ISSN 1822-6515.
3. BERNATONYTĖ, Dalia; VILKĖ, Rita; KEIZERIENĖ, Eglė. (2009) Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialiniai atsakomybei kryptis. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. vol. 58 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 8 d.], p. 229-236. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=5&sid=24fe5a25-b6df-40e6-b659-7158427ffe%40sessionmgr13&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e5h&AN=41976479> ISSN 1822-6515.
4. BITINAS, Bronislovas; RUPŠIENĖ, Liudmila; ŽYDŽIŪNAITĖ, Vilma. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. 304 p. ISBN 978-9986-31-267-3.
5. BOWEN, Howar R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York, p. 6. – cit. pagal OFORI, Dan F.; HINSON, Robert E. (2007) Corporate Social Responsibility (CSR) perspectives of leading firms in Ghana. Iš *Corporate Governanse* [interaktyvus]. vol. 7 [žiūrėta 2010 m. balandžio 1 d.], p. 178 – 193. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2680070206.pdf>.
6. BRILIUS, Povilas (2010) Dynamic model of dependancies between economic crisis and corporate social responsibility contribution to sustainable development. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. No. 15 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.], p. 422 - 429. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-422.pdf> ISSN 1822-6515.
7. CARROLL, Archie B. (2004) Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. Iš *Academy of Management Executive* [interaktyvus]. vol 18, no. 2 [žiūrėta

- 2009 m. lapkričio 18 d.], p. 114 – 120. Prieiga per internetą: <http://home.sandiego.edu/~pavett/docs/gsba532/mging_ethic_global_stake.pdf>.
8. ČEPINSKIS, Jonas; SAKALAUŠKAITĖ, Evelina. (2009) Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės sąlygomis Lietuvoje. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 1, p. 143-162. ISSN 1822-7996.
 9. DAHLSTRUD, Alexander. (2006) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. Iš *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [interaktyvus]. vol. 15, no. 1 [žiūrėta 2010 m. gegužės 8 d.], p. 1 - 13. Prieiga per internetą: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/113456402/PDFSTART>>.
 10. ELKINGTON, John. (1998) Accounting for the Triple Bottom Line. Iš *Measuring Business Excellencel* [interaktyvus]. vol. 2 [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.], p. 18 – 22. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2670020304.pdf>> ISSN 1368-3047.
 11. FASSIN, Yves. (2009) The stakeholder model refined. Iš *Journal of Business Ethics* [interaktyvus]. vol. 84, no. 1 [žiūrėta 2010 m. gegužės 5 d.], p. 113 – 135. Prieiga per internetą: <<http://www.springerlink.com/content/m27207u6m7057522>> ISSN 1573-0697.
 12. FRIEDMAN, Milton. (1970) A Friedman doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. Iš *The New York Times Magazine*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://alonso.stfx.ca/nmaltby/Courses/BSAD%20101/Friedman%20article.doc>>.
 13. GIANNARAKIS, Grigoris; THEOTOKAS, Ioannis. (2001) The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance. Iš *International Journal of Marketing Studies* [interaktyvus]. vol. 3, no. 1 [žiūrėta 2011 m. vasario 5 d.], p. 2 – 10. Prieiga per internetą: <www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/download/9268/6833> ISSN 1918-7203.
 14. GIDENGIL, B. Z. (1977) The Social Responsibilities of Business: What Marketing Executives Think. Iš *European Journal of Marketing* [interaktyvus]. vol. 11 [žiūrėta 2010 m. balandžio 29 d.], p. 72 – 85. Prieiga per internetą <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070110108.pdf>>.
 15. GIRDZIJAUSKAS, Stasys; MACKEVIČIUS, Ramūnas. (2009) Kapitalo augimo modeliai ir logistinė kapitalo valdymo teorija. Naujas požiūris į ekonomines krizes. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. vol. 14 [žiūrėta 2010 m. birželio 8 d.], p. 757-762. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-757.pdf>> ISSN 1822-6515.

