



**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

**VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA**

**AUŠRA GEDGAUDIENĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

**SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMAS LIETUVOS  
AUKŠTOSIOSE UNIVERSITETINĖSE MOKYKLOSE**

**Darbo vadovė. Dr. Audronė Urmanavičienė**

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį  
darbą, GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

|                                            |                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vardas, pavardė<br><i>Name, Surname</i>    | <b>Aušra Gedgaudienė</b>                                                                                                                                             |
| Padalinys<br><i>Faculty</i>                | <b>Šiaulių akademija<br/><i>Šiauliai Academy</i></b>                                                                                                                 |
| Studijų programa<br><i>Study Programme</i> | <b>Vadyba<br/><i>Management</i></b>                                                                                                                                  |
| Darbo pavadinimas<br><i>Thesis topic</i>   | <b>Socialinės atsakomybės valdymas Lietuvos aukštosiose universitetinėse mokyklose<br/><i>The Management of Social Responsibility in Lithuanian Universities</i></b> |
| Darbo tipas<br><i>Thesis type</i>          | <b>Baigiamasis darbas<br/><i>Final Thesis</i></b>                                                                                                                    |

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

*I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.*

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

*Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.*

**Aš, Aušra Gedgaudienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (*pažymėti*)**



**Embargo laikotarpis  
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:  
*I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:*

☐ \_\_\_\_\_ mėnesių / *months*  
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

## SANTRAUKA

Socialinės atsakomybės reiškinys mokslinėje literatūroje vis dar nėra visuotinai apibrėžtas ir yra nuolat kintantis. Nagrinėjant užsienio mokslininkų darbus ir tyrimus, pastaraisiais metais galima rasti darbų, nagrinėjančių šią tematiką – aukštasis mokslas ir socialinė atsakomybė. Tai parodo, kad ši sritis yra aktuali, tačiau reikalauja gilesnių tyrimų. Visa tai įtakoja skirtingi istorinės raidos etapai ir nuolat kintantis požiūris į organizacijų, verslo ir institucijų atsakomybę visuomenėje. Galima teigti, jog socialinė atsakomybė šiai dienai yra tapusi esmine organizacijų strategijos dalimi, padedančia gerinti organizacijų reputaciją, ir prisidedanti prie tvaraus vystymosi bei teigiamų socialinių pokyčių virsmo visuomenėje.

Aukštojo mokslo ir švietimo institucijos taip pat susiduria su kintančiu veiklos ir įtakos spektru. Šių pokyčių pagrindas yra fundamentalūs pokyčiai, geopolitinės aplinkybės bei didėjantys tvarumo ir aplinkosaugos reikalavimai. Todėl švietimo institucijos yra priverstos peržiūrėti savo politiką, plėtoti tarpsektorinį bendradarbiavimą ir integruoti tvarumo principus. Siekiant išgryninti Lietuvos aukštųjų universitetų socialinės atsakomybės svarbą, siekiama atkreipti dėmesį, jog aukštosios universitetinės mokyklos atlieka itin reikšmingą vaidmenį visuomenėje, užtikrindamos darnią mokslo ir studijų sistemą, kuri remiasi žinių visuomenės plėtra, stiprina naujausiomis mokslinėmis žiniomis pagrįstą ekonomiką ir prisideda prie subalansuoto šalies vystymosi, konkurencingo ekonominio gyvenimo, taip pat socialinės ir ekonominės visuomenės gerovės

Šio magistro darbo tikslas – analizuoti Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės valdymą. Pagrindinis tyrimo objektas yra Lietuvos aukštojo mokslo institucijų socialinės atsakomybės valdymas. Darbe siekiama ištirti, kaip socialinė atsakomybė įgyvendinama šešiose pagrindinėse dimensijose – ekonominėje, teisinėje, etinėje, filantropinėje, aplinkosauginėje-ekologinėje bei įtraukties-lygybės. Taip pat nagrinėjamas šių institucijų požiūris į socialinę atsakomybę, valdymo strategijas bei jų sąsajas su ilgalaikiais veiksniais aukštojo mokslo sektoriuje.

Teorinei daliai pagrįsti taikomi mokslinės literatūros, internetinių šaltinių, straipsnių ir dokumentų analizės metodai. Empirinėje dalyje naudojamas kokybinis tyrimas - pusiau struktūruoto interviu metodas, leidžiantis įvertinti socialinės atsakomybės valdymo praktikas Lietuvos aukštojo mokslo institucijose bei formuluoti išvadas dėl jų veiksmingumo. Interviu metu gautos informacijos analizei yra naudojama MAXQDA analitinė programa.

Atliekant empirinį tyrimą, analizuojant gautą informaciją interviu metu, gauti duomenys leidžia teigti, kad aukštosios universitetinės mokyklos laikosi socialinės atsakomybės principų, juos integruoja į universiteto bendruomenės veiklą bei palaiko komunikaciją su visuomene. Tačiau galima pastebėti, kad universitetai neturi vieningos sistemos, skirtos informuoti visuomenę apie vykdomas socialinės atsakomybės iniciatyvas. Šiuo metu kiekviena aukštoji mokykla, remdamasi savo misija ir tikslais, apie socialinės atsakomybės veiklas informuoja per Rektoriatų ataskaitas, strateginius planus arba interneto svetaines.

## SUMMARY

Currently the concept of social responsibility (SR) in the scientific literature is not globally defined and is constantly changing. Taking into examination recent researches and publishing, accomplished by foreign scientists, it can be stated that there is a limited number of researches concerning higher education (HE) and social responsibility (SR). It can be concluded that this topic is relevant nowadays but requires deeper analysis. The relevance of this topic is formed by different historical periods and constantly developing attitude towards the responsibility of organizations, both business and public institutions. Nowadays social responsibility becomes the essential component of institutions and organizations' strategies, that enables to improve the reputation of organizations, also contributes to the sustainable development and positive social changes in the society.

Higher education, along with educational institutions, encounters with rotational activity and influence spectrum. These transformations are caused by geopolitical circumstances increasing environmental requirements and sustainability. Consequently, educational institutions are imposed to reconsider its politics, develop intersectional collaboration and integrate the main principles of sustainability. In order to represent the significance of SR in the framework of Lithuanian Universities, it is essential to observe that universities play a significant role in the society, ensure related science and study system, based on the knowledge society development, also strengthen economics with the present-day science knowledge, furthermore, contribute to the balanced country growth, competitive economic life, additionally to the social and economic wellbeing of society.

Considering the relevance of SR topic and insufficient amount of researches in the field of HE and SR, it was concluded to formulate the problem of the research – how SR is managed in Lithuanian Universities. Thus the object of the research is the management of SR in Lithuanian Universities. The aim of the research is to analyze the forms of the management of SR in Lithuanian Universities. The set objectives of the thesis' are as follows: to reveal the comprehension and evolution of the SR term; to analyze the adopted SR management models in chosen EU universities; to identify how SR is implemented and managed in six dimensions – economic, legal, ethical, philanthropic, environmental-ecological, equality-inclusion; to analyze the approach of these institutions towards the SR management strategies, how it is linked to the long-term factors in the field of higher education.

The research method applied in the theoretical part of this thesis – the analysis of scientific literature, articles, documents, and publishing. In the empirical part of his thesis – the method of qualitative survey was adopted and semi-structured interviews were conducted. For analyzing interviews in the empirical part, MAXQDA analytical software was applied.

After the analysis of the obtained data it can be concluded that Lithuanian Universities comply with the main principles of SR, integrate them into the university community's activities and sustain communication with the society. However, it can be observed that universities do not have a unified system for informing the society about the SR initiatives that they implement. Currently each higher education institution informs the society about SR activities through Rector's reports, strategic plans or websites, based on its mission and goals.

## TURINYS

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IVADAS .....</b>                                                                                    | <b>9</b>  |
| <b>1. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ TEORINIU POŽIŪRIU .....</b>                                                 | <b>12</b> |
| 1.1. Socialinės atsakomybės samprata .....                                                             | 12        |
| 1.2. Šiuolaikinės socialinės atsakomybės raida .....                                                   | 15        |
| 1.3. Socialinės atsakomybės teorijos ir konceptualūs modeliai .....                                    | 16        |
| <b>2. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMO SAMPRATA ES AUKŠTOSIOSE UNIVERSITETINĖSE MOKYKLOSE .....</b>      | <b>20</b> |
| 2.1. Socialinės atsakomybės valdymo modelių analizė ES aukštosiose universitetinėse mokyklose.....     | 20        |
| 2.2. Socialinės atsakomybės integravimo teikiama nauda ES aukštosioms universitetinėms mokykloms ..... | 24        |
| <b>3. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PRITAIKYMAS LIETUVOS AUKŠTOSIOSE UNIVERSITETINĖSE MOKYKLOSE .....</b>     | <b>26</b> |
| 3.1. Universitetų etikos standartai ir atsakingas valdymas .....                                       | 26        |
| 3.2. Universitetų studijų programos ir socialinė integracija .....                                     | 28        |
| 3.3. Universitetų ir tvaraus verslo socialinė atsakomybė.....                                          | 29        |
| 3.4. Universitetų bendruomenių socialinės veiklos ir tarptautinis bendradarbiavimas .....              | 30        |
| <b>4. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>                                     | <b>32</b> |
| 4.1. Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės valdymo analizė .....            | 35        |
| <b>DISKUSIJA .....</b>                                                                                 | <b>50</b> |
| <b>IŠVADOS.....</b>                                                                                    | <b>52</b> |
| <b>REKOMENDACIJOS .....</b>                                                                            | <b>53</b> |
| <b>LITERATŪRA .....</b>                                                                                | <b>54</b> |
| <b>PRIEDAI.....</b>                                                                                    | <b>63</b> |

## TERMINŲ IR SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

**Adam Smith teorija** – teorija, teigianti, jog kiekviena organizacija turi siekti maksimizuoti savo ekonomines sąlygas, kad tiek organizacijos, tiek visuomenės nariai gautų abipusę naudą.

**Ataskaita „Mūsų bendra ateitis“ (angl. „Our Common Future“)** – joje pirmą kartą buvo suformuluota ir pateikta darnaus vystymosi sąvoka, skatinanti derinti ekonominę pažangą bei skatinti socialinę gerovę ir aplinkos apsaugą.

**Bendros vertės kūrimo (angl. „Shared Value“) teorija** – vadybos koncepcija, grindžiama idėja, kad organizacijų ir visuomenės interesai turi sąveikauti tarpusavyje, o socialinės problemos, iškilusios derinant verslo ir visuomenės interesus, gali tapti naudingos organizacijoms, siekiančioms prisidėti prie socialinių ir aplinkosauginių problemų sprendimo būdų (tuo pačiu generuojant ilgalaikę ekonominę naudą).

**Carroll piramidė (angl. „Pyramid of CSR“)** – korporatyvinės socialinės atsakomybės (CSR) modelis.

**CSR (angl. „Corporate Social Responsibility“)** – tai verslo strategija, pagal kurią organizacijos veikia atsakingai, suvokdamos savo vykdomų veiklų poveikį visuomenei, aplinkai ir ekonomikai, į savo veiklas įtraukian teisinių reikalavimų laikymąsi ir savanorišką veiklą, skatinančią visuomenės gerovės kūrimą.

**DVT (angl. „Sustainable Development Goals“)** – universalūs darnaus vystymosi tikslai, kuriais šalys siekia kurti tvaresnį pasaulį, taip pat skatina ekonomikos plėtrą, užtikrina socialinį teisingumą ir rūpinasi aplinkos apsauga.

**European Higher Education Area** – Europos aukštojo mokslo sritis.

**ES** – Europos Sąjunga.

**HE (angl. „Higher Education“)** – aukštasis mokslas.

**ISO 26000:2010** – standartas, kuris suteikia organizacijoms gaires, kaip integruoti socialinę atsakomybę į savo veiklą, užtikrinant skaidrumą, sąžiningumą ir teigiamą poveikį visuomenei bei aplinkai.

**KPIS (angl. „Key Performance Indicator“)** – vienas iš pagrindinių veiklos rodiklių, kuris įgalina išmatuoti kaip įmonė siekia savo tikslo.

**„Mūsų bendra ateitis“ (angl. „Our Common Future“)** – 1987 m. Jungtinių Tautų paskelbta ataskaita, joje pirmą kartą suformuluota ir pateikta darnaus vystymosi sąvoka.

**„Nematomos rankos“ principas** – metafora, teigianti, jog rinkos dalyviai, siekdami savo interesų, netiesiogiai prisideda prie visuomenės gerovės ir ekonomikos pusiausvyros.

**SA** – socialinė atsakomybė.

**Socialinės atsakomybės modelis** – koncepcija, pagal kurią organizacijos prisiima atsakomybę už savo veiksmų poveikį visuomenei, ekonomikai ir aplinkai, savo veikloje akcentuojant ne tik pelno siekimą, bet ir ilgalaikį teigiamą indėlį į bendruomenę bei tvarumą.

**Suinteresuotųjų šalių teorija (angl. „Stakeholder Theory“)** – modelis, teigiantis, jog organizacijos veikla turėtų apimti ne tik į akcininkų (angl. „shareholders“) interesus, bet ir visų kitų suinteresuotųjų šalių poreikius bei lūkesčius.

***Trijų ramsčių TBL (angl. „The triple bottom line“) koncepcija*** – vadybos ir organizacijų valdymo koncepcija, skatinanti organizacijas savo veiklą vertinti ne tik pagal ekonominį pelną, bet ir pagal daromą socialinį bei aplinkosauginį poveikį, siekiant sukurti tvaresnę ateitį.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. Duomenys apie vykdytus interviu.....                           | 33 |
| 2 lentelė. Socialinės atsakomybės suvokimo tendencijos.....               | 34 |
| 3 lentelė. Socialinės atsakomybės poveikis.....                           | 37 |
| 4 lentelė. Socialinės atsakomybės dėmenų į strategiją įtraukimas.....     | 38 |
| 5 lentelė. Socialinės atsakomybės valdymas kasdienėje veikloje.....       | 39 |
| 6 lentelė. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas skirtingose srityse.....  | 41 |
| 7 lentelė. SA sričių įgyvendinimas skirtinguose lygiuose.....             | 43 |
| 8 lentelė. Įgyvendinamos socialinės atsakomybės išmatavimo rodikliai..... | 45 |
| 9 lentelė. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo atskaitomybė.....          | 47 |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Mokslo ir švietimo institucijų veiklą ir įtakos laukas plečiasi, vykstant fundamentaliems pokyčiams visoje švietimo sistemoje, atsižvelgiant į globalizacijos, geopolitines aplinkybes, šios institucijos turi taip pat keisti savo vidinę politiką, ieškoti galimybių tarpsektorinio bendradarbiavimo, nepamirštant tvarumo bei aplinkosaugos reikalavimų. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija įmonių socialinę atsakomybę (angl. Corporate Social Responsibility, CSR trump., toliau - ĮSA) apibrėžia kaip – įmonės atsakomybę už jos poveikį aplinkai ir visuomenei. Sėkmingam socialinės atsakomybės formavimui ir įgyvendinimui būtina: socialinė dimensija (atsakingas elgesys su suinteresuotomis šalimis); aplinkosauginė dimensija (neigiamo poveikio aplinkai mažinimas); ekonominė dimensija (teigiama įtaka šalies ekonomikai, gerovei) (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2024). Aukštojo mokslo institucijos, kaip aktyvūs visuomenės subjektai, veikia šiose dimensijose taip pat. Aukštojo mokslo institucijų socialinė atsakomybė stiprina jų vertybes, užtikrina ilgalaikę ir efektyvią veiklą, formuoja atsakingą elgesį, reputaciją visuomenėje ir parodo įsipareigojimus (Tauginienė, 2013).

Įmonių socialinė atsakomybė apima įvairias gyvenimiškas su visuomene susijusias sritis, kuriose siekiama pozityvių pokyčių. Būtų galima įvardinti pagrindines sritis, tokias valdymas, bendruomenė, etika, darbo aplinka bei poveikis aplinkai (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2024). Atsakingas įmonių veiklos vystymas reiškia vykdyti/siekti įmonės tikslų, juos nuolat derinant su socialiniais, etiniais, ekonominiais ir poveikio aplinkai veiksniais, kurie ilgalaikėje perspektyvoje turėtų kurti naudas visuomenei (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2024). Galima teigti, kad atsakingai veikdamas verslas, ar bet kuri organizacija (institucija) turi galimybę pirmiausia sukurti geresnes sąlygas savo darbuotojams, tada bendradarbiaujant su nevyriausybinėmis ir kitomis aktyviomis organizacijomis prisidėti mažinant neigiamą veiklos poveikį aplinkai, taip siekiant savo visuomenei naudingų tikslų (ten pat).

Lietuvos Respublikoje veiklą vykdančios organizacijos įsipareigoja veikti remiantis ISO 26000:2010 standartu – tarptautiniu socialinės atsakomybės standartu. Žinoma ne visi reikalavimai lygiaverčiai tinka tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms, bet Aukštojo mokslo institucijoms kylant vis daugiau reikalavimų, siekiant aukštesnės kokybės ir sprendžiant įvairius iššūkius, vis daugiau šio standarto rekomendacijų yra pritaikoma. Šis ISO 26000:2010 standartas apima esmines socialinės atsakomybės sritis ir gali pateikti rekomendacijas susijusias su pačios organizacijos valdymu, sąžininga veikla ir darbo praktika, žmogaus teisėmis, vartotojų teisėmis ir su bendruomenės įtraukimo ir plėtros galimybėmis (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2024).

Įmonėms ir įstaigoms vadovaujantis šiuo standartu rekomenduojama: įgyvendinti veiklos strategiją ir tikslus, kurie atliepia socialinės atsakomybės principus; sąžiningai derinti įmonės/organizacijos ir suinteresuotų šalių tikslus ir poreikius; efektyviai naudoti išteklius ir siekti tvarumo; rūpintis bendruomene, jos kultūrine veikla, taip pat įtraukimu į vykdomą veiklą, integravimo žmonių su turima negalia į darbo rinką galimybėmis; rūpintis darbuotojų ir bendruomenės sveikata; suteikti darbo (darbo užmokestis neatsižvelgiant į lytį, socialinę ir šeimyninę padėtį, atostogos ir kitos socialinės garantijos pagal darbo kodeksą) ir esant poreikiui gyvenimo tinkamas sąlygas; suteikti galimybę darbuotojams tobulėti profesinėse srityse; vengti visų formų korupcijos; kurti ir diegti programas, kurios prisideda prie darbuotojų sveikatos derinimo ir aplinkos taršos mažinimo; viešai supažindinti bendruomenes su naujausiai atliktų tyrimų dėl vykdomų veiklų rezultatais ir kitais duomenimis (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2024).

Aukštojo mokslo institucijų socialinė atsakomybė, kuriama laikantis šių standartų ir gairių, užtikrina, kad yra laikomasi maksimalių galimų priemonių, kurios užtikrina kuo minimalesnę neigiamą įtaką visuomenei ar aplinkai (Barbu ir kt., 2019).

**Temos ištirtumas.** Nagrinėjant užsienio mokslininkų darbais ir tyrimais, pastaraisiais metais galima rasti darbų, nagrinėjančių šią tematiką – aukštasis mokslas ir socialinė atsakomybė. Tai parodo, kad ši sritis yra aktuali, tačiau reikalauja gilesnių tyrimų. Socialinė atsakomybė yra suvokiama kaip nauja pilietiškumo forma, kuri reikalauja aukštojo mokslo institucijų vidinės politikos ir sistemos restruktūrizacijos, kuri atitiktų naujai kylančius reikalavimus (tiek socialinius, tiek ekonominius, bei politinius) (Cortez, 2023).