16. GLINSKIENĖ, Rasa; PETUŠKIENĖ, Edita. (2009) Pasaulinės ekonominės krizės poveikis lietuvių reemigracijos ir protų nutekėjimo procesams. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. vol. 14 [žiūrėta 2010 m. birželio 8 d.], p. 763-771. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-763.pdf>> ISSN 1822-6515.
17. GRŪNEVALD, Markus. (2004) Corporate Social Responsibility – Konsumenten als Treiber für mehr gesellschaftliche Verantwortungsübernahme in Unternehmen? Iš *Freimann, Jürgen: München* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 19. Prieiga per internetą <http://www.forum-ng.de/upload/pdf/pdf-Studien-extern/Grunewald_CSR_Konsumenten_als_Treiber_2004.pdf>.
18. GOLUBAVIČIŪTĖ, Rūta; GUZAVIČIUS, Andrius. (2009) Universitetas kaip socialiai atsakinga organizacija. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 18 d.], p. 246 – 250. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-257.pdf>> ISSN 1822-6515.
19. GUOGIS, Arvydas. (2006) Kai kurie korporatyvinės socialinės atsakomybės ir socialinio teisingumo aspektai. Iš *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus]. Nr.18 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 8d.], p. 73-77. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa18/Nr18_7_Guogis.pdf> ISSN 1822-6515.
20. GUZAVIČIUS, Andrius. (2009) Interesų grupės socialinės ekonomikos aspektu. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 8d.], p. 251-256. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-251.pdf>> ISSN 1822-6515.
21. HANSEN, Ursula; SCHRADER, Ulf. (2005) Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre Iš *DBW* [interaktyvus]. vol 65, no. 4 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 18 d.], p. 373 – 395. Prieiga per internetą: <http://www.imug.de/pdfs/csr/hp_imug_hansen_schrader_csr_und_bwl_2005.pdf>.
22. IAMANDI, Irina-Eugenia; CONSTANTIN, Laura-Gabriela; JOLDES, Cosmin-Silviu-Raul. (2010) Corporate social responsibility during the economic crisis. The Case of The Romanian companies. Iš *Analele Universităţii din Oradea. Ştiinţe Economice* [interaktyvus]. no. 2 [žiūrėta 2011 m. balandžio 1 d.], p. 963 – 969. Prieiga per internetą: <<http://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2010/n2/153.pdf>>.
23. JASINSKAS, Edmundas; SIMANAVIČIENĖ, Žaneta. (2009) Valstybės paramos įtaka ūkininkų ūkių socialinei atsakomybei. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 18 d.], p. 257 – 263. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-257.pdf>> ISSN 1822-6515.

24. JENSEN, Michael C. (2001) Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Iš *Journal of Applied Corporate Finance* [interaktyvus]. vol. 14, no. 3 [žiūrėta 2010 m. gegužės 5 d.], p. 8 – 21. Prieiga per internetą: <<http://web.ntpu.edu.tw/~hlchih/data/Value%20Maximization,%20Stakeholder%20Theory,%20and%20the%20Corporate%20Objective%20Function.pdf>>.
25. JOHANSSON, Peter. (2008) Implementing stakeholder management: a case study at a micro-enterprise Iš *Measuring Business Excellence* [interaktyvus]. vol. 12, no.3 [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.], p. 33 – 41. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2670120304.pdf>> ISSN 1368-3047.
26. JONKER, Jan.; DE WITTE, Marco. (2006) Management Models for Corporate Social Responsibility [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 18d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=G6CSvLXNLdEC&printsec=frontcover&dq=%22Management+Models+for+Corporate+Social+Responsibility%22&source=bl&ots=4QxwRc_Mxe&sig=I4E0eLmiUuChBOckLgvarwV0foc&hl=lt&ei=Cy4PTZ2jG9Ko8QPfxoj6Bg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> ISBN 3-540-33246-4.
27. JUŠČIUS, Vytautas. (2007) Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. Iš *Ekonomika* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. spalio 8 d.], p. 48-64. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/78/str4.pdf>> ISSN 1392-1258.
28. JUŠČIUS, Vytautas. (2008) Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmoniškųjų išteklių konkurencingumui. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 8d.], p. 526-531. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=102&sid=30e949d0-d7af-48b1-ac54-3d9cd20e1f7c%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9ZWlyc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e5h&AN=32588457>> ISSN 1822-6515.
29. JUŠČIUS, Vytautas; PUKELIENĖ, Violeta; ŠNEIDERIENĖ, Agnė. (2009) Įmonių socialinė atsakomybė tarptautinių kompanijų veikloje. Iš *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai* [interaktyvus]. vol. 3, no. 1 [žiūrėta 2010 m. gegužės 8 d.], p. 175 - 192. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=5&sid=ef1aa54f-aab1-41c2-a239-de8d5da477b8%40sessionmgr12>> ISSN 1822-7996.
30. JUŠČIUS, Vytautas; SNIEČKA, Vytautas. (2008) Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations. Iš *Engineering economics* [interaktyvus]. vol. 58 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 8d.], p. 34-44. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&hid=102&sid=30e949d0-d7af-48b1-ac54-3d9cd>>