Aktualūs yra tyrimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kokia yra visuomenės nuomonė arba patirtis, susijusi su įmonių socialine atsakomybe. Vieni paskutinių tyrimų yra vykdytojo „Spinter tyrimai“, atlikti 2022 metais „Visuomenės nuomonės tyrimas dėl įmonių socialinės atsakomybės“ (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2022). Šio tyrimo tikslas buvo atskleisti visuomenės nuomonę apie vykdomą įmonių socialinę atsakomybę, šios atsakomybės naudą tiek verslui, tiek visuomenei ir atsakingo verslo sąvoką. Tyrimo tikslinė grupė - Lietuvos gyventojai nuo 18 iki 75 metų. Gauti duomenys buvo lyginami su prieš dvejus metus atliktais tyrimais. Gauti duomenys atskleidė, jog 2022 metais atlikto tyrimo metu trys ketvirtosios apklaustųjų teigė, kad per dvejus metus sąvokos „*įmonių socialinė atsakomybė*“, „*socialinė atsakomybė*“, „*atsakingas verslas*“ dirbantiems šalies gyventojams tapo žinomesnės, taip pat svarbu paminėti, jog kartu išaugo ir socialinės atsakomybės principų taikymo svarba (apklaustųjų vertinančių „labai svarbu“ ir „greičiau svarbu“ skaičius per dvejus metus padidėjo nuo 79 proc. iki 88 proc.) (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2022). Tyrimo metu buvo iškeltas uždavinys išsiaiškinti: termino „Socialinė atsakomybė“ žinomumą; aukštųjų mokyklų socialinės atsakomybės svarbą; galimybę naudotis psichologinės ir fizinės sveikatos palaikymo priemonėmis mokymosi įstaigoje; mokymosi organizavimo formas, trukmes ir lankstumo organizavimą; diskriminacijos paplitimą mąstą; mokymosi visą gyvenimo priemonių prieinamumą visuomenei; studentų atstovų veikimo ir įtakos būvimą mokymo įstaigoje; bendradarbiavimo su nevyriausybinėmis organizacijomis mąstą ir galimybes; žaliųjų eko ir tvarumo idėjų propagavimas įstaigų/įmonių viduje ir išorėje (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2022).

Moksliniuose darbuose, nagrinėjančiuose aukštojo mokslo institucijų socialinę atsakomybę, yra taikomi tokie tyrimo metodai kaip literatūros ir mokslinių darbų analizė, empiriniai tyrimai, ieškantys sąsajų tarp CSR (angl. Corporate Social Responsibility), darbuotojų suvokiamo CSR, CSR mikroklimato ir darbuotojų inovatyvaus elgesio raiškų (Giuseppe, Arlene, Sirse, 2012). Vis daugiau nagrinėjant ir įrodant aukštojo mokslo institucijų socialinės atsakomybės poreikį ir valdymą, atsiranda naujas terminas USR – universitetų socialinė atsakomybė (angl. University Social Responsibility) (Shek ir kiti, 2017). Tačiau išsamių tyrimų, kurie analizuotų Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės valdymą, įgyvendinimą skirtingose dimensijose nėra pakankamai, todėl yra formuojama **tyrimo problema** – kaip Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos valdo socialinę atsakomybę?

Keliamas **probleminis klausimas** – kokias socialinės atsakomybės valdymo formas taiko Lietuvos aukštojo mokslo institucijos?

**Tyrimo objektas.** Lietuvos aukštojo mokslo institucijų socialinės atsakomybės valdymas.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės valdymą.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti socialinės atsakomybės sampratą ir raidą teoriniu požiūriu.
2. Išnagrinėti Europos Sąjungos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės valdymo modelius.
3. Išnagrinėti socialinės atsakomybės įgyvendinimo galimybes aukštojo mokslo institucijose, veikiant šešiose pagrindinėse dimensijose – ekonominėje, teisinėje, etinėje, filantropinėje, aplinkosauginėje-ekologinėje bei įtraukties-lygybės.
4. Išanalizuoti Lietuvos aukštojo mokslo institucijų socialinės atsakomybės suvokimą, valdymą ir pasirenkamas įgyvendinimo formas.

**Darbo struktūra.** Darbą sudarys dvi pagrindinės dalys - teorinė ir analitinė.

Pirmoje (teorinėje) dalyje analizuojama ir susisteminama, pateikiama teorinė medžiaga apie socialinę atsakomybę Lietuvos aukštojo mokslo institucijose, galimas SA įgyvendinimo ir valdymo formas.

Antroji dalis (analitinė), skirta gautų duomenų analizei. Nagrinėjama reikšmė bei svarba socialinės atsakomybės, išsiaiškinama kaip ji yra suvokiama respondentų, susijusių su aukštojo mokslo institucijomis. Siekiama nustatyti, kokie aspektai yra svarbiausi kalbant apie SA valdymą, kokia įtaka daroma aukštojo mokslo institucijose, pasirinkus skirtingas SA valdymo ir įgyvendinimo formas.

**Tyrimo metodas.** Siekiant teoriškai atskleisti rašomajame darbe nagrinėjamą temą, pasirinkti tokie teoriniai metodai kaip mokslinės literatūros analizės, internetinių šaltinių, straipsnių, dokumentų analizės. Tiriamojoje rašomojo darbo dalyje taikomas pusiau struktūruoto interviu metodas.

### **Tyrimo struktūra, imtis ir organizavimo eiga.**

**I etapas.** Siekiama išnagrinėti kokios yra taikomos socialinės atsakomybės valdymo formos Lietuvos aukštojo mokslo institucijose, studijuojama literatūra ir kiti moksliniai šaltiniai. Iškeltam tyrimo tikslui suformuluojami uždaviniai, sudaroma tyrimo metodika ir klausimynas.

**II etapas.** Atliekamas kokybinis tyrimas - mažos imties pusiau struktūruotas interviu. Respondentai pateikia atsakymus į atvirus klausimus (pagrindinius ir patikslinančius, kurie iškyla gavus pirminius duomenis).

**III etapas.** Remiantis mokslinės literatūros ir tyrimo duomenimis, išanalizuojami, palyginami, susisteminami ir iliustruojami surinkti duomenys, suformuluojamos išvados apie socialinės atsakomybės valdymą Lietuvos aukštojo mokslo institucijose.

**Tyrimo etika.** Bus laikomasi geranoriškumo principo, pagarbos asmens orumui principo, užtikrinama, kad visi dalyviai būtų informuoti apie tyrimo tikslus, pobūdį ir procedūras. Dalyviai aiškiai informuojami apie savo teisę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti interviu, kaip bus naudojami surinkti duomenys, apie asmens duomenų naudojimą (visi asmens duomenys tvarkomi su didžiu atsargumu ir laikomasi griežtų privatumo ir konfidencialumo taisyklių, kad būtų išvengta bet kokio duomenų nutekėjimo ar neteisėto panaudojimo).

## 1. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ TEORINIŲ POŽIŪRIŲ

### 1.1. Socialinės atsakomybės samprata

Socialinės atsakomybės (toliau - SA) reiškinys mokslinėje literatūroje vis dar nėra visuotinai apibrėžtas ir yra nuolat kintantis. Tai įtakoja skirtingi istorinės raidos etapai ir nuolat kintantis požiūris į organizacijų, verslo ir institucijų atsakomybę visuomenėje. Socialinės atsakomybės fenomenas pradėjo formuotis XIX a., maždaug nuo 1850 m., tačiau pirmąsias netiesiogines socialinės atsakomybės ištakas galima atrasti XVIII a. pab. prasidėjus Pramonės revoliucijai (Zenisek, 2018, p. 360). Būtent Pramonės revoliucijos laikotarpiu vyko reikšmingi socialiniai ir ekonominiai pokyčiai, kurie žymėjo šalių ekonomikos perėjimą nuo agrarinės iki industrializuotos ekonomikos ir prisidėjo prie šiuolaikinės visuomenės susiformavimo. Šiame laikmetyje pagrindinis organizacijų dėmesys buvo fokusuojamas į organizacijų pelno gerinimo rodiklius, t. y. pirminiu organizacijos tikslu buvo laikomas siekis pasiekti kuo aukštesnį pelningumo lygį ir užtikrinti palankias sąlygas verslo augimui, neatsižvelgiant į vadybinius organizacijos ar verslo įmonės valdymo procesus (ten pat, p. 362).

Klasikinės ekonomikos pradininkas A. Smitas teigė, jog kiekviena organizacija turi siekti maksimizuoti savo ekonomines sąlygas, kad tiek organizacijos, tiek visuomenės nariai gautų abipusę naudą (kitai „nematomos rankos“ principas) (Jusčius, 2007, p. 49). Jis manė, kad pakankamai laisvoje rinkoje veikiančios organizacijos natūraliai prisideda prie ekonomikos augimo (politikos sudedamoji dalis) ir skatina gerovės klestėjimą, o šis rezultatas laikytinas kaip savaime teikiantis naudą visuomenei (ten pat, p. 50). Dar vienas klasikinės ekonomikos atstovas Rikardas (angl. David Ricardo) toliau plėtodamas Smito teoriją teigė, jog organizacijų maksimalaus pelno siekis yra suvokiamas kaip savaime suprantama aksioma, kuriai nereikia jokių argumentų (ten pat, p. 50). Galima teigti, jog šiuose Smito ir Rikardo požiūriuose galima išvelti pirmąsias socialinės atsakomybės dimensijų (teisinių ir moralinių etikos) užuomazgas. Kiekviena organizacija, tuo metu siekdama gauti maksimalų pelną ir užsitarnauti klientų (visuomenės narių) pasitikėjimą, pirmiausia turėjo įsipareigoti laikytis šalyje galiojančių įstatymų ir kitų teisės normų, o organizacijų savininkai konkuruodami tarpusavyje privalėjo taikytis etikos bei moralės normų.

Šiuolaikinėje socialinės atsakomybės sampratoje būtent teisiniai ir moraliniai (etikos) aspektai laikomi pagrindiniais elementais, tiesiogiai nurodančiais organizacijos atsakomybės struktūrą ir įrodančios kuriamąją vertę. Tad ekonominiai reiškiniai vykstantys šalyse nėra atskirti nuo politinių ar etinių reiškinų ir jie yra priklausomi vienas nuo kito bei suvokiami kaip sisteminė visuma (Piqué, 2019).

XVIII a. pab. socialinės atsakomybės sampratą papildė ir kitų to meto žymių pramonininkų bei filantropų Karnegio (angl. Andrew Carnegie) ir Rokfelerio (angl. J. D. Rockefeller) požiūris, skatinantis plėtoti socialinės atsakomybės suvokimą keičiant nusistovėjusį verslo ir visuomenės santykį. E. Karnegis savo 1888 metais išleistoje knygoje „Turto evangelija“ (angl. „The Gospel of Wealth“) išdėstė klasikinį labdaros principą, paremtą požiūriu, kad turtingieji turėtų naudoti savo turtą socialinei visuomenės gerovei didinti investuojant jį į visuomenės interesų gerinimą, kuris apimtų švietimo (viešųjų bibliotekų, mokyklų ir universitetų steigimas), kultūros (parama muziejams, koncertams ir kitoms to meto kultūrinėms veikloms) ir socialinės (finansinė parama parkams, ligoninėms, pagalba vargstantiems) iniciatyvas (Carnegie, 2017, p. 34-36). Tuo tarpu naftos organizacijos magnatas Rokfeleris akcentavo, jog labdaros principas turi būti ne atsitiktinis, bet paremtas strateginėmis investicijomis, turinčiomis ilgalaikį teigiamą poveikį visuomenei (Carnegie, 2017, p. 36-37). Siekiant spręsti visuomenės problemas Rokfeleris bene didžiausią dalį paramos skyrė

švietimo ir sveikatos sričių gerinimui. Visa tai vedė visuomenę link pokyčių transformacijos ir tapo galingu įrankiu socialinių pokyčių iniciavimui bei socialinių transformacijų kūrimui visuomenėje, netiesiogiai įtakančių socialinės atsakomybės sampratą.

XX a. pr. – XX a. vid. laikotarpį galima vadinti teisinės ir moralinės (etikos) dimensijų įforminimu socialinės atsakomybės suvokime (sampratoje). Šio laikmečio žymiausi teoretikai socialinę atsakomybę matė kaip organizacijų būtinybę laikytis įstatymų ir reguliacinių normų, kas padėtų užtikrinti sąžiningą bei ir etiškai veikiančią organizacijų veiklą (Agudelo ir kt., 2019). Visa tai turėjo teikti ne tik ekonominę naudą, bet ir užtikrinti darbuotojų, akcininkų bei kitų suinteresuotųjų šalių gerovę. Šiame laikmetyje bene labiausiai pasižymėjo ekonomistas Hovardas R. Bovenas (angl. Howard R. Bowen), socialinę atsakomybę įvardijo kaip verslo atstovų pareigą prisidėti prie socialinių problemų sprendimo būdų siekiant pagerinti visuomenės narių gerovę (Carroll, 1999). Pasak Bovenas verslo etika buvo laikytina pagrindiniu aspektu, prisidedančiu prie visuotinės gerovės užtikrinimo ir buvo tiesiogiai siejama su socialine (teisine) verslo įmonių atsakomybe prieš darbuotojus. Dėl minėtojo požiūrio Bovenas yra laikomas SA teorijos pradininku (Sama ir Stefanidis, 2020). Jo išsakytas požiūris bei keliama socialinės atsakomybės tikslai rezonuoja su 17 Darnaus vystymosi tikslų (DVT), kuriais vadovaujantis pasaulyje siekiama vystyti darnų aplinkosauginį, ekonominį bei socialinį vystymąsi (Sama ir Stefanidis, 2020).

Pasak socialinės atsakomybės eksperto Heldo (angl. M. Heald) socialiai atsakingos organizacijos savo veiklas turi vykdyti ne tik dėl pelno maksimizavimo ir ekonominės naudos, bet ir dėl humaniškų tikslų atsižvelgiant į socialinę politiką ir visuomenėje egzistuojančias socialines problemas (Heald, 1957). O stambusis to meto pramonininkas Henris Fordas (angl. Henry Ford) teoretikų požiūrį įgyvendino realiomis sąlygomis kuomet savo darbuotojams padidino atlyginimus ir sutrumpino darbo dieną, tikėdamasis, kad geresnės darbo sąlygos paskatins darbuotojų lojalumą ir motyvaciją. Šis sprendimas teikė abipusę naudą darbuotojams ir darbdaviui bei prisidėjo prie visuomenės narių socialinės gerovės skatinimo (Collins ir Robert, 1978). Tai dar kartą patvirtino tarp teoretikų ir organizacijų atstovų pamažu įsitvirtinantį inovatyvų požiūrį į pelno siekimo ir visuomenės gerovės tarpusavio ryšį. Tuo tarpu politiniu lygmeniu socialinės atsakomybės kaip koncepcijos sąvoką patvirtino tuometinis JAV prezidentas Franklinas D. Ruzveltas (angl. Franklin D. Roosevelt), kurio formuojama politika skatino verslo ir valstybės bendradarbiavimą, o įgyvendinamos reformos („Naujojo kurso“ ekonominių ir socialinių reformų programa, Nacionalinis darbo santykių įstatymas) bei iniciatyvos (Socialinio draudimo aktas, Darbo standartų įstatymas) tik patvirtino, kad atsakingas požiūris į verslo reguliavimą ir socialinės gerovės kūrimą skatina stabilų ekonomikos augimą ir kuria didesnę bei stipresnę visuomenės sanglaudą (Collins ir Robert, 1978). Ruzvelto vykdomoje politikoje atsižvelgė ir į aplinkosauginį socialinės atsakomybės aspektą, kuris šiai dienai laikomas vienu svarbiausių Darnaus vystymosi tikslų (DVT). Būtent jo iniciatyva buvo įkurtas Pilietinio išsaugojimo korpusas (angl. Civilian Conservation Corps, kitaip - CCC), kuris laikomas pirmąkart projektu, ko rezultate organizacijos buvo įpareigosotos ne tik siekti pelno, bet ir privalėjo laikytis pareigos veikti pagal įstatymus bei laikytis etinių normų, pateikiančių gaires kaip valstybė ir organizacijos gali prisidėti prie tvarios plėtos tikslų, apimančių tiesiogines gamtos išsaugojimo bei ekologinės pusiausvyros atkūrimo veiklas (Collins ir Robert, 1978).

Taigi, galima teigti, jog iki maždaug XX a. II-osios pusės visuomenėje susiformavo socialinės atsakomybės samprata, apimanti pagrindines šiuolaikinės socialinės atsakomybės dimensijas: ekonominę, teisinę ir etinę/moralinę (Agudelo ir kt., 2019). Šiame laikmetyje taip pat buvo pradėta vertinti aplinkosauginė/filantropinė dimensija, tačiau ji nebuvo plačiai aktualizuojama. Didžiausias

dėmesys buvo fokusuojamas į ekonominius, teisinius bei etinius/moralinius aspektus, tiesiogiai įtakojančius ekonominius organizacijų veiklos rezultatus bei kuriančius pridėtinę vertę šalies ekonomikai. Sampratos suvokimui didelę įtaką turėjo teoretikų kuriami organizacijų elgsenos modeliai, ekonominės krizės (Didžioji depresija, Pramonės revoliucija) socialiniai judėjimai (darbuotojų judėjimai, moterų teisių judėjimai) ir pirmieji įstatymai (darbo įstatymas, aplinkos apsaugos reguliavimai). Visa tai padėjo organizacijoms suprasti jų atsakomybės svarbą, kuri ženkliai įtakoja ne tik visuomenės ir jos aplinkos pokyčius, bet ir yra neatsiejama nuo ekonominės pusiausvyros užtikrinimo.