[20e1f7c%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e5h&AN=32955316](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&FileName=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2680050208.pdf)> ISSN 1392-2785.

31. JUŠČIUS, Vytautas (2009) Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 8 d.], p. 264-271. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=5&sid=3d8d610c-2007-4b47-b7ee-ee93cc828eb5%40sessionmgr11&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e5h&AN=41976484>> ISSN 1822-6515.
32. KARAIBRAHIMOGLU, Yasemin Zengin. (2010) Corporate social responsibility in times of financial crisis. Iš *African Journal of Business Management* [interaktyvus]. Vol. 4, no. 4 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.], 382 - 389 p. Prieiga per internetą: <<http://www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2010/Apr/Karaibrahimoglu.pdf>> ISSN 1993-8233.
33. KAZOKIENĖ, Lina. (2005) Verslo socialinė ir etinė atsakomybė rinkodaros aspektu. Iš *Šiaulių universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, vykusios konferencijos*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 16 d.], p. 166 - 171. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidiny%20s/Kazokiene.pdf>>.
34. KOHLS, John. (1989) A Process Management Model of Corporate Social Responsibility. Iš *Humanomics Volume* [interaktyvus]. vol. 5, no. 2 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.], p. 84 - 95. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0828-8666&volume=5&issue=2&articleid=1672445&show=html>> ISSN 0828-8666.
35. KOTLER, Philip; LEE, Nancy. (2005) *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. [interaktyvus]. New Jersey: John Wiley & Sons, [žiūrėta 2009 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=2ppzhuJyyPgC&oi=fnd&pg=PR7&ots=MhHqMyR-5W&sig=qYtwlw4AJEkv2BxWKPqKUV9TPw#v=onepage&q=&f=false>> ISBN 0-471-47611-0.
36. KOVALIOV, Ruslan; ŠUBONYTĖ, Jurgita; SIMANAVIČIENĖ, Žaneta. (2010) Makroekonominės verslo aplinkos įtaka ĮSA plėtrai. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.], p. 627 - 634. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-627.pdf>> ISSN 1822-6515.
37. LEPINEUX, Francois. (2005) Stakeholder theory, society and social cohesion. Iš *Corporate Governance* [interaktyvus]. vol. 5, no.2 [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.], p. 99 - 110. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&FileName=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2680050208.pdf>> ISSN 1472-0701.

47. PRUSKUS, Valdas. (2002) *Verslo etika* [interaktyvus]. Vilnius, [žiūrėta 2009 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Verslo%20etika%20%5BLT%5D.pdf>.
48. PRUSKUS, Valdas. (2004) *Sociologija: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija. 247 p. ISBN 9955-9655-0-9.
49. PUČĖTAITĖ, Raminta; VASILJEVAS, Aleksandras. (2005) Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. Iš *Management of Organizations: Systematic Research* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d], p. 193-212. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=11&sid=1a9a8ea3-afb9-433d-897b-47f709e71a67%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e5h&AN=21080022>> ISSN 1392-1142.
50. PUČĖTAITĖ, Raminta. (2009) Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 15 d.], p. 328–334. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=11&sid=1a9a8ea3-afb9-433d-897b-47f709e71a67%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e5h&AN=41976493>> ISSN 1822-6515.
51. RAZAUSKAS, Tomas. (2009) The Cycles of Economic Development and Depression within the different Sectors of Economy. Iš *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* [žiūrėta 2009 m. [interaktyvus]. vol 1, no. 14 [žiūrėta 2010 m. birželio 11 d.], p. 224–237. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_01_14/razauskas.pdf> ISSN 1648-9098.
52. RIETH, Lothar; GÖBEL, Thorsten. (2005) Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen. Iš *Zeitschrift für Wirtschafts – und Unternehmensethik* [interaktyvus]. vol 6, no. 2 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 18 d.], p. 244 – 261. Prieiga per internetą: <http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/Praxis/6_2_Rieth_Goebel_Praxis.pdf>.
53. ROBINS, Fred. (2008) Why corporate social responsibility should be popularised but not imposed. Iš *Corporate Governance* [interaktyvus]. vol. 8, no. 3 [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 29d.], p. 330 – 340. Prieiga per internetą <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=B4406C8C9D8B280239C03A64DC23062D?contentType=Article&contentId=1729346>> ISSN 1472-0701.
54. RUPŠYS, Valdas. (2008) Lietuvos patirtis, rengiant ĮSA plėtros strategiją. *Tarptautinė konferencija „Valstybės politika skatinant įmonių socialinę atsakomybę (ISA) Vidurio ir Rytų Europoje”, 2008 m. rugsėjo 9-10d., Vilnius*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 20 d.].

- Prieiga per internetą: <http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/200809/Mr.Valdas%20Rupsys_CSR%20agenda_Lithuania_in%20Lithuanian.ppt>
55. RUŽEVIČIUS, Juozas; SERAFINAS, Dalius. (2007) The Development of Socially Responsible Business in Lithuania. Iš *Engineering economics* [interaktyvus]. No 1 (51) [žiūrėta 2009 m. lapkričio 8d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/libs/get_inzeko.asp?d=51&p=1392-2758-2007-1-51-036.pdf> ISSN 1392-2785.
56. SCHIEG, Martin. (2009) The Model of Corporate Social Responsibility in Project Management. Iš *Business: Theory and Practice* [interaktyvus]. vol. 10, no. 4 [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.], p. 315 – 321. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=119&sid=9741d622-de0c-481b-8f28-9be10a2d55b2%40sessionmgr114&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e5h&AN=47389315>> ISSN 1648-0627.
57. SCHNIETZ, Karen E.; EPSTEIN, Marc J. (2005) Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility during a Crisis. Iš *Corporate Reputation Review* [interaktyvus]. vol. 7, no. 4 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.], p. 327 - 345. Prieiga per internetą: <<http://reputationinstitute.com/crr/V07/Schnietz.pdf>> ISSN 1363-3589.
58. SHAHIN, Arash; ZAIRI, Mohamed. (2007) Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. Iš *International Journal of Quality & Reliability Management* [interaktyvus]. vol. 24, no. 7 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 29 d.], p. 753 – 770. Prieiga per internetą <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=BBC150068F1F845E2162B6D32E16705D?contentType=Article&contentId=1620997>> ISSN 0265-671X.
59. SMITH, Alan D. (2007) Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. Iš *Business Strategy Series* [interaktyvus]. vol. 8, no. 3 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 29 d.], p. 186 – 195. Prieiga per internetą <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=BBC150068F1F845E2162B6D32E16705D?contentType=Article&contentId=1596572>> ISSN 1751-5637.
60. SUSNIENĖ, Dalia; VANAGAS, Povilas. (2007) Means for Satisfaction of Stakeholders' Needs and Interests. Iš *Engineering Economics* [interaktyvus]. No. 5 [žiūrėta 2010 m. gegužės 5 d.], p. 24 – 28. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/55/1392-2758-2007-5-55-24.pdf>> ISSN 1392-2785.
61. SOUTO, Belén Fernández-Feijóo. (2009) Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity? Iš *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* [interaktyvus]. vol. 2, no. 1 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.], p. 36 - 50. Prieiga per internetą: <http://www.ijesar.org/docs/volume2_issue1/crisis.pdf> ISSN 1791-5120.