## 1.2. Šiuolaikinės socialinės atsakomybės raida

Laikotarpį nuo XX a. 6-ojo dešimtmečio galima įvardinti kaip socialinės atsakomybės modelio plėtros etapą. Šiame laikmetyje socialinės atsakomybės modelis buvo įtraukiamas į ilgalaikę bei trumpalaikę organizacijų strategiją ir tapo aktyvia organizacijų veiklos dalimi, padedančia užtikrinti visuomenės gerovės poreikių patenkinimą. Organizacijų vadovai ėmė suprasti, jog organizacijos, turinčios gerą reputaciją visuomenėje, gali įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje, kas padėtų joms užtikrinti didesnę gaunamą pelną (Silva ir kt., 2018). Investicijos į filantropinę veiklą įgyvendinant socialines programas tokias kaip: skurdo mažinimas, švietimo galimybių didinimas bei sveikatos priežiūros paslaugų plėtra, įgyvendinimas tiesiogiai prisidėjo prie socialinių problemų (socialinių ekonomikos ir aplinkos) sprendimo ir padėjo pagerinti žmonių gyvenimo kokybę. Filantropinė veikla išreikšta per organizacijose dirbančių darbuotojų darbo sąlygų gerinimą, naujų darbo vietų kūrimą bei darbo teisių užtikrinimą taip pat gerokai padidino žmonių pasitenkinimą organizacijų vykdoma „politika“ bei stiprino darbuotojų lojalumą joms (Silva ir kt., 2018). Taigi filantropinė veikla pamažu tapo sudedamąja organizacijų veiklos dalimi, o realiai įgyvendinama filantropinėmis idėjomis paremta praktika pradėjo formuoti įvairius socialinės atsakomybės modelius. Visa tai padėjo pelno siekiančioms organizacijoms įgyti ilgalaikį visuomenės pasitikėjimą ir užsitikrinti organizacijos stabilumą ilgalaikėje perspektyvoje. Novatoriška socialinės atsakomybės samprata tapo labai svarbi organizacijoms, kurios pradėjo geriau suvokti socialinę dinamiką ir jos teikiamą naudą (Agudelo, Jóhannsdóttir, Davidsdóttir, 2019). Abipusis organizacijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas bei abipusis interesų patenkinimas tiesiogiai prisidėjo prie visuomenės poreikių užtikrinimo ir stiprino socialinę bendruomenių infrastruktūrą. Vieni žymiausių XX a. 6-ojo dešimtmečio socialinės atsakomybės teoretikų Davis ir Frederikas organizacijų socialinės atsakomybės valdymą vertino kaip verslininkų atsakomybę reguliuoti organizacijų ekonominę sistemą, gebančią patenkinti visuomenės poreikius (Davis, 1960). Siekiant palaikyti proporcingus santykius tarp bendruomenės ir organizacijos (kuri turi savo vidinius išteklius ir vykdo veiklą, leidžiančią ne tik didinti organizacijos pelną), norint dalyvauti laisvos ir atviros konkurencijos rinkoje, reikia veikti sąžiningai ir be apgaulės (Heald, 1957). Minėtieji teoretikų požiūriai įtvirtino holistinį socialinės atsakomybės modelio suvokimą, kuris tapo kompleksiniu bei pilnai į organizacijų valdymo procesus integruotu reiškiniu, o holistinis organizacijos vadovų bei visuomenės požiūris į socialinės atsakomybės valdymą taip pat apėmė tuo laikmečiu inovatyvius tvarumo bei aplinkosaugos aspektus. XX a. antroje pusėje sparčiai kylantys šalių ekonomikos rodikliai ir pramonės plėtra iškėlė reikšmingų aplinkosauginių problemų tokių kaip: aplinkos tarša, gamtos išteklių eikvojimas, tam tikrų ekosistemų nykimas ir kt., kas galėjo sukelti negrįžtamus ne tik gamtos, bet ir žmogaus sveikatos (kvėpavimo takų ir odos ligos, žarnyno ligos įtakotos užteršto vandens ir kt.) padarinius (Cohen, 2020). Nesprendžiamos aplinkosauginės problemos taip pat galėjo padaryti socialinę (konfliktai tarp bendruomenių ir valstybių, susijusių su žemės, vandens ar kitų resursų prieinamumu), ekonominę (migracija/imigracija) ar net gi politinę (konfliktai dėl vandens, žemės ir kt. gamtos išteklių sukeldavo įtampą tarp valstybių ir regionų) žalą (ten pat). Minėtieji iššūkiai paskatino organizacijų vadovus aktualizuoti ir į organizacijų strategijas įtraukti iki tol mažai akcentuotą aplinkosauginę socialinės atsakomybės dimensiją. Ši dimensija tapo lygiaverte tradicinėms socialinės atsakomybės dimensijoms (ekonominei, teisinei, etinei/moralinei) ir buvo pripažinta tarptautinės svarbos problema: 1972 m. Stokholme vykusioje 1-ojoje aplinkosaugos konferencijoje buvo patvirtinta Stokholmo deklaracija, sudarytas Žmogaus aplinkai pagerinti 26 žingsnių planas, priimtose rezoliucijos (United Nations, 1972).

Tuo tarpu 1987 m. Jungtinių Tautų Pasaulio aplinkos ir plėtros komisija parengė ataskaitą pavadinimu „Mūsų bendra ateitis“ (angl. Our Common Future), kurioje aplinkosauginė dimensija tapo visuomenėje priimto darnaus/tvaraus vystymosi (angl. Sustainable development) apibrėžimo dalimi (World Commission on Environment and Development, 1987). Būtent komisijos pateikta koncepcija paskatino verslo atstovus bei politikus dar kartą peržvelgti jų įgyvendinamą politiką ir suderinti ją tarpusavyje, siekiant užtikrinti, kad visuomenė gautų ilgalaikę naudą: ekonominį stabilumą, socialinį teisingumą ir aplinkosauginį stabilumą (ten pat). Minėtieji kertiniai socialinės atsakomybės modelio aspektai yra aktualūs ir šiai dienai Jungtinių tautų (JT) priimtoje „Darnaus vystymosi darbotvarkėje 2030“, kurioje suformuluoti 17 tarpusavyje susiję universalūs darnaus vystymosi tikslai (DVT), grindžiami trejomis lygiavertėmis darnaus vystymosi koncepcijos dimensijomis – aplinkos, ekonomikos ir socialine (United Nations, 2015). Socialinės atsakomybės dimensijų sąveikavimą tarpusavyje patvirtina ir teoretikė J. Vaitiekūnienė pasak kurios socialinė atsakomybė neapsiriboja tik ekonominiais rezultatais arba teisinių reikalavimų laikymusi – ji turi apimti ir atsakomybę už socialinį, ekologinį, ir etinių standartų laikymąsi, nes kiekvienas įmonės veiksmas gali turėti poveikį platesnėje visuomenės ir aplinkos erdvėje (Vaitiekūnienė, 2008).

Galima teigti, kad laikotarpis nuo XX a. 6-ojo dešimtmečio buvo svarbus dėl organizacijų vadovų suvoktos atsakomybės prieš visuomenę ir išplėsto socialinės atsakomybės suvokimo, padedančio priimti sėkmingesnius bei atsakingesnius strateginius sprendimus sparčiai evoliucionuojančioje rinkoje. Iki tol visuotinai priimtos 3 socialinės atsakomybės dimensijos (ekonominė, teisinė ir etinė/moralinė) buvo papildytos filantropine ir aplinkosaugine dimensijomis, padėjusioms reikšmingai pakeisti visuomenės gyvenimo kokybę ir aplinką, bei prisidėjo prie ilgalaikės ekonominės ir socialinės gerovės. Ilgainiui socialinės atsakomybės samprata buvo tarsi sutapatinta su Darnaus vystymosi koncepcija ir siejama su trigubos atsakomybės principu, apimančiu ekonominį augimą, socialinę atsakomybę ir aplinkos apsaugą. Minėtieji kertiniai principai šiai dienai yra tapę pagrindinėmis organizacijų veiklos ir politikos principu.

### 1.3. Socialinės atsakomybės teorijos ir konceptualūs modeliai

Socialinės atsakomybės teorijų raida atspindi kintantį organizacijų požiūrį į verslo ir visuomenės santykius bei evoliucionuojančius visuomenės ir rinkos poreikius. Dinamiška ir kintanti organizacijų veikla, pereinanti nuo filantropinių iniciatyvų iki tvaraus ir atsakingo verslo praktikų, teigiamai veikia ne tik ekonominius, bet ir socialinius bei aplinkosauginius aspektus. Skirtingi socialinės atsakomybės modeliai integruoti į organizacijų ir švietimo įstaigų strategijas yra naudojami kaip gairės, nurodančios kaip organizacijos turėtų priimti sprendimus, atsižvelgiant į įvairias suinteresuotąsias šalis. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami šie konceptualūs socialinės atsakomybės teorijos modelius, pabrėžiančius skirtingus dimensijų aspektus bei jų pritaikomumą visuomenės poreikiams tenkinti bei organizacijų atsakomybei prisiimti:

***Socialinės atsakomybės piramidės modelis (angl. Pyramid of CSR).*** Teoretiko Archie Carroll sudaryta socialinės atsakomybės (SA) piramidė yra viena žymiausių socialinės atsakomybės (angl. CSR – Collective Social Responsibility) modelių (Carroll, 1991, p. 39). Piramidė apjungia keturias socialinės atsakomybės dimensijas. Svarbiausia yra laikoma ekonominė dimensija, t. y. ekonominės veiklos rezultatų (veikti pelningai) siekimas, kuris pasak Carroll stipriai įtakoja ir lemia likusių socialinės atsakomybės (SA) dimensijų sąveikavimą tarpusavyje (ten pat, p. 41). Mažiau svarbi teisinė dimensija apima organizacijų atsakomybę laikytis įstatymų kas padeda kodifikuoti visuomenės supratimą apie egzistuojančias gėrio ir blogio normas, etinė/moralinė dimensija apima

organizacijų pareigą daryti tai kas teisinga, teisėta ir sąžininga, siekiant išvengti žalos visuomenei, o filantropinė dimensija įpareigoja organizaciją būti pavyzdinga bei dora verslo atstove, siekiančia turimais ištekliais prisidėti prie bendruomenės socialinės infrastruktūros kūrimo ir visuomenės gyvenimo kokybės gerinimo (ten pat, p. 42). Šis teoretiko sukurtas modelis yra naudingas organizacijoms dėl galimybės struktūrizuoti nusistatyti socialinės atsakomybės įsipareigojimus, paremtus teisės aktais ir moralinėmis vertybėmis, kas padeda joms sukurti pridėtinę vertę ilgalaikėje perspektyvoje, siekiant pagrindinio rodiklio – pelno maksimizavimo naudos. Carroll piramidės dimensijų pritaikymas švietimo įstaigų veikloje sukurtą naudą tiek pačioms organizacijoms, tiek bendruomenėms šiais aspektais: ekonomine – efektyvus organizacijų išteklių valdymas kuomet gaunamos lėšos būtų naudojamos plėtos tikslams įgyvendinti; teisine - galiojančių teisinių reikalavimų, susijusių su švietimo, darbuotojų teisių, saugos ir duomenų apsaugos įstatymais, laikymasis; etine - moralinių vertybių skatinimas, visiems studentams užtikrinant vienodas galimybes mokytis; filantropine - socialinių iniciatyvų bei bendruomenių projektų ir nevyriausybių organizacijų finansinė parama studentams iš nepasiturinčių šeimų (Dahan ir Senol, 2012).

***Trijų ramsčių (angl. TBL - The triple bottom line) koncepcija.*** Teoretiko Džono Elkingtono (angl. John Elkington) sukurta socialinės atsakomybės koncepcija yra orientuota į tvaraus vystymosi idėją, grindžiamą ne tik tradicinių dimensijų įtraukimu į strateginius organizacijų planus, bet ir organizacijų gebėjimu valdyti riziką, susijusią su gamtos išteklių išsaugojimu ir aplinkosauga. Elkingtono modelį sudaro trys dimensijos: ekonominis tvarumas (pelno siekimas), socialinis tvarumas (visuomenės gerovė) ir aplinkosauginis tvarumas (aplinkos apsauga) (Petrusevičiūtė ir Šerkšnaitė, 2023, p. 17). Trijų ramsčių koncepcijos modelis iš esmės keitė nusistovėjusį tradicinį verslo požiūrį, kuris koncentravosi į ekonominį naudingumą. Inovatyvus požiūris rėmėsi šiais aspektais: 1) socialiniu aspektu, apimančiu organizacijų atsakomybę už visuomenę, įskaitant organizacijų darbuotojus, kuriems reikalinga užtikrinti orias bei saugias darbo sąlygas; 2) aplinkosaugos aspektu, apimančiu organizacijų atsakomybę už neigiamo poveikio aplinkai didinimą bei saikingą gamtos išteklių naudojimą; 3) ekonominį aspektą, padedantį pasiekti ilgalaikį finansinį pelną atsižvelgiant į ilgalaikį tvarų augimą, nedarant neigiamo poveikio socialinei ir aplinkosauginei atsakomybei (Miller, 2020). Remiantis šiuo požiūriu organizacijos trumpuoju laikotarpiu gali gauti mažesnę nei įpratai pelną, tačiau ilguoju laikotarpiu šios teorijos taikymas veikloje užtikrintų organizacijos pranašumą prieš kitas rinkoje veikiančias organizacijas. Kalbant apie šios teorijos pritaikomumą švietimo įstaigoms verta paminėti, jog švietimo įstaigos, taikydamos Trijų ramsčių teorijos (TBL) principus, gali aktyviai prisidėti prie visuomenės socialinių ir aplinkosauginių problemų sprendimo (Miller, 2020). Ekonominė dimensija būtų įgyvendinama užtikrinant tvarų finansavimo modelį (pritraukiant investuotojus) ir kuriant ilgalaikes finansavimo galimybes (partnerystė su privataus ir viešojo sektoriaus įmonėmis ir įstaigomis). Tuo tarpu socialinė dimensija skatinant lygybės užtikrinimą, suteikiant galimybę potencialiems studentams iš įvairių socialinių sluoksnių gauti kokybišką aukštąjį išsilavinimą ir įgyvendinant socialiai atsakingas iniciatyvas, tokias kaip stipendijos, mentorystė ir pagalba socialiai pažeidžiamiems studentams. O aplinkosauginė dimensija pasireikštų per ekologinio pėdsako mažinimą, organizacijose įgyvendinant energiją taupančias iniciatyvas, perdirbant atliekas bei savanorystės idėjas, skatinančias tvarių praktikų įgyvendinimą bendruomenėse (Disterheft ir kt., 2015).

***Suinteresuotųjų šalių teorija ( angl. Stakeholder Theory).*** Teoretiko Frymano(angl. Robert Edward Freeman) sukurta teorija teigė, jog organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo suinteresuotų šalių, darančių tiesioginį arba netiesioginį poveikį organizacijos veiklai bei interesams (Mahmud ir kt., 2021). Pasak Frymano plačiosios visuomenės sąvokos susiaurinimas iki suinteresuotųjų asmenų

grupių, apimančių: vidinės organizacijos struktūras (darbuotojai, vadovai ir akcininkai, administracijos darbuotojai) ir išorinės organizacijos struktūras (klientai, tiekėjai, bendruomenės, vyriausybės ir reguliavimo institucijos, investuotojai), sudaro galimybę organizacijoms stebėti bei koreguoti organizacinius procesus ir padeda paaiškinti santykį tarp organizacinių mechanizmų subjektų (Freeman, 1984, p. 110). Suinteresuotųjų šalių teorija taip pat padeda išsigryninti visuomenės turimus lūkesčius bei tinkamai atstovauti jos poreikiams (ten pat, 115). Kalbant apie šios teorijos pritaikomumą švietimo įstaigoms verta paminėti, jog švietimo įstaigos, taikydamos Suinteresuotųjų šalių teorijos principus, gali aktyviai prisidėti prie visų suinteresuotųjų šalių interesų įgyvendinimo: studentų ir tėvų (kokybiško aukštojo mokslo užtikrinimas), mokytojų ir darbuotojų (teisingas darbuotojų gaunamas atlyginimas, orios darbuotojų darbo sąlygos, suteikiant galimybę jiems dalyvauti profesinio mokymo kursuose/seminaruose/stažuotėse), valstybinių institucijų (švietimo įstaigos turi laikytis valstybinės švietimo politikos), bendruomenės (bendruomenių gerbūvio kūrimas, dalyvavimas socialiniuose projektuose) (Langrafe ir kt., 2020).

**Bendros vertės kūrimo (angl. *Shared Value*) teorija.** Bendros vertės kūrimo (Shared Value arba CSV (Collective Shared Value)) teorija yra grindžiama idėja, kad organizacijų ir visuomenės interesai turi sąveikauti tarpusavyje, o socialinės problemos, iškilusios derinant verslo ir visuomenės interesus, gali tapti naudingos organizacijoms, siekiančioms prisidėti prie socialinių ir aplinkosauginių problemų sprendimo būdų (tuo pačiu generuojant ilgalaikę ekonominę naudą) (Porter ir Kramer, 2011). Teorijos pradininkės Porter ir Kramer teigia, kad verslas iš esmės priklausomas nuo visuomenės (žmogiškoji darbo jėga, juridinė, įstatyminė bazė, išgaunami gamtos ištekliai, sveikatos apsauga), kaip ir visuomenė nuo verslo priklauso taip pat, kadangi visuomenės ekonominė ir socialinė gerovė siejasi su verslo sėkme (Porter ir Kramer, 2011). Pasak teoretikų visuomenėje kylančios socialinės problemos neturėtų būti sprendžiamos organizacijų lygiu.

Bendros vertės kūrimo teorijos modelis apima ekonominę (naujų produktų kūrimas ir pritaikymas rinkai), socialinę/filantropinę/etinę (iniciatyvos, lygybė ir prieinamumas) ir aplinkosaugos (tvarūs gamybos ir tiekimo grandinės procesai) dimensijas. Ši teorija teisinę dimensiją laiko kaip savaime suprantamą (Porter ir Kramer, 2011). Kalbant apie šios teorijos pritaikomumą švietimo įstaigoms verta paminėti, jog švietimo įstaigos, taikydamos CSV principus, gali įgyvendinti socialinę dimensiją, kuri pasireikštų per kuriamą tvirtą studentų ir bendruomenės bendradarbiavimą (mokymų, mentorystės, praktikos galimybes) bei kuriant ekonominę vertę, rezultate orientuotą į socialinių bendruomenės poreikių patenkinimą (pajamų generavimas siekiant jas investuoti į socialinius projektus).

**ISO 26000:2010 - Socialinės atsakomybės gairės.** Tai yra tarptautinė standartų sistema, pateikianti gaires kaip socialiai atsakingoms organizacijoms įsivertinti ir valdyti socialinės atsakomybės dimensijas konkrečiose veiklose (Idowu ir Sitnikov, 2019). ISO standartas identifikuoja esminius socialinės atsakomybės aspektus, kurių sąveikavimas tarpusavyje gali užtikrinti sklandų ir efektyvų socialinės atsakomybės modelio pritaikymą įvairiuose organizacijos struktūros lygmenyse ir veiklose. Tai būtų organizacijos įsipareigojimas tapti tvaria bei socialiai atsakinga ir suinteresuotųjų šalių identifikavimas bei jų įtraukimas į organizacijos veiklą (Idowu ir Sitnikov, 2019). Visa tai apima 7 organizacijų veiklos sritis: organizacijos valdymas (atsakomybės paskirstymas, strategijų kūrimas, skaidrumas ir atskaitomybė), žmogaus teisės (diskriminacijos mažinimas/panaikinimas, teisė į orias darbo sąlygas), darbo praktika (darbo sąlygų gerinimas, sąžiningas atlyginimas, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime), aplinkos apsauga (tvari gamyba, išteklių tausojimas, CO2 emisijos mažinimas, klimato kaitos mažinimo iniciatyvos), sąžiningas veiklos modelis (etikos

standartų laikymasis, kova su korupcija, sąžininga konkurencija), vartotojų reikalavimai ir apsauga (sąžiningas ir saugus gaminamų produktų ir/ar teikiamų paslaugų teikimas vartotojams, tikslingos informacijos suteikimas vartotojams), įsitraukimas į bendruomenę (socialinių projektų kūrimas ir įgyvendinimas, aktyvus bendradarbiavimas su bendruomenėmis) (Idowu ir Sitnikov, 2019). Tiek ISO 26000:2010 standartas, tiek ankstesnės socialinės atsakomybės teorijos bei modeliai siekia bendro tikslo - užtikrinti socialinę, ekonominę ir aplinkosaugos gerovę, ir laikosi bendrų principų - skatina atsakingą, tvarų ir etišką elgesį organizacijose, ko rezultate organizacijos ne tik gauna didesnę ekonominę naudą, bet ir daro teigiamą poveikį visuomenei ir aplinkai.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinės atsakomybės teorijų modeliai, koncepcijos atspindi svarbų perėjimą nuo vienpusio pelno siekimo prie integruoto strateginio požiūrio, apimančio ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius aspektus. Kintanti teorijų raida įrodo, jog socialinė atsakomybė šiai dienai yra tapusi esmine organizacijų strategijos dalimi, padedančia gerinti organizacijų reputaciją, ir prisidedanti prie tvaraus vystymosi bei teigiamų socialinių pokyčių virsmo visuomenėje. Socialinės atsakomybės teorijos yra itin reikšmingos švietimo įstaigoms, nes organizacijų įgyvendinama strategija atitinka visų suinteresuotųjų šalių lūkesčius, ko pasekoje, švietimo organizacijos suinteresuotoms šalims geba pasiūlyti kokybišką išsilavinimą bei svarių indėlių prisidėti prie visuomenės pokyčių transformacijos.