62. ŠIMANSKIENĖ, Ligita; PAUŽUOLIENĖ, Jurgita. (2010) Įmonių socialinės atsakomybės svarba organizacijoms. Iš *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.], 9 p. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/20/138.pdf>> ISSN 1822-6760.
63. THOMÉ, Flavia. (2009) Corporate Responsibility in the Age of Irresponsibility: A symbiotic relationship between CSR and the financial crisis? Iš *International Institute for Sustainable Development* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gegužės 15 d.]. 3 p. Prieiga per internetą: <http://www.iisd.org/pdf/2009/csr_financial_crisis.pdf>
64. VAITKEVIČIUS, Sigitas; STUKAITĖ, Dalia. (2009) Įmonių socialinės atsakomybės formavimas racionalaus veikimo kontekste. Iš *Economics & Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 15 d.], p. 624 – 632. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-624.pdf>> ISSN 1822-6515.
65. VASILJEVIENĖ, Nijolė; VASILJEVAS, Aleksandras. (2008) *Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė* [interaktyvus]. Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas [žiūrėta 2010 m. gegužės 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.chamber.lt/download/een/socialine_atsakomybe.pdf>

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

66. Bureauveritas.lt. (2010) Socialinis atsakingumas ir SA8000 standartas [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/147692004e85497f95b4bf7cc78c87dd/Socialinis+atsakingumas+ir+SA8000+standartas_20090608f.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=147692004e85497f95b4bf7cc78c87dd>.
67. Europos Komisija. (2008) *What is Corporate Social Responsibility (CSR)* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=lt>>.
68. Global CSR. (2009) Triple Bottom Line. [interaktyvus]. *Global-csr.com* [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.global-csr.com/triplebottomline0.html>>.
69. GRUŽEVSKIS, Boguslavas; VASILJEVIENĖ, Nijolė; MOSKVINA, Julija; KLEINAITĖ, Indrė. (2006) *Įmonių socialinė atsakomybė* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.dsti.lt/ISA_2006.pdf>.
70. GUDONIENĖ, Vilija; LEIPUVIENĖ, Kristina. (2007) *Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: naudas, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“ ataskaita* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 8d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/ISA_Ataskaita_v5.pdf>.
71. Jungtinių Tautų vystymo programa (2007) *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas 2007* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 8d.]. Prieiga per internetą: <http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/Full%20report_baseline%20study%20on%20CSR%20practices%20in%20Lithuania%202007_EN_LT.pdf>.
72. Jungtinių Tautų vystymo programa. (2009) *Jungtinių Tautų Pasaulinis susitarimas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 8d.]. Prieiga per internetą: <http://www.undp.lt/index.php?page=GC&hl=lt_LT>.
73. Nacionalinis Airijos bankas. (2008) Dictionary. [interaktyvus]. *Nationalirishbank.ie* [žiūrėta 2010 m. birželio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nationalirishbank.ie/en-ie/About-National-Irish-Bank/Bank-in-brief/the-crisis/Pages/Dictionary.aspx>>
74. PAŠKEVIČIUS, Raimondas. (2007) Įmonės socialinė atsakomybė - vertę kurianti veikla. Iš *Verslo žinios* [interaktyvus]. nr. 51 [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.], p. 15. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=583324>>.
75. Pedagogų profesinės raidos centras. (2008) Darnus vystymasis [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. spalio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pprc.lt/dv/?page_id=2>.

76. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2009) *Apie įmonių socialinę atsakomybę* [interaktyvus]. Socmin.lt, [žiūrėta 2009 m. spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-1951751144>>.
77. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2010) Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas [interaktyvus]. Socmin.lt, [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-1781490458>>.
78. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Trumpa informacija apie Pasaulinį susitarimą [interaktyvus]. Socmin.lt, [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?1466014710>>.
79. Swedbank. (2008) *Metinė ataskaita 2007* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.swedbank.lt/files/ataskaitos/2007f.pdf>>.
80. Swedbank. (2009) *Pažangos ataskaita 2008* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita.pdf>.
81. Swedbank. (2010) *Pažangos ataskaita 2009* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita2009.pdf>.
82. Swedbank. (2011a) *Pažangos ataskaita 2010* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita2010.pdf>.
83. Swedbank. (2011b) *Apie „Swedbank“* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/apie_swedbank>.
84. Swedbank. (2011c) *Tausojame aplinką* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/aplinkai>.
85. Swedbank. (2011d) *Dalyvaujame visuomenės gyvenime* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/visuomenei>.
86. Swedbank. (2011e) *Atsakingai vykdomė verslą* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe>.
87. Swedbank. (2011f) *„Swedbank“ tikslas ir vertybės* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/swedbank_verslo_filosofija>.
88. Swedbank. (2011g) *2010 m. finansinė atskaitomybė* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.swedbank.lt/files/ataskaitos/2010f.pdf>>.
89. ŠARKELE, Antanas (2010) Pirmoji pasaulinė ekonomikos krizė: priežastys, eiga, padariniai [interaktyvus]. *Iš Alytaus naujienos*, balandžio 13 d. [žiūrėta 2010 m. birželio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ana.lt/alytausnaujienos/paskutinionumeriostraipsniai/?nid=4810>>.

90. The Global Compact. (2006) Pažangos ataskaitos [interaktyvus]. *Globalcompact.lt* [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.globalcompact.lt/lt/pazangos_ataskaitos>.
91. True Volunteer Foundation. (2008) *Corporate Social Responsibility – A White Paper* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.], 39 p. Prieiga per internetą: <www.lifecycle-fundraising.org/downloadpop.aspx>.
92. VAITIEKŪNIENĖ, Jolanta. (2008) Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje. [interaktyvus]. *Globalcompact.lt* [žiūrėta 2010 m. gruodžio 19 d.]. 30 p. Prieiga per internetą: <<http://www.globalcompact.lt/lt/publikacijos/>>.
93. Veidas.lt (2010) Lietuvoje mažėja socialiai atsakingo verslo [interaktyvus]. *Veidas.lt*, balandžio 23 d. [žiūrėta 2010 m. birželio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.veidas.lt/ekonomika/verslas/lietuvoje-mazeja-socialiai-atsakingo-verslo>>.
94. Verslo žodynas. Economic crisis [interaktyvus]. *Businessdictionary.com* [žiūrėta 2010 m. birželio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com/definition/economic-crisis.html>>.

EMPIRINIO TYRIMO KLAUSIMYNAS

1. Ar įmonėje įgyvendinama įmonių socialinė atsakomybė?
2. Kuriose srityse įgyvendinama įmonių socialinė atsakomybė?
3. Kokiomis priemonėmis/ kokie projektai įgyvendinami ĮSA darbuotojų, aplinkos apsaugos, visuomenės, rinkos srityse?
4. Ar keitėsi įmonės vizija, vertybės ekonominės krizės laikotarpiu?
5. Ar prasidėjus ekonominei krizei, mažinote išlaidas ĮSA projektams? Jei taip, kokiais principais remiantis sumažinote išlaidas?
6. Kaip keitėsi ĮSA darbuotojų srityje/ aplinkos apsaugos/ visuomenės/ rinkos srityse ekonomikos pakilimo ir krizės laikotarpiais?
7. Ar keitėsi ĮSA projektų prioritetų kryptys lyginant ekonomikos pakilimo ir krizės laikotarpius?
8. Kodėl keitėsi ĮSA praktika ekonominės krizės laikotarpiu?
9. Kaip manote, ar įmonei yra naudinga būti socialiai atsakinga?
10. Kaip manote, ar ekonominė krizė buvo naudinga „Swedbank“ socialinei atsakomybei? Jei taip, kuo naudinga?