## 2. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMO SAMPRATA ES AUKŠTOSIOSE UNIVERSITETINĖSE MOKYKLOSE

### 2.1. Socialinės atsakomybės valdymo modelių analizė ES aukštosiose universitetinėse mokyklose

Europos universitetai priklauso pasaulinei akademinei bendruomenei ir remiasi pagrindinėmis vertybėmis, kurios nurodytos Didžiojoje universitetų chartijoje. Šis dokumentas pabrėžia ypatingą universitetų autonomijos ir akademinės laisvės svarbą, kadangi universitetai turi išlikti atsparūs galimoms visuomenės įtakoms ir taip užtikrinti ugdymo, švietimo ir tyrimų laisvę bei kokybę (Magna Charta Universitatum, 2020). Europos Sąjungos universitetų darbo, funkcionavimo veikla remiasi ne tik tarptautiniais teisės aktais, bet ir ES šalių įstatymais, kurių privalo laikytis visos šalių viešojo sektoriaus institucijos. Universitetai savo veikla ir autoriteto pavyzdžiu turi užtikrinti demokratiją, teisėtumą, nešališkumą, nuomonės laisvę, pagarbų požiūrį į demokratinius principus ir žmogaus teises bei laisves (Magna Charta Universitatum, 2020).

Europoje yra beveik 5 000 aukštojo mokslo institucijų, 17,5 mln. aukštojo mokslo studentų, 1,35 mln. dėstytojų, ir 1,17 mln. mokslininkų (European Education Area, 2021). Tai didelė ir reikšminga šalių bendruomenių dalis, tad socialinė atsakomybė kaip valdymo modelis aukštosiose mokyklose tampa itin aktualia tema. Universitetai vis labiau pripažįsta savo atsakomybę ne tik už aukštojo mokslo kokybę švietime ir moksliniuose tyrimuose, bet ir už savąjį indėlį į visuomenės gerovę, socialinę lygybę ir tvarumą. Europos Sąjunga (toliau - ES) inicijuodama ir priimdama teisės aktus skatina universitetus įtraukti socialinės atsakomybės valdymo modelius į savo valdymo struktūras ir tikslus, kad bendrai su kitų Europos šalių universitetais galėtų prisidėti prie socialinių ir aplinkos apsaugos tikslų siekimo (European Education Area, 2021).

Pagrindiniai modeliai, kurių pagrindu rengiami Europos universitetų strategijų planai ir tikslai, yra šie:

1. Tvarumas;
2. Aukštojo mokslo prieinamumas;
3. Universiteto aktyvus rūpestis bendruomene;
4. Žmogaus teisių ir demokratijos gynimas;
5. Etika ir skaidrus valdymas.

Šiame darbe siekiant aptarti aukščiau išvardintus socialinės atsakomybės valdymo modelius ES aukštosiose mokyklose aptariami Suomijos Helsinkio universiteto (angl. Helsinki University) 2021 – 2030 m. strategijos planas, Švedijos Lundo universiteto (angl. Lund University) 2017 - 2026 m. strategijos planas bei Danijos Kopenhagos universiteto (angl. University of Copenhagen) 2030 m. strategijos planas. Būtina atkreipti dėmesį, jog universitetų strateginių planų dėka, galima suprasti, kuria kryptimi, tikslais ir uždaviniais veikia Europos aukštosios mokyklos.

**Tvarumas.** Suomijos Helsinkio universiteto strateginiame plane apimančiame 2021 -2030 metų laikotarpį (Helsinki University, n. d.), laikomasi principo, kad aukštosios universitetinės mokyklos valdymas turi apimti ne tik ekonominį, ekologinį, bet ir socialinį tvarumą. Universiteto dėmesys sutelktas spręsti šių dienų iššūkius susijusius su klimato kaita, gamtos išteklių eikvojimu ir socialinės nelygybės didėjimu, atsižvelgiant į ilgalaikį poveikį visuomenei ir aplinkai. Helsinkio universitete

vykdomos iniciatyvos, skirtos skurdo mažinimui ir socialinei lygybei didinti. Jis taip pat yra vienas iš lyderių Europos tvarumo srityje ir vykdo aktyvią aplinkosaugos politiką (Helsinki University). Helsinkio universitetas aktyviai dirba su projektais, kurie siekia sumažinti universitetų poveikį aplinkai (tikslas pasiekti anglies neutralumą). Tai apima energijos taupymo iniciatyvas, atliekų mažinimą ir aplinkosauginių tyrimų finansavimą. Universiteto veikloje siekiama didinti virtualų mobilumą, savo pavyzdžiu vykdant viešuosius pirkimus, teikiant paslaugas ir vykdant reformas universitetas siekia būti pavyzdžiu kitoms šalies institucijoms.

Švedijos Lundo universitetas savo 2017 - 2026 veiklos strategijoje yra iškęlęs tikslą – visapusiškai išnaudoti ir integruoti Lundo mieste esančio inovacijų ir mokslinių tyrimų parko „Science Village Scandinavia“<sup>1</sup> ir tarptautinio mokslinių tyrimų centro „European Spallation Source“<sup>2</sup> potencialą (Lund University, n. d.). Universiteto, kaip vieno iš pirmaujančių mokslinių institucijų Švedijoje, mokslinė veikla bendrai su aptartais mokslo centrais nukreipta į daugelį krypčių, bet itin didelis dėmesys skiriamas tvarumo, visuomenės ugdymo ir sprendimų lengvinančių ateities problemas ieškojimui.

Kopenhagos universiteto strategijos plane 2030 m. iškelti tikslai, tokie kaip gerinti inovacijų, verslumo ir verslo bendradarbiavimo kultūrą ir spręsti iš to kylančias susidariusias problemas, investuoti į nuoseklesnę inovacijų ekosistemą ir padėti ją plėtoti universiteto viduje, Kopenhagoje, likusioje Danijos dalyje bei Šiaurės Europoje (University of Copenhagen, n. d.). Siekia tapti vis labiau klimatui palankia organizacija yra išsikele bendrus tikslus tokius, kaip 1) skatinti visuomenės raštingumo didinimą tvarumo ir aplinkosaugos srityje, išteklių naudojimu; 2) plėsti bendruomenės iniciatyvas plėsti biologinę įvairovę universiteto miestelyje. Universitetas laikosi žaliojo kurso politikos ir aktyviai taiko universiteto ir kitų pasaulio universitetų mokslininkų sukauptas žinias, siekiant palengvinti studentų ir darbuotojų darbą sklandų perėjimą prie ekologiško ir tvaraus kasdienio vartojimo.

**Aukštojo mokslo prieinamumas.** Helsinkio universitetas siekdamas palaikyti intelektualinės visuomenės atsparumą ir su tuo susijusius įgūdžius, mato prasmę tarpdisciplininuose tyrimuose ir mokymuose, kurie turi padėti spręsti naujai iškylančius pasaulio ir Suomijos visuomenės iššūkius. Aukštos kokybės ir daugialypių temų tarpdisciplininiai fundamentiniai tyrimai sudaro pagrindą fakultetams ir kitiems padaliniams formuoti aktualias studijų programas, plėtros planus. Viena iš pavyzdžių, kuris plėtros plane akcentuojamas kaip mokslo prieinamumą skatinanti priemonė yra galimybė gauti finansuojamą aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Argumentuojama tuo, kad tai kartu yra ir Suomijos valstybės demokratijos ir socialinės lygybės siekis.

Švedijos Lundo universitete laikomasi principo, jog studijų procesas ir moksliniai tyrimai turi būti susieti ir tęstis kartu nuo studijų pradžios iki sėkmingo studijų baigimo. Atliekant mokslinius tyrimus universitetas skatina pagrįstą kritinį mąstymą, riziką ir klaidos galimybę, taip priartinant šalies visuomenę prie mokslo esmės (nebijoti kelti klausimus, ieškoti atsakymų ir mokėti priimti išvadas/sprendimus). Lundo universitetas - viešoji įstaiga, tad skatina visuomenę neatlygintinai

<sup>1</sup> **Science Village Scandinavia** – tai Švedijos Lundo mieste įsikūręs inovacijų ir mokslinių tyrimų parkas, kurio tikslas – sukurti palankias sąlygas bendradarbiavimui tarp universitetų, startuolių, verslo įmonių ir vyriausybės. Tai aplinka, kurioje gali būti kuriamos, išbandytos ir pritaikytos visuomenei naujos idėjos ir technologijos.

<sup>2</sup> **European Spallation Source** - tai Švedijos Lundo mieste įsikūręs pažangus tarptautinis mokslinių tyrimų centras, skirtas neutronų šaltiniams ir moksliniams tyrimams. Tai vienas iš didžiausių ir moderniausių mokslinių tyrimų objektų pasaulyje, skirtas įvairioms mokslo sritims, įskaitant medžiagų mokslą, biologiją, chemiją, fizikos tyrimus ir sveikatos mokslus.

domėtis mokslu viešai prieinamuose internetinėse erdvėse. Tarpdisciplininis studijų procesas leidžia universiteto bendruomenei bendradarbiauti ne tik aukštosios mokyklos viduje, bet ir toliau siekti dialogo su viešuoju, kultūros sektoriais, šalies mažųjų bendruomenėmis, verslu ir pramone. Tai suprantama kaip sėkmė, siekiant darnos visuomenėje ir stengiantis atlaikyti pasaulio ateities iššūkius.

Kopenhagos universitetas skatindamas smalsumą tyrimams ir generuoti idėjoms, galinčioms pasiekti didelį mokslo proveržį, skatina peržengianti esamas disciplinų ribas ir panaudoti savo mokslinių tyrimų platumą tarpdisciplininiais proveržiams ir švietimo iniciatyvoms įvairiose srityse. Tai skatina mokslo ir studijų programų populiarinimą tarp potencialių studentų, taip pat universitetas siekdamas žinomumo ir visuomenės noro mokytis, domėtis, remia mokslininkus ir studentus nuo idėjos iki verslo, skatindamas partnerystę su organizacijomis, valdžios institucijomis ir verslu.

**Aktyvios universiteto bendruomenės išsaugojimas.** Helsinkio universitetas siekia tinkamai suprojektuoti skaitmeninę darbo, mokymo ir mokymosi aplinką, kuri didina ekologinį tvarumą ir bendruomenės mobilumą, tuo tarpu patogi, jauki fizinė darbo, mokymo ir mokymosi aplinka skatina bendruomenės narius bendrauti, palaikyti kūrybiškumą, atnaujinti bendradarbiavimo formas ir kartu pagerina prieinamumą visuomenei. Universitetas veiklos plane akcentuoja, jog kokybė reiškia veiklą, kuri yra etiškai tvari ir atitinka savo tikslą – kokybiškus tyrimus, mokslo laipsnius ir poveikį visuomenei. Kiekvienas Universiteto bendruomenės narys savo darbu prisideda prie veiklos kokybės. Kokybę išryškinanti veiklos kultūra kartu su bendrai sutartomis procedūromis, atitinka Universiteto vertybes ir tikslus, palaiko bendruomenės narius jų kasdienybėje.

Švedijos Lundo universiteto strategijoje laikomasi esminio principo, jog universitetas, kuris vysto lyderystę ir yra kolegialus turi būti sėkmingas. Kolegialumu pagrįsti santykiai sustiprina pagarba grįstų santykių kultūrą, kada visų lygių universitetiniai vadovai turi reikiamas kompetencijas ir gali atliepti bendrus universiteto tikslus. Akcentuojama universiteto bendruomenės svarba, kada įvairialypiai žmonės veikia bendra kryptimi (Lund University, n. d.). Tai bandoma pasiekti skatinant universiteto kultūrinę veiklą (meninės bienalės, meno ir kultūros tyrimai, edukacija), kas neišvengiamai aukštąją mokyklą daro patrauklia visuomenei.

Kopenhagos universitetas veiklos strategijoje teigia, jog nuosekliai kuria palankias sąlygas individo tobulėjimui, daug dėmesio skiriama pagrindinei jo kompetencijai, suteikiamos mobilumo ir tarpdisciplininio bendradarbiavimo galimybės. Universitetas siekia būti pripažintas tarp ES universitetų, kaip turintis itin patrauklią studijų aplinką, kurioje orientuojamasi į studentų gerovę, taip pat turintis patrauklią darbo aplinką, įkvepiančią asmeninį ir profesinį tobulėjimą, inovacijas ir kokybę kasdieniniame darbe. Universitetas deda pastangas pritraukti, išlaikyti, ugdyti ir motyvuoti geriausius Danijos ir tarptautinius mokslo ir mokymo talentus (skatinamas studentų mobilumas, sudaromi tarptautiniai aljansai, ieškoma naujų partnerysčių su elitiniais universitetais visame pasaulyje) (University of Copenhagen, n. d.).

**Žmogaus teisių ir demokratijos gynimas.** Suomijos Helsinkio universitetas turi vieną iš esminių pareigų - ginti demokratiją, kuri yra universiteto vertybių, veiklos ir akademinės laisvės esmė. Šio universiteto strategijos plane teigiama, jog universitetas atsižvelgdamas į tarptautinės politikos iššūkius, turi vykdyti ugdymą, atlikti mokslinius tyrimus bei skatinti dalyvavimą viešose diskusijose tiek nacionaliniuose, tiek tarptautiniuose forumuose, apie demokratinių institucijų funkcionavimą, tvarumą ir ateitį, taip prisidedamas prie taikos pasaulyje išsaugojimo.

Lundo universitete žmogaus teisių ir demokratijos gynimo modelis pasireiškia per lygybės prizmę, kada aukštoji mokykla turi visiems studentams, dėstytojams, mokslininkams bei darbuotojams

užtikrinti (pagal darbo specifiką) vienodą darbo aplinką ir sąlygas (Lund University, n. d.). Nors Švedija yra laikoma viena labiausiai pažengusių šalių lyčių lygybės klausimu, tačiau Lundo universiteto strateginiame veiklos plane akcentuojamas tikslas – lyčių lygybė.

Kopenhagos universiteto demokratinės kultūros ir vertės kūrimas skatinamas bendruomenės įtraukimu ir dalyvavimu. Visoje universiteto veikloje pirmenybė teikiama įvairovei, teisingumui ir visapusiškam įtraukimui. Strateginiame plane akcentuojama, jog šis universitetas siekia būti dar patrauklesne vieta mokytis ir dirbti, siekia tapti patikima tarptautine institucija, kurioje vertinami kalbiniai bei kultūriniai skirtumai, nepaisant išsilavinimo, orientacijos ar specialių poreikių.

**Etika ir skaidrus valdymas.** Helsinkio universiteto strateginiame plane teigiama, kad universitetas tarnauja visuomenei, nes aukštosios mokyklos veikla didžiąja dalimi remiasi valstybės finansavimu. Atsakingas turimo turto valdymas universitete pasižymi ilgalaike investavimo veikla, siekiant užtikrinti gerą atsakingų investicijų grąžą. Universiteto Tarybos patvirtintais atsakingos investicinės veiklos principais, Suomijos aukštoji universiteto mokykla didina savo finansinį savarankiškumą, intensyvina efektyvų įvairių finansavimo šaltinių panaudojimą ir tampa konkurencingesnis, lankstesnis, ištikimas savo vertybėms ir tikslams. Nustatyta, jog nuo 2030 m. Helsinkio universitetas turi atsisakyti investicijų į iškastinį kurą gaminančias įmones ir taip rodyti visuomenei pavyzdį kaip socialiai atsakingas juridinis asmuo.

Švedijos Lundo universiteto valdymas paremtas geruoju pavyzdžiu ir skatinimo elgtis socialiai atsakingai politika, kuri pasižymi tuo, jog studentai ir mokslininkai, prisidedantys prie socialinių pokyčių bendruomenėje ar visuomenėje per savo atliekamus tyrimus ar projektus, gali gauti įvairias skatinamąsias priemones. Aukštoji mokykla vykdo politiką, kuria siekiama tapti CO<sub>2</sub> neutralia ir užtikrinti tvarų švietimo procesą (Lund University, n. d.).

Kopenhagos universiteto strateginiame plane teigiama, kad kompetentingas vadovavimas universitetui yra pagrindinė geros darbuotojų ir studentų darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausviros sąlyga. Siekiama, jog vadovybė būtų profesionali, drąsi ir empatiška, o karjeros ir lyderystės sąlygos – patrauklios. Kopenhagos universitetas siekia turėti integruotą administraciją, kuri, kaip neatskiriama universiteto dalis, teigiamai prisidėtų prie pagrindinės universiteto veiklos vykdymo. Administracija turi būti vertinama kaip orientuota į bendruomenę ir efektyvi, turinti aukšto lygio profesionalumą, puikias asmeninio ir profesinio tobulėjimo galimybes bei bendrą paslaugų kultūrą. Vis dažniau universiteto moksliniai tyrimai finansuojami iš išorės dotacijų, ypač iš privačių fondų, tad besikeičiančioje finansavimo aplinkoje universitetas nori prisidėti prie mokslinių tyrimų partnerystės su viešaisiais ir privačiais fondais plėtojimo. Universiteto vadovybės užduotis yra etišškai ir atsakingai koordinuoti mokslinių tyrimų vykdymą, jog būtų užtikrintas išorinio finansavimo ir mokslo santykis vykdant nepriklausomus, visuomenei svarbius mokslinius tyrimus aukščiausiu lygiu visame Universitete.

Apibendrinant galima teigti, jog nagrinėtų trijų aukštųjų universitetinių mokyklų veiklos strategijos pasižymi tuo, kad parengtos pagal penkis išvardintus socialinės atsakomybės valdymo modelius, atliepiančius universitetų bendruomenių kasdienėje veikloje, bet ir padeda tikslingai formuoti ateities lyderius, mokslininkus, kurie vadovausis socialinės atsakomybės modeliais sprendžiant įvairiausius iššūkius globaliai.

## **2.2. Socialinės atsakomybės integravimo teikiama nauda ES aukštosioms universitetinėms mokykloms**

Europos Sąjungos aukštosios universitetinės mokyklos priklauso pasaulio aukštųjų universitetinių mokyklų bendruomenei, kurios vienas iš pagrindinių dokumentų - Didžioji universitetų Chartija (angl. Magna Charta Universitatum). Chartijoje teigiama, jog ugdymas yra žmogaus teisė, viešasis gėris, tad turi būti prieinamas visiems norintiems. Pasirašydami šią chartiją universitetai pripažįsta, kad mokymasis - visą gyvenimą trunkanti veikla, o aukštasis išsilavinimas - tik viena šio besitęsiančio proceso dalis. Taip pat suprantama, jog asmenys ir bendruomenės, dažnai dėl nelygių sąlygų, turi sunkumų įgyti aukštąjį išsilavinimą, kas galimai trukdo realizuoti galimą žmonių potencialą (Magna Charta Universitatum, 2020). Taigi, siekiant atliepti visuomenės, politinius, ekonominius ir socialinius poreikius, ES aukštosios universitetinės mokyklos vedinos tarptautinės iniciatyvos, kitaip vadinamos Bolonijos procesu, nuo 1999 m. kuria bendrą Europos aukštojo mokslo erdvę (angl. European Higher Education Area), kurios vieni iš pagrindinių tikslų: 1) siekti sudaryti palankias sąlygas studentų ir darbuotojų judumui; 2) siekti aukštąjį mokslą padaryti prieinamesnį ir patrauklesnį; 3) siekti, jog Europos aukštosios universitetinės mokyklos pasauliniu mastu taptų konkurencingesnės kitų žemynų atžvilgiu (Europos komisija, n. d.). Tai leidžia aukštosioms universitetinėms mokykloms ne tik veikti pagal prasmę, bet ir gauti naudą.

Perėjimas link tvarios ateities reikalauja esminių pokyčių tiek visuomenės struktūroje, tiek kasdienėje veikloje. Nuolat besikeičianti geopolitinė situacija apsunkina tarptautinio bendradarbiavimo galimybes, tačiau tai ES aukštąsias universitetines mokyklas skatina ieškoti naujų būdų stiprinti globalų dialogą. Skaitmeninė transformacija suteikia milžinišką potencialą kurti inovacijas, tačiau kartu kelia poreikį ugdyti naujus gebėjimus ir gilinti žinias (University of Copenhagen, 2024). Aukštosios universitetinės mokyklos ugdydamos būsimus ateities kūrėjus, susiduria su iššūkiais, kurie reikalauja kritiško mąstymo ir sprendimų grįstų mokslu. Universitetai įdiegdami savo ugdymo ir mokslinių tyrimų procesuose socialinį tvarumą, prisideda prie mokslo bendruomenių ir pačių visuomenių pažangesnio sąmoningumo apie socialinius bei tvarumo klausimus bei pozityvaus požiūrio į aplink vykdomus novatoriškus sprendimus (European Education Area, n. d.). Vadovaujantis Jungtinių Tautų tvaraus vystymosi tikslais iki 2030 m., šalys priklausančios Bolonijos susitarimui, 2020 m. Romoje vykusio Europos šalių ministrų bendradarbiavimo aukštojo mokslo ir studijų srityje susitikime, įsipareigojo remti savo šalių aukštojo mokslo institucijas, kad su jų švietimo, mokslinių tyrimų ir inovacijų pajėgumais būtų galima paskirstyti išteklius ir aukštosios universitetinės mokyklos pajėgtų ženkliai prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo. Žvelgiant į tobulinimosi ir persikvalifikavimo galimybes mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje, universitetai gali taikyti naujas technologijas ir metodus. Šiuo skaitmeniniu laikotarpiu, tvirtai akademeinei ir mokslinei kultūrai pavyksta blokuoti visų formų akademinį sukčiavimą ir mokslinės tiesos iškraipymą. ES aukštųjų universitetinių mokyklų dėmesys sutelktas spręsti šių dienų iššūkius susijusius su klimato kaita, tad judėjimas klimato neutralumo link yra būtinas, o besimokantieji jau dabar yra ruošiami būti pasirengę spręsti galimas klimato problemas, tapti aktyviais, kritiškais ir atsakingais piliečiais (Rome Ministerial Communiqué, 2020, 5-6 p.). Atliepiant į tai, galima teigti, jog ES aukštosios universitetinės mokyklos yra veiklos centre ir gali studijuojantiems padėti atlikti jų socialinį vaidmenį sprendžiant gamtos išteklių eikvojimo ir socialinės nelygybės, atsižvelgiant į ilgalaikį poveikį visuomenei ir aplinkai, problemas.

ES aukštosios universitetinės mokyklos tampa vis labiau mobilesnes, tai skatina tarpkultūrinės raidos vystymąsi, platesnių žinių apie pasaulyje vykstančius procesus supratimą. Romoje vykusio Europos

šalių ministrų bendradarbiavimo aukštojo mokslo ir studijų srityje susitikime, pripažinta fizinio mobilumo svarba ir nauda studentams, doktorantams ir darbuotojams. Nepaisant sunkumų, susijusių su COVID-19 pandemija, ES aukštosios mokyklos yra išipareigojusios sudaryti sąlygas visiems besimokantiejiems (ne mažiau nei 20 proc.) įgyti kompetencijų per tarptautinių mainų mokymo programas arba dalyvavimą tarptautiniuose projektuose savo šalies institucijose. Aukštosios mokyklos šiuo aspektu, peržengdamos fizines savo universitetų ribas, suteikia mokslo bendruomenei galimybę patirti tam tikrą mobilumo formą fiziniu ar skaitmeniniu (virtualiu) būdu ir svarbiausia įgyti patirties, kuri bus pritaikyta ateityje (Rome Ministerial Communiqué, 2020, p. 6). Galima teigti, jog tiesioginiai kontaktai tarp universitetų, skatina darbuotojų ir studentų mobilumą ir prisideda prie ES aukštojo mokslo įstaigų patrauklumo ir konkurencingumo didinimo pasauliniu mastu.

ES aukštosios universitetinės mokyklos turi atsakomybę reaguoti į bendruomenių, kuriose jie veikia poreikius. Universitetai turi pilietinę atsakomybę ir vaidmenį. Jie yra pasaulinių mokslinių tyrimų ir akademinio bendradarbiavimo tinklų dalis, kuri remiasi bendrais žinių fondais ir prisideda prie jų tolesnio inovatyvaus vystymo, taip pat yra įsitraukę į vietines kultūras ir svarbiai prisideda prie jų ateities (Rome Ministerial Communiqué, 2020, p. 5-6). Nors šalių visuomenės yra įsitraukę į pasaulinius pokyčius ir neišvengiamai su jais susiję, aukštosios universitetinės mokyklos reaguoja ir prisiima lyderio vaidmenį vietinėse bendruomenėse ir ekosistemose (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2024). Dar viena itin svarbi nauda ES aukštosioms mokykloms yra vis labiau aktyvėjantis bendradarbiavimas su verslu. Bendradarbiavimas pasireiškia tuo, jog universitetinės mokyklos kviečia dalyvauti įmonių atstovus universitetų tarybose, priėmimo komisijose, mokymo programų rengimo grupėse bei moksliniuose tyrimuose. Verslo įsitraukimas į aukštųjų mokyklų ugdymo ir bendrą kokybės užtikrinimo veiklą, kelia universitetų dėstytojų, mokslininkų kokybės lygį bei spartesnį pačių naujovių integravimą į ugdymo procesą galimybes (Europos bendrijų komisija, 2009, p. 6). Didžiojoje universitetų chartijoje teigiama, jog mokymasis - visą gyvenimą trunkanti veikla, o aukštasis išsilavinimas - tik viena šio tęstinumo dalis. Dažnai asmenys ar bendruomenės dėl nelygių sąlygų, turi sunkumų įgyti aukštąjį išsilavinimą ar daryti įtaką akademinį tyrimų temoms ir metodams (Magna Charta Universitatum, 2020). Siekdami realizuoti verslo potencialą, universitetai ieško būdų kaip sudaryti sąlygas įmonėse dirbantiems darbuotojams įgyti, kelti ar keisti kvalifikaciją. Suprantama, jog universitetų ir verslo bendradarbiavimas yra kertinis elementas inovacijų kūrimo, talentų ugdyme ir ekonomikos stiprinime. Tačiau ES vis dar susiduriama su teisinėmis ar kultūrinėmis priežastimis (tokiomis kaip trūkstamas aktyvesnis šalių valdžių įsitraukimas ir vis dar egzistuojantys ideologiniai skirtumai, jog universitetai orientuojasi į ilgalaikius tyrimus, o verslas – į greitus rezultatus) dėl kurių daugelyje šalių verslo atstovų bendradarbiavimas universitetų-verslų veiklose vis dar išlieka nepakankamas (The EU Research&Innovation Magazine, 2024). Taigi, Europos Sąjunga įgyvendinama inovacijų finansavimo programą Horizon Europe skirtą 2021–2027 m. laikotarpiui, prisidedama finansiškai skatina verslą investuoti į inovacijas, mokslo pažangą ir technologijų plėtrą Europos aukštosiose universitetinėse mokyklose (Horizon Europe, 2024). Galima teigti, jog tai abipusė nauda, kada aukštosioms universitetinėms mokykloms padedama įgyvendinti praktinius projektus ir kelti studijų kokybę, o verslui yra suteikiama prieiga prie naujausių mokslo atradimų, ekspertinių žinių bei potencialių ateities darbuotojų, o bendrai tai visuomeninė nauda ir ekonomikos augimas, stiprinant šalies konkurencingumą tarptautinėje rinkoje.

### 3. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PRITAIKYMAS LIETUVOS AUKŠTOSIOSE UNIVERSITETINĖSE MOKYKLOSE

Aukštųjų universitetinių mokyklų teisinį statusą ir veikimo tikslus, principus įtvirtina Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, kurio preambulėje išskiriama esminė aukštojo mokslo misija „*padėti užtikrinti šalies visuomenės, kultūros ir ūkio klestėjimą, (...) tenkinti prigimtinių pažinimo troškimą*“ (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Įstatyme išskiriama bendrai apimanti Lietuvos švietimo politika, kuri garantuoja „*mokslo ir studijų kokybę, visų šalies piliečių lygias teises įgyti aukštąjį išsilavinimą ir sąlygas geriausiems dirbti mokslinį darbą, siekti mokslinio ir kūrybinio tobulėjimo, rūpinasi mokslo ir studijų sistemos atitiktimi visuomenės ir ūkio poreikiams, remia jos atvirumą ir integraciją į tarptautinę mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo erdvę*“ (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Siekiant išgryninti Lietuvos aukštųjų universitetų socialinės atsakomybės svarbą, būtina atkreipti dėmesį, jog aukštosios universitetinės mokyklos atlieka itin reikšmingą vaidmenį visuomenėje, užtikrindamos darnią mokslo ir studijų sistemą, kuri remiasi žinių visuomenės plėtra, stiprina naujausiomis mokslinėmis žiniomis pagrįstą ekonomiką ir prisideda prie subalansuoto šalies vystymosi, konkurencingo ekonominio gyvenimo, taip pat socialinės ir ekonominės visuomenės gerovės (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 3 str.).

#### 3.1. Universitetų etikos standartai ir atsakingas valdymas

Kiekviena Lietuvos aukštoji universitetinė mokykla turi savąją misiją valstybėje. Vilniaus universitetas atsižvelgdamas į istorinį kontekstą savo misiją įvardija kaip pareigą ir neatimamą teisę – „*(...) stiprinti Lietuvos ir pasaulio pažintines ir kūrybines galias, puoselėti akademines ir kitas dvasines ir socialines vertybes, ugdyti aktyvius ir atsakingus Lietuvos valstybės piliečius ir visuomenės lyderius*“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 1990, 4 str.). Kita aukštoji universitetinė mokykla - Lietuvos sveikatos mokslų universitetas įgyvendinamas savo misija siekia „*(...) savo veikla skatinti ekonominę ir kultūrinę šalies klestėjimą, ūkinės veiklos konkurencingumą, socialinę santarvę, neatsižvelgiant į darbuotojų, studentų ir klausytojų lytį, rasę, politinius ir religinius įsitikinimus, tautybę ir pilietybę*“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2010, 5 p.). Vytauto Didžiojo universitetas savo misija siekia „*(...) būti bendruomeniška mokslo, menų ir studijų institucija, tęsti 1922 m. Kaune įkurto Lietuvos universiteto misiją, sudaryti žmogui liberalias ugdymosi sąlygas, plėtoti partnerystę, aktyviai dalyvauti Kauno gyvenime, kurti Lietuvos ateitį ir prisidėti prie pasaulio kultūros ir mokslo raidos*“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2018). Klaipėdos universiteto vienas iš tikslų – „*(...) ugdyti pažinimui, mokslui, menui ir kultūrai imlią visuomenę, gebančią veiksmingai konkuruoti aukšto lygio technologijų, gaminių ir paslaugų rinkoje*“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2010, 11 str. 11 p.). Esminis dokumentas, kuriuo vadovaujasi universitetų bendruomenės yra aukštosios mokyklos steigiamasis dokumentas – statutas, kuriame be kitų svarbių universiteto veiklos sričių, akcentuojama mokslo ir studijų organizavimo pagrindinės nuostatos, studentų ir darbuotojų teisės, pareigos ir atsakomybė bei mokslo ir studijų kokybės užtikrinimo tvarka (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 35 str. 1-2 d.). Universitetinės aukštosios mokyklos, kaip socialiai atsakingos institucijos, veikia paremtos strateginiu valdymu, kuris suprantamas kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo vadovaujantis universitetai geba laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių bei efektyviai panaudoti savo sukauptą mokslinį, žmogiškąjį ir materialųjį potencialą (Seiliūtė, 2013, p. 54). Vadovaujantis LR Mokslo ir studijų įstatymu, Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos turi turėti kolegialius valdymo organus – tarybą, senatą ir vienasmenį valdymo organą – rektorių (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 26 str. 1 d.). Žvelgiant viską apimančiai, universiteto taryba yra „*(...)*

*aukštosios mokyklos strateginių reikalų valdymo organas, užtikrinantis jos atskaitomybę visuomenei, socialinę atsakomybę bei sparčią ir veiksmingą reakciją į aplinkos pokyčius“* (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 27 str. 1 d.). Jos kompetencijų ribose tvirtinamas universiteto rektoriaus veiklos ataskaitos, strateginis veiklos planas, kuriame nurodoma aukštosios mokyklos tolimesnė misija, vizija atliepianti turtines, finansines ir žmogiškąsias galimybes tuos planus įgyvendinti (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 27 str. 2 d. 2 p.). Tai itin svarbus valdymo organas, kadangi universiteto strateginis valdymas reikalauja gebėjimo modeliuoti situacijas, analizuoti pokyčių aplinkybes, formuoti pokyčių strategiją ir ją įgyvendinti (Seiliūtė, 2013, p. 54). Kiekvienos aukštosios universitetinės mokyklos Tarybos sudėtis nustatoma vadovaujantis Statutu, bet principas visuose universitetuose išlieka panašus, jog Tarybą sudaro nelyginis narių skaičius ir sudėtis turi būti dalis renkama iš universiteto akademinio personalo darbuotojų, o kita dalis iš išorės (ne universiteto bendruomenės) nariai. Tai būtina siekiant atverti aukštąsias universitetines mokyklas visuomenei ir siekiant, jog universitetas būtų pavyzdys, kaip prisitaikyti prie besikeičiančio pasaulio (Vytauto Didžiojo universiteto Tarybos ataskaita, 2023). Aukštosios universitetinės mokyklos senatas yra aukštosios mokyklos akademinių reikalų valdymo organas, kurio funkcijos orientuotos į studijų programas, jų plėtrą, taip pat į mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros bei meno veiklos kokybę ir lygį, tad senatas labiau rūpinasi vidinio universiteto gyvenimu (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 28 str. 1-2 d.). Aukštosios universitetinės mokyklos rektorius yra „(...) *aukštosios mokyklos vienasmenis valdymo organas, veikia jos vardu ir jai atstovauja (...) vadovauja aukštajai mokyklai, organizuoja aukštosios mokyklos veiklą, užtikrindamas strateginio veiklos plano įgyvendinimą*“ (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 29 str. 1 d., 2 d. 2 p.).

Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos siekdamos etikos standartų, vadovaujasi akademinė etika, kuri suprantama kaip „(...) visuotinai akademinės bendruomenės pripažintos ir įtvirtintos (...) akademinės vertybės, užtikrinančios mokslo ir studijų proceso skaidrumą, akademinės bendruomenės narių akademinį sąžiningumą, tarpusavio pasitikėjimą, pagarbą, lygybę, teisingumą, nediskriminavimą, atsakingumą, tausų išteklių vartojimą, akademinę laisvę, mokslo ir studijų darbų vertinimo nešališkumą ir intelektualinę nuosavybės apsaugą“ (Klaipėdos universiteto Akademinės etikos kodeksas, 2019). Taigi, Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos siekdamos būti sąžiningos prieš visuomenę, turi priėmusios Etikos kodeksus, kurie parengti remiantis tarptautinėmis chartijomis, konvencijomis bei Lietuvos Respublikos Konstitucija, LR įstatymais ir kitais teisės aktais (Mykolo Romerio universiteto akademinės etikos kodeksas, 2015). Tai kodeksai, kurie skirti saugoti esmines „akademinės bendruomenės vertybes: pagarbą žmogui, tiesą, teisingumą, sąžiningumą, profesinę, mokslinę, pilietinę atsakomybę“ (Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodeksas, 2006). Kodeksai apibrėžia pagrindines aukštosios universitetinės mokyklos etiško elgesio nuostatas, bendruomenės veiklos moralinius bei vertybinius principus, taip pat reglamentuoja universiteto viduje vengtiną elgesio normas (Kauno technologijos universiteto Akademinės etikos kodeksas, 2012), kurių tiesiogiai nereguliuoja šalies ir tarptautiniai etikos kodeksai, Universiteto statutas bei kiti vidaus dokumentai (Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Etikos kodeksas, 2014).

Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų etikos kodeksuose įvardijami esminiai principai:

1. Akademinė laisvė;
2. Atsakomybė;
3. Lojalumas;
4. Atsakingas universiteto turto saugojimas.

Aukštosiose universitetinėse mokyklose **akademinės laisvės principas** suvokiamas kaip universiteto bendruomenės narių teisė laisvai ir atvirai reikšti savo nuomonę, kelti kritines mintis, dalintis idėjomis ir bendradarbiauti mokslinėse grupėse. Ši laisvė apima galimybę savarankiškai pasirinkti tyrimų ir kūrybos kryptis, metodus, studijų tikslus bei metodologijas. Atsakingas šios laisvės naudojimas reiškia pagarbią laikyseną, pripažįstant ir gerbiant kitų bendruomenės narių teisę į tokias pačias galimybes (Kauno technologijos universiteto Akademinės etikos kodeksas. 2012. 3.1. p.). **Atsakomybės principas** suprantamas taip, kad universiteto bendruomenės nariai elgiasi etiškai, taip prisidedami ne tik prie savo asmeninės reputacijos formavimo, bet ir prie profesinės etikos standartų kūrimo, Universiteto prestižo bei teigiamo įvaizdžio visuomenėje stiprinimo (Mykolo Romerio universiteto akademinės etikos kodeksas. 2015. 7.1. p.). **Lojalumo principas** grindžiamas akademinio solidarumu, kolegialumu, pagarba Universitetui bei jo bendruomenei, kurios vienas iš išskirtinumo požymių – pirminis iškilusių problemų/konfliktų sprendimo Universiteto viduje prioritetas (Kauno technologijos universiteto Akademinės etikos kodeksas. 2012. 3.10. p.). **Atsakingas turto saugojimo principas** apibrėžia, kaip Universiteto bendruomenė turi tinkamai naudoti ir tausoti institucijos turtą bei nuosavybę, laikydamasi darnios plėtros principų ir atsakingai vartodama gamtos bei kitus išteklius. (Mykolo Romerio universiteto akademinės etikos kodeksas. 2015. 9.1., p 9.4. p.)

Galima teigti, jog Lietuvos aukštosios mokyklos turi konkrečias, įstatymais apibrėžtas valdymo struktūras, kurioms taikomi etikos standartais ir aiškūs principai, leidžiantys sukoordinuoti universitetų bendruomenes ir išlaikyti aukštesnį etikos standartą visuomenės atžvilgiu.

### 3.2. Universitetų studijų programos ir socialinė integracija

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu, aukštosioms universitetinėms mokykloms būtina vykdyti tarptautinio lygio mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą, siūlyti visuomenei studijų programas, pagrįstas šiomis veiklomis, bei sudaryti sąlygas asmenims nuolat tobulėti ir mokytis visą gyvenimą (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 10 str. 1 d.). Vadovaujantis įstatymų nuostatomis visos Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos, turi būti pasirengusios strateginius veiklos planus, kuriuose atsispindėtų esminės studijų ir mokslo kryptys, kuriomis veikdamas universitetas įgyvendina savo misiją (Vytauto Didžiojo universiteto veiklos ataskaita, 2023, p. 17). Socialinės integracijos atžvilgiu, kaip socialiai atsakingos institucijos universitetai rengia studijų programas, kurios atlieptų socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius aspektus.

LR įstatymų apibrėžtyje studijų programos suprantamos kaip – „(...) *krypties (krypčių) studijų aukštojoje mokykloje įgyvendinimo visuma ir jos aprašas, kuriame numatyti studijų rezultatai ir jiems pasiekti reikalingas studijų turinys, mokymosi veiklos, metodai, priemonės, žmogiškieji ir kiti ištekliai*“ (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 4 str. 25 d.). Universitetai, atsižvelgdami į savo profilį visuomenės nariams gali suteikti galimybę įgyti paruoštas ir pritaikytas pirmosios ir antrosios, trečiosios pakopos universitetinių studijų programas bei vientisąsias studijas (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2023).

Pastaraisiais dešimtmečiais globaliame pasaulyje vyksta intensyvūs procesai, kuriuos neišvengiamai lemia žmonijos veikla. Vykdomų procesų pasekmės pasireiškia bendrai atpažįstamais reiškiniiais, tokiais kaip klimato kaita, epidemijos, migracija, pasauliniai konfliktai ir ekonominiai sunkumai. Taigi, tokie procesai yra išbandymas. Tad Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos sudarinėdamos studijų programas siekia ugdyti visapusiškai išsilavinusią, pilietišką, socialiai atsakingą, kūrybingą, verslią, sugebančią subalansuotai veikti ir siekti darnos, asmenybę (Lietuvos sporto universitetas, 2023). Taip pat universitetai kuria studijų programas, orientuotas į ateities

iššūkius ir visą gyvenimą trunkantį mokymąsi. Siekia, kad studijų procese būtų akcentuojamas personalizuotas žinių valdymas, įtraukiant mokymo proceso individualizavimą ir inovatyvius metodus, dirbtinio intelekto technologijų taikymą bei tarpdisciplininius sprendimus (Lietuvos sporto universitetas, 2023, p. 15). Galima teigti, jog šiuo aspektu socialinė integracija pasireiškia per studijų programas tuo, jog aukštosios universitetinės mokyklos, vadovaudamosi teisės aktais ir autonomija, taiko įvairius studijų programų tipus ir formas, sudarančias galimybes studijuoti ne tik pagrindinių trijų pakopų ir vientisąsias studijas, bet platesniam visuomenės ratui pritaikytas studijų programas skatinančias domėti, mokytis ir keistis, tokias kaip:

- **Nuotolinės studijos** leidžia asmenims studijuoti universitete nepriklausomai nuo to, kurioje vietoje gyvena. Taip pat leidžia derinti mokslo studijas su darbu arba kitomis veiklomis (Vytauto Didžiojo universitetas, n. d.).
- **Tarpkryptinės studijos** sudaro galimybę susieti dviejų ar daugiau kryptių studijų programas ir taip praplėsti žinias bei įgyti reikiamas kompetencijas (Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas, 2023).
- **Profesinės studijos** – tai studijos, suteikiančios profesinę kvalifikaciją, kurios skirtos asmenims, baigusiems bakalauro (pirmosios pakopos) studijas ir atitinkantiems aukštosios mokyklos nustatytus reikalavimus. Šios studijos leidžia tobulinti kompetencijas bei gilinti žinias pasirinktoje srityje. (Kauno technologijos universitetas, n. d.).
- **Papildomos studijos** skirtos asmenims, kurie jau turi aukštąjį išsilavinimą, tačiau jų žinių ir įgūdžių lygis nėra pakankamas, kad jie galėtų tęsti pasirinktos studijų krypties aukštesnės pakopos ar vientisąsias studijas (Vilniaus universitetas, n. d.).

Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos, orientuodamos savo veiklą į kompetencijų įgijimu grįstus studijų rezultatus, skatina studentų sėkmingą integraciją į nuolat kintančią visuomenę. Be to, jie aktyviai prisideda prie būsimiems aplinkos pokyčiams pritaikytų sprendimų kūrimo, nuolat tobulindami arba diegdami naujas studijų programas ir jų formas. Šie veiksmai siekia užtikrinti studijų patrauklumą, aukštą kokybę, vertę bei naudą visuomenei.

### 3.3. Universitetų ir tvaraus verslo socialinė atsakomybė

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu, aukštosioms universitetinėms mokykloms nurodomos aišrios socialinę atsakomybę pagrindžiančios pareigos, jog „(...) *Universitetas privalo vykdyti socialiai atsakingą veiklą, bendradarbiaudamas su visuomenės, verslo bei valdžios grupėmis, diegdamas technologines ir socialines inovacijas (...)*“ (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 10 str. 2 d.). LR Mokslo ir studijų įstatyme aiškiai pabrėžiama universitetų ir verslo bendradarbiavimo svarba bei jų integracija į veiklos procesus, ypatingą dėmesį skiriant integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) plėtros procesams. Šiuose procesuose dalyvaujantys subjektai (aukštosios mokyklos, mokslinių tyrimų institutai, novatoriškos įmonės) – turi nuosekliai prisidėti prie aukštos kvalifikacijos specialistų rengimo, supažindinimo visuomenės su naujausiais mokslo ir technologijų pasiekimais. Bendromis pastangomis kurti konkurencingus produktus bei diegti pažangiąsias technologijas į kasdienį gyvenimą (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 23 str.). Taip pat akcentuojama inovacijų skatinimo reikšmė visuose pramonės ir paslaugų sektoriuose, tradicinėse ūkio šakose, kultūroje ir socialinėje aplinkoje (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 23 str. 1 d.). Universitetas ir verslas, kaip partneriai yra įpareigojami bendradarbiauti studentų ugdymo procese, kad rengiamų studentų, kaip būsimų darbuotojų įgytos kompetencijos atitiktų ekonomikos ir būsimų

darbdavių lūkesčius (Tamutienė ir Matkevičienė, 2018). Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis verslui suteikia galimybę pasinaudoti išorinių ekspertų patirtimi ir žiniomis, spartinti naujų produktų kūrimą bei įgyti teises į intelektualinę nuosavybę. Toks bendradarbiavimas taip pat padeda geriau suprasti rinkos tendencijas, įvertinti šiuolaikinio mokslo galimybių ribas ir strategiškai planuoti verslo plėtrą. Abipusė finansinė nauda prisideda prie įmonių produktų konkurencingumo didinimo bei naujų produktų kūrimo, o universitetams suteikia galimybę vykdyti brangiai kainuojančius mokslinius tyrimus ir tobulinti studentų mokymo procesus (Lietuvos inovacijų centras, 2020).

Galima teigti, kad konkurencinio pranašumo ir visuomenės gerovės užtikrinimas įmanomas tik pasitelkus mokslu, inovacijomis ir tvariomis technologijomis paremtus sprendimus. Todėl nuolatiniam tobulėjimui būtina skatinti eksperimentinę plėtrą, vykdyti globalius fundamentinius bei taikomuosius mokslinius tyrimus ir praktiškai pritaikyti jų rezultatus, grindžiant veiklą tvaraus verslo principais (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, n. d.). Vykdomos prioritetinėse tarpkryptinėse susitelkimo srityse, leidžia užtikrinti įvairiapusį požiūrį į kylančius iššūkius, iš vykdomų veiklų abipusę gauti pridėtinę vertę, didinti mokslo ir verslo potencialą bei pozityvų poveikį visuomenei.

### **3.4. Universitetų bendruomenių socialinės veiklos ir tarptautinis bendradarbiavimas**

Mokslinėje literatūroje naudojamas terminas „socialiniai dalininkai“, kurį pritaikant aukštųjų universitetinių mokyklų kontekstui, galima išgryninti universitetų bendruomenės visumą. Jurisprudencijoje socialiniais dalininkais laikomi „(...) *asmenys, asmenų grupės ar organizacijos, suinteresuoti aukštosios mokyklos veiklos rezultatais, galintys institucijai daryti įtaką ir prisiimančios už tai socialinę atsakomybę*“ (Studijų kokybės vertinimo centras, 2020). Taigi, universitetų socialinius dalininkus galima skirstyti į vidinius ir išorinius:

- Vidiniai, tai studentai ir personalas (administracija, dėstytojai, mokslo darbuotojai, darbdaviai);
- Išoriniai, tai vykdomoji valdžia (Vyriausybė), verslas, ugdymo mokyklos, įvairūs finansavimo fondai, universitetų institucijų vertintojai (Tamutienė ir Matkevičienė, 2018).

Būtina atkreipti dėmesį, jog aukštųjų universitetinių mokyklų veiklos spektras itin platus dėl vykdomos veiklos ir interesų gausos, tad universitetų bendruomenę apibūdinti būtina plačiau, įtraukiant ne tik tuo metu dirbančią administraciją, mokslinį personalą, studijuojančius ir jau baigusius (Alumni) studentus, bet ir jų šeimas (artimuosius), taip pat būsimus (potencialius) studentus, darbuotojus, jų artimųjų ratą, taip pat socialinius universitetų partnerius, teikiamų universiteto paslaugų ir produktų vartotojus, universitetų veiklą kontroliuojančius bei finansuojančius subjektus (Tamutienė ir Matkevičienė, 2018). Kaip minėta anksčiau, aukštųjų universitetinių mokyklų bendruomenių veikla pasižymi plačiu veiklos spektru, tokiu kaip mokslo, kultūros ir sporto renginių/konferencijų organizavimu, aplinkos tvarkymu aplinkosauginių akcijų rengimu, vaikų ir jaunimo laisvalaikio užimtumu, miesto/šalies gyventojų švietimu, socialinių problemų sprendimu, atstovavimu įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios institucijose ir kt. Savanoriška veikla, vykdoma aukštųjų universitetinių mokyklų bendruomenių, prisideda prie visuomenės informuotumo didinimo apie aktualias problemas ir idėjas, kurias universitetai siekia perteikti. Ši veikla ne tik stiprina universitetų matomumą ir užtikrina jų iniciatyvų pripažinimą, bet ir padeda gilinti visuomenės supratimą apie socialinius bei ekologinius iššūkius, skatindama tarpusavio palaikymą. Matomumas, pripažinimas, supratimas ir palaikymas yra esminiai tikslai, kuriuos universitetinė savanorystė siekia įgyvendinti, tapdama svarbia bendradarbiavimo su visuomene forma (Išoraitė ir Aktas, 2022, p. 44). Aukštųjų universitetinių mokyklų bendruomenės yra „(...) *nuolat kintantis*

*darinys, kuriame žmonės ugdomi bendruomeniškumą veikdami kartu, gyvena konkrečioje vietoje dėl bendrų interesų ir tikslų, tęsia ir puoselėja krašto tradicijas bei papročius“* (Malcienė ir Vietienė, 2022, p. 97). Galima teigti, jog universitetų bendruomenės yra aktyvūs veiklos dalyviai, kurie, bendradarbiaudami su įvairiausių organizacijų, institucijų darbuotojais ir aktyviais visuomenės veikėjais, gali pasinaudodami turimais resursais kurti ir įgyvendinti įvairius projektus. Ši partnerystė ne tik aukštųjų universitetinių mokyklų viduje, bet ir su subjektais iš išorės leidžia tenkinti skirtingų žmonių kultūrinius poreikius bei aktyviai dalyvauti visuomenės pokyčių procesuose.

Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų tarptautinis bendradarbiavimas yra dar viena svarbi ir nuolat vystoma sritis, kurios tikslas – užtikrinti kokybišką švietimą, plėtoti mokslo, inovacijų ir technologijų gerosios praktikos perdavimą bei stiprinti Lietuvos aukštojo mokslo globalų matomumą. Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos dalyvauja tarptautinį konkurencingumą didinančiose programose, įvairiose tarptautinėse iniciatyvose, partnerystėse ir tinkluose, o tai leidžia ne tik dalytis žiniomis su visuomene, bet ir suteikia studentams bei mokslininkams galimybes plėsti savo patirtį ir karjeros galimybes (Lietuvos Respublikos Seimas, 2023, p. 31). Universitetų dalyvavimas tarptautinių bendradarbiavimo tinklų vystymo procesuose, stiprinant partnerystes su užsienio mokslo ir studijų institucijomis ir verslo atstovais, leidžia juos įtraukti į studijų procesus ir mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų veiklas, užtikrina aukštųjų universitetinių mokyklų pasiektų rezultatų sklaidą ir žinomumą tarptautiniu lygmeniu (Kauno technologijos universiteto strategija, 2021).

Galima būtų išskirti kelis tarptautinius bendradarbiavimo projektus, kuriuose dalyvauja Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos, tokius kaip:

**Erasmus+ programos.** Lietuvos universitetai teikia didelę reikšmę Erasmus+ programoms, kurios leidžia studentams ir dėstytojams, mokslo darbuotojams dalyvauti mainuose, semestro ar metų trukmės studijose ir praktikoje užsienyje. Tai taip pat apima dėstytojų mobilumą ir bendrų tarptautinių tyrimų projektus (Erasmus+, 2019);

**Europos horizontas.** Daugiau kaip 20 Lietuvos aukštųjų mokyklų dalyvauja šioje programoje, kuri remia mokslinius tyrimus ir inovacijas. Tai suteikia palankias galimybes mokslininkams dalytis žiniomis, atlikti bendrus tyrimus ir spręsti globalias problemas, tokias kaip klimato kaita, energijos ištekliai, sveikatos ir socialinė apsauga. (Lietuvos mokslo taryba, 2022);

**Europos universitetų asociacija.** Tai didžiausia Europos aukštojo mokslo institucijų asociacija, kurioje Lietuvos universitetai aktyviai dalyvauja. EUA skatina bendradarbiavimą ir teikia galimybes dalytis patirtimi bei įžvalgomis apie aukštąjį mokslą (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2024).

Kalbant ne tik apie tarptautiškumą, bet ir apie universitetų bendruomeniškumą, kiekviena aukštoji universitetinė mokykla įgyvendindama savo misiją, tikslus ir uždavinius, renkasi bendravimo ir bendradarbiavimo formas institucijų viduje, bet ir su užsienio šalių universitetais ir verslo subjektais.

#### 4. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinis tyrimas leidžia geriau suvokti institucijose vykstančius procesus bei pagrįsti jurisprudencijoje ir mokslinėje literatūroje pateikiamus teiginius realiais duomenimis. Šio baigiamojo darbo tikslas – išsiaiškinti, kokios socialinės atsakomybės valdymo ir įgyvendinimo formos taikomos Lietuvos aukštosiose universitetinėse mokyklose.

**Empirinio tyrimo tikslas:** ištirti Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės valdymą.

**Empirinio tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti socialinės atsakomybės valdymo ir įgyvendinimo galimybes aukštojo mokslo institucijose, veikiant šešiose skirtingose srityse: ekonominėje, juridinėje, etinėje, filantropinėje, aplinkosauginėje, įtraukties bei lygybės.
2. Išanalizuoti, kaip Lietuvos aukštojo mokslo institucijos supranta, valdo ir praktikoje taiko socialinę atsakomybę.

Empirinio tyrimo projektas buvo vykdomas dviem etapais. Pirmojo etapo metu buvo studijuojama mokslinė literatūra, dokumentai, siekiama išnagrinėti kokios yra socialinės atsakomybės valdymo formos Lietuvos aukštosiose universitetinėse mokyklose, taip pat iškeltam tyrimo tikslui buvo formuluojami uždaviniai, sudaroma tyrimo metodika ir klausimynas. Antrajame etape suplanuoti kokybiniai interviu.

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog „(...) kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 15). Todėl empiriniam tyrimui įgyvendinti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas kokybinis interviu (angl. semi-structured).

Remiantis SA teorijomis, koncepcijomis ir modeliais nutarta interviu suskirstyti į 3 dalis, jas sustruktūrizuoti ir sukurti kiekvienai daliai konkrečius ir aiškius klausimus:

**Pirmoji klausimų dalis** - apie socialinės atsakomybės suvokimą, valdymą ir įgyvendinimą remiamasi darbe aptarta suinteresuotųjų šalių teorija (Freeman, 1984) ir Elkingtono trijų ramsčių koncepcija (Miller, 2020).

**Antroji klausimų dalis** - apie SA valdymą ir įgyvendinimą skirtingose srityse, remiantis Carroll socialinės atsakomybės piramidės modeliu (Carroll, 1991), Elkingtono trijų ramsčių koncepcija (Miller, 2020).

**Trečioji klausimų dalis** - apie aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės valdyme ir įgyvendinime kylančius iššūkius, atsirandančias galimybes bei įsivertinimui taikomus rodiklius, remiantis Elkingtono trijų ramsčių koncepcija (Miller, 2020). Mokslinėje literatūroje teigiama, jog „(...) klausimyno struktūra yra lanksti, ji reaguoja į realaus interviu eigą. Pagal ją galimą keisti užduodamų klausimų tvarką, jų formuluotes, reaguojant į respondentą kelti papildomus klausimus ir pan.“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 20). Atsižvelgiant į tai galima teigti, jog interviu metu respondentui išsamiai atsakius į klausimą ir pateikus papildomus duomenis, apie kuriuos buvo numatyta sužinoti kitais klausimais, iš anksto parengti klausimai buvo perfrazuojami, teikiami papildomi arba tikslinami.

Metodologinėje literatūroje bei vadovėliuose dažnu atveju yra aprašomi individualūs tiesioginiai interviu (angl. *face-to-face interview*), kuomet susitinka tyrėjas su tyrimo dalyviu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 18). Tad pasirinkta magistro baigiamojo darbo tema (socialinė atsakomybė) įpareigojo tiek tyrėją, tiek interviu respondentus išnaudoti informacines ir komunikacines technologijas, tausoti finansinius, gamtinius resursus ir planuoti nuotolinius susitikimus su respondentais Microsoft Teams programoje (toliau - MS Teams). Susitikimuose MS Teams programoje vyko sinchroninė komunikacija, t.y. nuotolinis vaizdo pokalbis realiuoju laiku atliekant garso įrašą. Galima teigti, jog nuotoliniai interviu buvo naudojami tikslingai, nes jie siejasi su tyrimo tema, taip pat palengvina norimų apklausti respondentų prieinamumą.

Tyrimo metu buvo atlikti 7 individualūs ir pusiau struktūruoti interviu iš numatytų 11 interviu. Imtis sudaryta taikant tikslinę atranką, kurios pagrindinis kriterijus – respondentai turi būti Lietuvos valstybinių aukštųjų universitetinių mokyklų atstovai, užimantys vadovaujančias pareigas arba pareigas susijusias su socialinės atsakomybės valdymu aukštojoje universitetinėje mokykloje. Remiantis LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos duomenimis Lietuvoje yra 11 veikiančių valstybinių aukštųjų universitetinių mokyklų:

1. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
2. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas.
3. Kauno technologijos universitetas.
4. Klaipėdos universitetas.
5. Lietuvos muzikos ir teatro akademija.
6. Mykolo Romerio universitetas.
7. Vilniaus dailės akademija.
8. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
9. Vilniaus universitetas.
10. Vytauto Didžiojo universitetas.
11. Lietuvos sporto universitetas (LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, n. d.).

Į aukščiau išvardintų universitetų administracijas buvo kreiptasi internetinėse svetainėse administracijų nurodytais el. pašto adresais. Gavus teigiamus atsakymus, tokiu pačiu būdu (el. laiškais) vyko ir tolimesnė komunikacija su respondентаis. Po įvykusių susirašinėjimų ir sutarus dėl interviu datos bei laiko, 7 aukštųjų universitetinių mokyklų atstovai iš 11 galimų tapo tyrimo dalyviais, 2 universitetai neatsakė į kvietimą, 1 universitetas atsisakė dalyvauti.

***Tyrime sudalyvavę universitetai:***

1. Kauno technologijos universitetas.
2. Klaipėdos universitetas.
3. Lietuvos sporto universitetas.
4. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas.
5. Mykolo Romerio universitetas.
6. Vilniaus universitetas.
7. Vytauto Didžiojo universitetas.

Visus tyrimo dalyvius (respondentus), su kuriais buvo susitarta dėl dalyvavimo interviu, galima suskirstyti į 2 grupes:

- 1) respondentai, kurie iškart sutiko patys dalyvauti interviu;
- 2) respondentai, kurie sutiko, kad jų organizacija galėtų dalyvauti tyrime, bet nurodė kontaktus kitų potencialių dalyvių iš savo organizacijos.

Apibendrinant tyrimo dalyvių pasiskirstymą tarp šių dviejų grupių, galima daryti išvadą, jog aukštosios universitetinės mokyklos yra linkusios dalyvauti moksliniuose tyrimuose.

Respondentai buvo supažindinami su “Asmens sutikimo dalyvauti tyrime” (angl. *informed consent*) forma, kuri buvo parengta ir sudaryta tyrimo autorės. Vadovaujantis moksline literatūra, tokia sutikimo forma yra „*etinio įsipareigojimo dokumentas, kurį pasirašydamas tyrimo dalyvis patvirtina, kad jis yra supažindintas su tyrimo tikslais, metodais, duomenų apsaugos politika ir svarbiausia – dalyvauja laisvai ir savanoriškai apsisprendęs. Šiame laisvo, informuotumu pagrįsto, sutikimo dalyvauti tyrime lape pateikiama visa tyrimo dalyviui reikiama informacija, susijusi su tyrimu (...). Taip pat nurodoma dalyvio laisvė bet kuriuo metu nutraukti savo dalyvavimą tyrime ar neatsakyti į kurį nors klausimą.*“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 61). Remiantis šiomis gairėmis, tyrimo autorė su sutikimo forma tyrimo dalyvius supažindino iš anksto prieš įvykstant interviu. Jei kildavo neaiškumų dėl klausimų formuluotės ar turinio, būdavo paaiškinama ir suteikiama informacija. Papildomas bendravimas su respondентаis el. paštu, padėjo užmegzti papildomą tarpusavio ryšį. Tad galima teigti, jog interviu metu vykdavo sklandesnis pokalbis.

Interviu buvo įrašomi garso įrašymo programa (diktofonu) bei užsirašinėjant. Garso įrašai iškart po interviu transkribuojami. Transkribavimo metu informacija nuasmeninta. Respondentams pažymėjus sutikimo dalyvauti tyrime formoje, jog jie nori būti anonimizuoti buvo suteikti kodai (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7). Vadovaujantis moksline literatūra, anonimiškumas (angl. *anonymity*) yra itin svarbus aspektas kokybiniuose tyrimuose, nepaisant kokios imties ar koku būdu atliekami tyrimai (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 343).

Naudojant turinio analizę (angl. *content analysis*), informacija buvo koduojama, duomenys grupuojami, išskiriamos temos, kategorijos, subkategorijos ir abstrahuojama. Kadangi tyrimui surinktų kokybinių duomenų apimtis yra didelė (7 interviu, bendras interviu įrašų laikas - 308 min. 37 s., transkripcijų apimtis - 89 psl.), tikslingai pasirinkta MAXQDA kokybinių duomenų analizės programa. Tyrimo dalyvių teiginiai naudojami kaip įrodymai, patvirtinantys išvadas.

Taigi, 1 lentelėje<sup>3</sup> yra pateikta chronologine tvarka įvykusių interviu informacija, kuri įrodo, jog tyrimo dalyviai atitinka tikslinės grupės kriterijų t. y. Lietuvos valstybinių aukštųjų universitetinių mokyklų atstovai, užimantys vadovaujančias pareigas arba pareigas, susijusias su socialinės atsakomybės valdymu organizacijoje.

1 lentelė. Duomenys apie vykdytus apie interviu

| <i>Respondento žymėjimas</i> | <i>Interviu numeris</i> | <i>Pareigos</i>                                                                      | <i>Interviu vieta</i> | <i>Interviu data</i> | <i>Interviu trukmė</i> |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| <b>R1</b>                    | <b>1</b>                | <i>Studijų prorektorius</i>                                                          | <i>Kaunas</i>         | <i>2024-10-24</i>    | <i>40 min.</i>         |
| <b>R2</b>                    | <b>2</b>                | <i>Profesorius, universiteto atstovas Europos tvarumo mokslų ir tyrimų mokykloje</i> | <i>MS Teams</i>       | <i>2024-10-30</i>    | <i>52 min. 4 s.</i>    |
| <b>R3</b>                    | <b>3</b>                | <i>Rektoriaus patarėjas</i>                                                          | <i>MS Teams</i>       | <i>2024-11-05</i>    | <i>44 min. 26 s.</i>   |
| <b>R4</b>                    | <b>4</b>                | <i>Vicerektoriaus patarėjas darnios plėtros klausimais, mokslų daktaras</i>          | <i>MS Teams</i>       | <i>2024-11-08</i>    | <i>47 min. 50 s.</i>   |
| <b>R5</b>                    | <b>5</b>                | <i>Kokybės ir strategijos stebėsenos tarnybos vadovas</i>                            | <i>Kaunas</i>         | <i>2024-11-11</i>    | <i>35 min. 33 s.</i>   |
| <b>R6</b>                    | <b>6</b>                | <i>Studijų departamento direktorius</i>                                              | <i>MS Teams</i>       | <i>2024-11-15</i>    | <i>43 min. 21 s.</i>   |
| <b>R7</b>                    | <b>7</b>                | <i>Strategijos ir kokybės valdymo direktorius</i>                                    | <i>MS Teams</i>       | <i>2024-11-27</i>    | <i>46 min. 3 s.</i>    |

#### 4.1. Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės valdymo analizė

Atlikus aukštųjų universitetinių mokyklų respondentų interviu ir analizuojant respondentų pateiktą informaciją apie socialinės atsakomybės suvokimą išryškėjo dvi tendencijos. Viena jų, kad socialinė atsakomybė yra aukštųjų universitetinių mokyklų strategijos dalis, tad svarbu nuosekliai formuoti atsakingą, ilgalaikį požiūrį į socialinės atsakomybės svarbą. Kita tendencija, jos socialinė atsakomybė suprantama kaip vertybė, kuri yra natūraliai išugdyta, paremta aukštais, moraliniais standartais ir kaip suvokiama aukštosios mokyklos bendruomenės narių (žr. 2 lentelę).

<sup>3</sup> Šaltinis - sudaryta tyrimo autorius, remiantis empirinio tyrimo duomenimis

2 lentelė. Socialinės atsakomybės suvokimo tendencijos

| Kategorija                | Subkategorija                   | Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suvokiama kaip strategija | Strategijos dalis               | (R1 <sub>27</sub> ) „Socialinės atsakomybės aspektai yra horizontaliai pasidengę per visas veiklas, <...> ypač strategijoje, netgi yra atskira, atskiras skyrius strategijos - tai yra poveikis visuomenės raidai, nes mes labai tikime ir dirbame link to ir matome rezultatus“; (R5 <sub>15</sub> ) „4 kryptys strateginės plėtros <...> ir visose jose tos socialinės atsakomybės yra atitinkamai padalintos pagal... pagal tas plėtros kryptis, praktiškai atliepant mūsų misiją ir siekiamą viziją...“; (R7 <sub>22</sub> ) „Einant per strategiją viso universiteto mes dar turim ir daug strateginių gairių, tokių kaip papildančių pagrindinę strategiją skirtingose srityse.“ |
|                           | Formuojamas ilgalaikis požiūris | (R2 <sub>14</sub> ) „Tai turi būti strateginis požiūris, o ne šiaip kažkokie tai pavieniai veiksmai, nors jie irgi gerai, geriau negu nieko.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                           | Organizacinė atsakomybė         | (R6 <sub>9</sub> ) „<...> atsakomybė, kurią mes nešame kaip organizacija.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                           | Visuminis pritaikomumas         | (R7 <sub>22</sub> ) „Visur atsiskleidžia <...> skirtingų sričių ta socialinė atsakomybė.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Suvokiama kaip vertybė    | Veikimo pagrindas               | (R1 <sub>27</sub> ) „Socialinė atsakomybė yra ir mūsų veikimo pagrindas.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Suvokiama kaip vertybė    | Prioritetas                     | (R3 <sub>30</sub> ) „<...> prioritetinga sritis, <...> yra įvardinta pirmuoju punktu, kad organizacijos visuomenės interesų darnos užtikrinimas, grindžiamas socialinės atsakomybės principais<...>.“; (R5 <sub>7</sub> ) „<...> mūsų viena pagrindinių vertybių <...>“.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                           | Paremta moraliniu pagrindu      | (R4 <sub>7</sub> ) „<...> socialinė atsakomybė yra susijusi su morale, su etika, aukštais standartais <...>.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                           | Paremta asmenine atsakomybe     | (R1 <sub>20</sub> ) „Nereikia pas mus kalbėti su bendruomenės nariais, kad mes turime būti atsakingai. Tiesiog tai yra užkoduota, vertybinis pagrindas.“; (R7 <sub>17</sub> ) „Natūrali būseną ir elgseną, kad mums nekyla klausimas, ar reikia tą daryti.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Bendros vertės kūrimo (angl. CSV) teorijos pradininkai Porteris ir Krameris teigia, kad socialinės atsakomybės įtraukimas, integravimas į verslo įmonių strateginį planą ar valdymą, sukuria palankias galimybes ilgalaikės pridėtinės vertės kūrimui (Porter, Kramer, 2011). Aukštųjų universitetinių mokyklų respondentų kontekste, strateginis planas suprantamas kaip efektyvus strateginio valdymo esminis įrankis, kuris leidžia modeliuoti galimas situacijas, analizuoti pokyčių aplinkybes, formuoti pokyčių strategiją ir ją įgyvendinti (Seiliūtė, 2013, p. 54). Svarbu paminėti, jog Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos traktuodamos socialinę atsakomybę kaip vertybę ar vertybinį pagrindą, atliepia Didžiosios Universitetų chartijos tikslą ir savo veikla, puoselėjamu autoritetu visuomenėje, tampa gerosios praktikos pavyzdžiu, kaip užtikrinti demokratiją, teisėtumą, nešališkumą, nuomonės laisvę, pagarbą požiūrį į demokratinius principus ir žmogaus teises bei laisves (Magna Charta Universitatum, 2020).

Respondentai R1, R5 ir R7 socialinę atsakomybę suvokia ir kaip vertybę, ir kaip strategijos dalį. Tad galima teigti, jog organizacijai socialinė atsakomybė yra itin aktuali kasdienėje veikloje, turinti ilgalaikio taikymo požymius. Pagal Carroll socialinės atsakomybės piramidės teoriją (Carroll, 1991), organizacijos įgyvendindamos SA skirtingose dimensijose turi prisidėti prie bendruomenių gerovės. Tai rodo, kad socialinė atsakomybė turi būti ne tik strategijos dalis, bet ir vertybė, realiai egzistuojanti ir veikianti tiek organizacijos kultūroje, tiek kasdienėje veikloje (žr. 1 pav.).



**1 pav.** SA suvokimas pagal respondentų atsakymus

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės

Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų daromas tiesioginis poveikis visuomenei ir suvokimas esminių socialinės atsakomybės principų (veikiama laikantis teisinių standartų ir gairių) užtikrina, kad būtų laikomasi maksimalių galimų priemonių, siekiant kuo minimalesnės neigiamos įtakos visuomenei ar aplinkai (Barbu ir kt., 2019). Šį teiginį pagrindžia respondentų atsakymai 3 lentelėje į interviu metu užduotą klausimą „Kaip Jūs suvokiate socialinę atsakomybę?“, kuomet atsakymuose išryškėjo daromo poveikio tiek asmeniui, tiek visuomenei tema. Galima teigti, kad ypač ISO 26000:2010 tarptautinio standarto laikymasis įpareigoja aukštąsias universitetines mokyklas laikytis holistinio požiūrio, kuriuo siekiama dermės tarp fizinės, psichinės, emocinės gerovės, o socialinės atsakomybės įgyvendinimo kontekste - tolygaus atsakomybių įgyvendinimo paskirstymo tarp visų sričių, siekiant ilgalaikio ir tvaraus poveikio tiek universitetų bendruomenių nariams, tiek išoriniams dalininkams.

3 lentelė. Socialinės atsakomybės poveikis

| Kategorija | Subkategorija       | Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visuomenei | Švietimas           | (R1 8) „Nes kas yra universitetas? Tai ta vieta, kuri turi turėti didžiausią poveikį visuomenėje per žinių, mokslo, pasiekimo, kultūrinės raidos aspektus.“; (R5 4) „Pagrindiniai mūsų misijoj įvardinti tikslai, socialinės atsakomybės, tai yra studijos ir mokslas, tai yra visuomenės švietimas.“; (R7 7) „<...> kokybiškų studijų vykdymas irgi yra atsakomybė, socialinė mūsų kaip universiteto visuomenei.“ |
|            | Grąža               | (R1 18) „Duoklė visuomenei per kasdieninę veiklą, apskritai apie veikimą ne institucijos naudai, bet visuomenės naudai.“; (R2 24) „<...> kiekvienas gali rodyti iniciatyvą ir savo darbuotojams, bendruomenei duoti kažką daugiau.“; (R2 30) „<...> būtent dirbti su bendruomene, kurioje esi.“; (R3 30) „<...> prioritentinė sritis, <...> organizacijos visuomenės interesų darnos užtikrinimas <...>.“          |
| Asmeniui   | Aplinkos formavimas | (R6 5) „<...> mes atsakome už savo sprendimų ir veiklos poveikį visuomenėje ir aplinkai, kurioje mes gyvename. Tai iš tikrųjų mes taip ją ir suprantam, kad tai yra atsakomybė, kurią mes nešame kaip organizacija.“                                                                                                                                                                                               |
|            | Elgsenos formavimas | (R7 7) „Socialinė atsakomybė <...> atsispindi ir atsakingam valdyme, atsakingoje elgsenoje, turbūt, žmogaus, tiek visuomenės, <...>.“; (R4 5) „Socialinė atsakomybė yra žmogaus, organizacijos poveikis kitiems.“                                                                                                                                                                                                  |

Remiantis respondentų atsakymais į klausimą apie socialinės atsakomybės suvokimą, galima teigti, kad vyrauja aiškus suvokimas apie šios atsakomybės svarbą. Universitetų atstovai įvardina švietimo kokybės aspektą kaip vieną iš prioritetų, už kurį yra atsakinga visa universiteto bendruomenė, kaip vieninga organizacija. Universitetai vis labiau pripažįsta savo atsakomybę ne tik už aukštojo mokslo kokybę švietime ir moksliniuose tyrimuose, bet ir už savąjį indėlį į visuomenės gerovę, socialinę lygybę ir tvarumą.

Tam kad universitete formuotųsi tinkama aplinka, skatinanti bendruomenę laikytis socialinės atsakomybės principų, į organizacijos strategiją turi būti įtraukiami socialinės atsakomybės dėmenys, kurie gali būti formuojami tiek vidaus veikla, tiek išoriniais reikalavimais. Respondentai R2, R3, R4, R5, R6 atsakydami į klausimą „Kokius ir kuo remiantis universitetas įtraukia socialinės atsakomybės dėmenis į savo bendrąją strategiją, misiją?“, suformulavo prielaidą, kad vis tik socialinės atsakomybės aspektai organizacijos strategijoje atsiranda dažniau įtakojami išorinių

reikalavimų – valstybės politikos gairių, įstatymų, teisės aktų (pavyzdžiui, LR švietimo įstatymas, LR mokslo ir studijų įstatymas, Lietuvos nacionalinė tvarumo strategija, Nacionalinės pažangos aktas ir pan.), standartų (tokių kaip ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000:2010 ir pan.) laikymosi, Europos sąjungos aktų (Strategija Europa 2020), tarptautinių susitarimų (SDG) pritaikomumo. Du respondentai – R1, R7 – dėmenų įtraukimą įvardino kaip prioritetą, kuris daugiau kyla iš vidinių organizacijos poreikių ir tikslų.

4 lentelė. Socialinės atsakomybės dėmenų į strategiją įtraukimas

| Kategorija                                  | Subkategorija                  | Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Savanoriškas įtraukimas į strategiją</i> | <i>Tikslas, prioritetas</i>    | <i>(R1<sup>27</sup>) „&lt;...&gt; nes mes labai tikime ir dirbame link to ir matome rezultatus. &lt;...&gt; socialinė atsakomybė yra įkoduota į apskritai universiteto misiją.“; (R7<sup>38</sup>) „&lt;...&gt; dėliodami strateginius prioritetus, mes einam per visas šitas dedamąsias. Ir tenai išsikeliam tam tikrus prioritetus, bet toje konkrečioje srityje.“</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Privalomas įtraukimas į strategiją</i>   | <i>Politika, įpareigojimas</i> | <i>(R2<sup>48</sup>) „&lt;...&gt; yra numatytas darnus vystymasis &lt;...&gt;.“; (R3<sup>22</sup>) „Mes taipogi turime ir tuos vadinamus du ISO standartus, kurie irgi lygiai taip pat turi daug bendrų sąlyčio taškų būtent su socialine politika &lt;...&gt;.“; (R4<sup>31</sup>) „&lt;...&gt; tai įtakoja išorės reiškiniai, bet kartu ir vidiniai reiškiniai.“; (R5<sup>22</sup>) „&lt;...&gt; strateginis planavimas yra pagrįstas tiek išorės, tiek vidaus aplinkos analize, tiek mūsų rizikų vertinimu, tai tiek, kiek nacionalinių, Europos teisės aktų visa... visa apžvalga.“; (R6<sup>13</sup>) „&lt;...&gt; įgyvendinant savo strateginius tikslus, universitetas vadovaujasi begale įvairiausių įstatyminių bazių, įstatymų, reglamentų.“</i> |

Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų veikimo laukas yra platus – nuo užtikrinimo, kad vyktų sklandus ir kokybiškas mokymo(si) ir studijų procesas, tikslinga mokslinė veikla, jog būtų užtikrinta tinkama akademinės aplinkos infrastruktūra (taip pat ir išteklių prasme) iki administracinių procesų, efektyvaus valdymo (tinklaveikos, partnerysčių ir bendradarbiavimo įvairiais lygmenimis) įgyvendinimo. Universitetų kasdienė veikla taipogi yra grindžiama socialinės atsakomybės principais.

Galima teigti, kad Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų strateginių planų dėka, galima matyti, kuria socialinės atsakomybės kryptimi, tikslais ir uždaviniais jie veikia. Būtina paminėti, kad tokį strateginio plano naudojimą ir įgyvendinimą taiko ir teorinėje dalyje paminėtų Europos aukštųjų mokyklų, tokių kaip Suomijos Helsinkio universiteto, Švedijos Lundo universiteto, Danijos Kopenhagos universiteto bendruomenės.

Atsakydami į klausimą apie socialinės atsakomybės valdymą kasdienėje universiteto veikloje, 6 interviu dalyviai iš 7 išskiria hierarchinio valdymo modelį (žr. 5 lentelę). Vienas respondentas R2

akcentuoja kiekvieno individo asmeninę atsakomybę be galimo aukštesnės pareigos užimančių asmenų įsikišimo. Socialinės atsakomybės valdyme yra svarbus žmogiškųjų išteklių aspektas – universiteto platus veikimo spektras nulemia, kad čia veikia vieno iš respondentų (R7) taip įvardintas „kaskadavimo principas“, yra paskirstomos atsakomybės ir atskaitomybės.

5 lentelė. Socialinės atsakomybės valdymas kasdienėje veikloje

| <b>Kategorija</b>            | <b>Subkategorija</b>          | <b>Teiginiai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Asmeninis lygis</b>       | <b>Individuali atsakomybė</b> | (R2 71) „<...> čia jau tada jau kiekvienas nusileidžiam į asmenines atsakomybes.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Organizacijos lygis</b>   | <b>Hierarchinis valdymas</b>  | (R1 60) „Kadangi socialinės atsakomybės dėmuo, kaip ir minėjau, yra horizontali veikla, aišku, už kiekvienos veiklos stovi tam tikri prorektorai ar rektorius, tada hierarchiškai padalinių vadovai ir nebūtų turbūt įmanoma turėti vienas asmenį, atsakingą už socialinės atsakomybės įgyvendinimą.“; (R3 60) „<...> tai yra visos institucijos reikalas ir atsakomybė veikti tam tikrų standartų šviesoje ir tam tikrų standartų visumoje.“; (R4 44) „Universitetas yra hierarchinė institucija, tai atsakomybė tenka vadovams, nuo aukščiausių vadovų iki žemesnio lygio vadovų, ir jų tai yra misija iškomunikuoti savo pavaldiniams ir kartu, kad tai būtų ne tik tušti žodžiai, bet kad tai būtų ir tiesiog organizacinė kultūra.“; (R5 33) „<...> nuolatinis kokybės užtikrinimo ciklas<...>.“; (R6 44) „<...> tai ateina viskas iš strateginio plano, kur vadovai įtraukia darbuotojus, tai yra kuriamos darbo grupės ir formuojamos projektinės veiklos yra.“; (R7 83) „<...> pas mus veikia kaskadavimo principu.“ |
| <b>Žmogiškieji ištekliai</b> | <b>Atsakingas asmuo</b>       | (R2 96) „<...> yra net žmogus, atsakingas už neįgaliųjų klausimus. Dabar, pavyzdžiui, universitete, yra steigiamas <...> etatas koordinatoriui. Jaunas žmogus, o gal net studentas, koordinuotų visų iš užsienio atvykusių studentų reikalus <...>.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

5 lentelės tęsinys 41 puslapyje.

5 lentelės tęsinys.

| Kategorija | Subkategorija                 | Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <i>Atsakinga asmenų grupė</i> | (R1 <sub>67</sub> ) „Tai kiekviena universiteto veikla yra koordinuojama ir kuruojama atitinkamai struktūriniais principais.“; (R1 <sub>75</sub> ) „<...> kiekvienam procese, ką mes bepaimtume, yra tam tikri planai, veiklos planai, atsakingi žmonės, kurie atsakingi už suplanuotus dalykus.“; (R3 <sub>60</sub> ) „<...> tai yra visos institucijos reikalas ir atsakomybė veikti tam tikrų standartų šviesoje ir tam tikrų standartų visumoje, tai čia turbūt vieno asmens išskirti negalėčiau.“; (R4 <sub>110</sub> ) „Iš tiesų socialinės atsakomybės pasiskirstymas yra per visą organizaciją ir tie atskiri padaliniai yra atsakingi už tvarumo, socialinės atsakomybės įgyvendinimą savo padalinio veiklos srityje.“; (R5 <sub>224</sub> ) „Kiekvienai sričiai po atsakingą, ar tai padalinį, ar tai komisiją ir... ir tada jau jie tikrai yra atsakingi už tą sritį.“; (R6 <sub>62</sub> ) „<...> mes stengiamės nesutelkti vienose rankose, nes tiesiog tai yra net neįmanoma suvokti viso proceso vienam žmogui, bet įtraukti kaip galima daugiau atstovų kiekvienoje grupėje ir kad jie būtų atsakingi už savo tam tikrą sritį, įtraukiant žmones, kurie gali prisidėti savo žiniomis, savo patirtimi būtent prie tos veiklos.“; (R7 <sub>59</sub> ) „<...> kadangi turim labai skirtingas atsakomybės sritis, tada natūraliai komandos susidėlioja, kurios tose srityse ir dirba.“ |

Hierarchinį socialinės atsakomybės valdymo modelio formavimąsi įtakoja ir pati universiteto valdymo struktūra, kuri yra sudaryta hierarchijos principu, t. y. organizacijos strategija ir politika formuojama užimančių aukščiausias vadovaujančias pareigas, o kasdinių veiklų įgyvendinimą prižiūri ir užtikrina žemesnio lygio vadovai.

Respondentas R2 interviu kalbant apie žmogiškuosius išteklius, reikalingus socialinės atsakomybės valdymui universiteto viduje, pamini individualaus asmens įveiklinimą, (užtikrinant įtrauktį, lygybę universitete iš užsienio atvykusių studentų ir neįgaliųjų). Kiti respondentai įvardinę, kad jų organizacijoje socialinės atsakomybės valdymas yra hierarchinio valdymo tipo, mini visai bendruomenei vienodai suformuotą ir priskirtą atsakomybę, susitarimus, įtraukiantį procesą, darbo grupes, projektus, komunikaciją, organizacijos kultūrą, nuolatinę stebėseną ir vertinimą. Galima teigti, jog Lietuvos aukštosios mokyklos turi konkrečias, įstatymais apibrėžtas valdymo struktūras, kurioms taikomi etikos standartais ir aiškūs principai, leidžiantys sukoordinuoti universitetų bendruomenes ir išlaikyti aukštesnį etikos standartą visuomenės atžvilgiu.

Interviu metu, užduodant antrosios dalies klausimus, buvo siekta išsiaiškinti, kurios socialinės atsakomybės sritys yra stipriausiai vystomos ir kuriose srityse socialinės atsakomybė pasireiškia mažiau nei tikimasi (žr. 6 lentelę). Didesnė dalis respondentų tiksliau išsakydavo savo nuomonę tuomet, kada būdavo jų paprašyta reitingavimo būdu išvardinti sritis turinčias socialinės atsakomybės apraiškų nuo stipriausių iki mažiau turinčių. Pažymėtina tai, kad R1, R2, R3 respondentai įvardino ne sritis, dimensijas, o įgyvendinimo priemones ar įrankius. Į klausimą apie silpniausiai įgyvendinamas sritis respondentas R3 atsakymo nepateikė ((R3<sub>250</sub>) „Pasiūlysite variantų?“).

6 lentelė. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas skirtingose srityse

| Kategorija                   | Subkategorija                                | Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stipriausiai vystomos</b> | <b>Numatytos strateginiuose dokumentuose</b> | (R1 <sub>197</sub> ) „Jeigu mes kalbėtume apie kultūrinę, socialinę, ekonominę, filantropinę veiklą, mano galva, mes tikrai maksimaliai darome ir žinome, ką daryti, tiesiog reikia tęsti.“; (R5 <sub>232</sub> ) „<...> visos, kurios privalo pagal mūsų misiją, tai mes jas vykdom labai gerai <...>.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                              | <b>Teisinė sritis</b>                        | (R4 <sub>298</sub> ) „Pirmiausia, teisė, viešasis valdymas, viešasis saugumas, <...>.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                              | <b>Švietimas, edukacija</b>                  | (R2 <sub>260</sub> ) „<...> aš manau, bendravimas su bendruomene, veiklų viešinimas.“; (R3 <sub>291</sub> ) „Kultūra - tai yra aukščiau už elgsenos kultūra ir aukščiau, ir už tam tikrus standartus, ir už teisės aktus.“; (R3 <sub>271</sub> ) „<...> asmuo skatinamas puoselėti unikalios savo kūrybiškas galias, nepriklausomai nuo savo pažiūrų, įsitikinimų, <...> yra atvirumas, skatinimas naujų galimybių <...>.“; (R6 <sub>224</sub> ) „<...> kad mūsų didžiausias darbas yra tai edukacinis, kur mes prisidedame prie to viešinimo, prie sklaidos, prie mokymo visos visuomenės <...>.“; (R6 <sub>240-244</sub> ) „<...> jeigu mes kalbame apie kuo labiau išugdytą visuomenę, tuo daugiau mes galime prisidėti prie to ekonominio vystymo, tai galbūt mes galime sakyti, kad prisidėjimas prie ekonominės gerovės irgi mūsų yra pakankamai stiprus aspektas. A taip pat, aš manau, kad teisinėje srityje lygiai taip pat, kadangi mes pakankamai aktyviai dalyvaujame, tai mes irgi lygiai taip pat esame pakankamai stiprūs šioje srityje bendradarbiaujant su vyriausybės įstaigomis.“ |
|                              | <b>Infrastruktūra</b>                        | (R7 <sub>268</sub> ) „Stiprūs, jau tikrai stiprūs esame, aš manau, infrastruktūroje vienareikšmiškai.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

6 lentelės tęsinys 43 puslapyje.

6 lentelės tęsinys.

| <b>Kategorija</b>        | <b>Subkategorija</b>                                                                   | <b>Teiginiai</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Silpniau vystomos</b> | <b>Ekologinė, aplinkosauginė sritis</b>                                                | (R1 <sup>199</sup> ) „<...> bet dar kur reikia ir nuolatos reikės dėl globalinių iššūkių, tai yra žaliojo kurso įgyvendinimas.“; (R5 <sup>234</sup> ) „<...> tvarumas yra daugiau ateinanti ta tokia iniciatyva<...>.“                                            |
|                          | <b>Filantropinė, ekologinė ir aplinkosauginė sritys</b>                                | (R6 <sup>250-252</sup> ) „<...> kartu su filantropine veikla galėtume tikrai daug daugiau pasistengti, bet sakyčiau, kad aplinkosaugos klausimas mums turbūt turėtų būti šiandien dienai tas aštriausias ir turbūt, čia ir mes turime daugiausiai iššūkių <...>.“ |
|                          | <b>Filantropinė, ekologinė ir aplinkosauginė, lygių galimybių ir įtraukties sritys</b> | (R4 <sup>296</sup> ) „Aplinkos apsauga, lygios galimybės, filantropija nėra mūsų pagrindiniai tie stulpai, turbūt yra antrieji stulpai, kurie laiko organizaciją.“; (R7 <sup>277</sup> ) „<...> įtrauktis, tos lygios galimybės, <...> čia dar yra kur tobulėti.“ |
|                          | <b>Ataskaitomybė</b>                                                                   | (R2 <sup>288</sup> ) „<...> ko galbūt nepadarėm, ko labai reikia, tai va tos ataskaitos apie socialiai atsakingą veiklą, kaip ir vertinimas savianalizės metu, nes būtent atkreipiam dėmesį į tas socialiai atsakingas veiklas.“                                  |

Vykstant globalizacijos procesams ir pokyčiams įvairiose srityse, universitetų vaidmuo daugiau autonomijos, tarptautiškumo, o tai nulemia, jog universitetai žengia ir į naujas sritis. Tad galima teigti, kad kai kuriose aukštųjų universitetinių mokyklų veiklos srityse galimai reikės ilgiau laukti rezultato ar aiškaus įsitvirtinimo. Svarbu, jog iš respondentų atsakymų matoma, kad universitetas veikia ne tik kaip švietimo institucija, bet ir kaip lygiavertė partnerė kitoms institucijoms ir tai skatina pridėtinę vertę tiek aplinkosaugos tiek filantropinėje, tiek lygių galimybių srityse, visuomenėje ir valstybėje. Jau ir 2003 metais įvykusioje Aukštojo mokslo pasaulinėje konferencijoje (angl. The World Conference on Higher Education), UNESCO atstovai pabrėžė, kad takoskyra tarp aukštojo mokslo institucijų ir verslo įmonių nyksta, tad tiek vieniems, tiek kitiems yra itin svarbu laikytis socialinės atsakomybės principų ir standartų (UNESCO, 2015).

Antrojo bloko klausimai apie socialinės atsakomybės sritis ir jų įgyvendinimą buvo suformuluojami remiantis Carroll SA piramidės modeliu, Elkington TBL (Trijų ramsčių) teorija bei Freeman SV (Suinteresuotų šalių) teorija. Analizuojant respondentų atsakymus išryškėjo tendencija, jog aukščiau minėtas modelis ir dvi teorijos, aukštosiose mokyklose yra įgyvendinamos visose srityse 4 lygiais – asmeniniu, organizacijos, visuomenės ir tarptautiniu (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. SA sričių įgyvendinimas skirtinguose lygiuose<sup>4</sup>

|                            | <b>Ekonominė sritis</b>                                  | <b>Juridinė sritis</b>                                                           | <b>Etinė sritis</b>                 | <b>Filantropinė sritis</b>                                           | <b>Ekologinė, aplinkosauginė sritis</b> | <b>Įtraukties, lygybės sritis</b>         |
|----------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Asmeninis lygis</b>     | Efektyvus, tvarus resursų naudojimas                     | Teisės aktų laikymasis                                                           | Sąžiningas elgesys                  | Asmeninė auka, savanorystė                                           | Atsakingas resursų naudojimas           | Pagarba, sąmoningas įsitraukimas          |
| <b>Organizacijos lygis</b> | Tikslingas ir efektyvus finansinių išteklių panaudojimas | Vidaus tvarkos taisyklių kūrimas ir įgyvendinimas, darbo teisės normų laikymasis | Etinė darbo praktika                | Kolektyvinis dalyvavimas socialinėse iniciatyvose                    | Žaliosios iniciatyvos                   | Lygių galimybių užtikrinimas darbe        |
| <b>Visuomenės lygis</b>    | Verslumo skatinimas, švietimas                           | Įstatymų laikymasis ir inicijavimas, teisinio švietimo iniciatyvos               | Švietimas apie etiką                | Inicijavimas socialinių akcijų, nemokamas švietimas                  | Švietimo iniciatyvos                    | Iniciatyvų kūrimas, švietimo iniciatyvos  |
| <b>Tarptautinis lygis</b>  | Bendradarbiavimas su užsienio verslo įmonėmis            | Dalyvavimas tarptautinėse teisinėse iniciatyvose                                 | Tarptautinių teisės aktų laikymasis | Humanitarinė pagalba, dalyvavimas tarptautiniuose fonduose, akcijose | Dalyvavimas globaliose iniciatyvose     | Dalyvavimas tarptautiniuose susitarimuose |

Carroll (1991) piramidės dimensijų pritaikymas švietimo įstaigų veikloje sukuria naudą tiek pačioms švietimo institucijoms, tiek šių institucijų bendruomenėms bei suinteresuotoms šalims keturiose socialinės atsakomybės srityse: ekonominėje – vyksta efektyvus organizacijų išteklių valdymas, gaunamos lėšos yra naudojamos tiksliai (pavyzdžiui, infrastruktūros gerinimui); teisinėje – užtikrinamos darbuotojų teisės, laikomasi saugos ir duomenų apsaugos įstatymų; etinėje – vidinės kultūros, moralinių vertybių svarbos diegimas; filantropinėje – inicijavimas akcijų, projektų, dalyvavimas nevyriausybinių organizacijų veiklose (Dahan ir Senol, 2012).

Trijų ramsčių teorijos (Elkington, 1994) principai atsiskleidžia per švietimo institucijų sprendžiamas visuomenės socialines bei aplinkosaugines problemas. Socialinės atsakomybės ekonominėje srityje rezultatas – tvarus finansavimo modelis, kuomet yra apjungiamas privatus ir viešas sektorius, pritraukiami investuotojai. Parama (finansinė – stipendijos, moralinė – mentorystė) bendruomenės nariams – studentams – užtikrina lygybę ir įtrauktį, įgyjant aukštąjį išsilavinimą. Aplinkosauginės, ekologinės srities socialinės atsakomybės įgyvendinimas yra fiksuojamas per tvarumo iniciatyvas, 3

<sup>4</sup> Sudaryta tyrimo autorės pagal interviu metu respondentų pateiktą informaciją.

R (angl. 3 R's – reuse, reduce, recycle) arba 3 P (panaudok dar kartą, pamažink naudojimą, perdirbk) taisyklės pritaikomumą (Disterheft ir kt., 2015).

Suinteresuotųjų šalių teorijos (Freeman, 1984), principų taikymas taip pat teigiamai veikia visų suinteresuotųjų šalių interesų įgyvendinimą švietimo įstaigose: studentų ir tėvų (kokybiško aukštojo mokslo užtikrinimas), dėstytojų ir darbuotojų (adekvatus darbuotojų gaunamas atlyginimas, orios darbuotojų darbo sąlygos, suteikiant galimybę jiems tobulėti profesinėje srityje), įstaigos ir valstybinių institucijų (švietimo įstaigos turi laikytis valstybinės švietimo politikos), švietimo įstaigos ir bendruomenės (bendruomenių gerbūvio kūrimas, dalyvavimas socialiniuose projektuose) (Langrafe ir kt., 2020).

Socialinės atsakomybės teorijos ir jų pritaikomumas yra itin reikšmingas švietimo institucijoms, nes jų pasirinkta ir įgyvendinama strategija atitinka visų suinteresuotųjų šalių lūkesčius, o tai nulemia kokybiško švietimo pasiūlą bei suteikia galimybę švietimo institucijoms prisidėti prie teigiamų visuomenės pokyčių.

Respondentų pateikti atsakymai į 3 bloko klausimus leidžia teigti, kad rodikliai yra svarbus socialinės veiklos įsivertinimo įrankis (žr. 8 lentelę). Respondentai šioje dalyje įvardina kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Atkreiptinas dėmesys, kad respondentas R2 neįvardina savo institucijos taikomų rodiklių socialinės atsakomybės pažangos pamatavimui, tačiau įvardina galimus matavimo įrankius, kurie galėtų tapti bendrai taikomais visoms Lietuvos aukštojo mokslo institucijoms, taip pat įvardina standartizavimo ir suvienodinimo svarbą daromai socialinės atsakomybės pažangai įsivertinti. Respondentas R7 įvardina reitingų svarbą ((R7<sub>327-329</sub>) „*Tai reitingai jie atspindi, ką mes darome ir mūsų užduotis yra ne specialiai kažką daryti dėl reitingų, o daryti gerai darbus, kuriuos mes turim daryti ir tada žiūrėti tai ir matyti augantį reitingą.*“). Respondentas R7 taip pat interviu metu įveda naują terminą „*KPIS'as*“ (angl. Key Performance Indicator – pagrindinis veiklos rodiklis, išmatuojama vertė, parodanti kaip įmonė siekia savo tikslo). Nors šis rodiklis daugiau yra taikomas verslo sektoriuje, tačiau gali būti pritaikomas ir švietimo institucijose, kadangi šiose taip pat yra svarbu numatyti ir į(si)vertinti procesus, kurie leistų siekti užsibrėžtų tikslų ir numatyti galimus vertinimus vykdomoms ateities veikloms. Kiti respondentai mini veiklos ir valdymo kokybinius bei kiekybinius rodiklius.

8 lentelė. Įgyvendinamos socialinės atsakomybės išmatavimo rodikliai

| Kategorija               | Subkategorija                                 | Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Rodiklių įvairovė</i> | <i>Kiekybinių ir kokybinių rodiklių dermė</i> | <p>(R1<sub>41</sub>) „&lt;...&gt; tam tikros veiklos kaip poveikis visuomenės raidai tikrai matuojamas įvairiausiais rodikliais yra kasmetinė strategija, stebėsenos planas, ataskaitos metinės.“; (R3<sub>308-309</sub>) „&lt;...&gt; tiek ilgalaikiam, tiek trumpalaikiam plane mes turime susidėlioję tuos matavimo vienetų, nekintamus technologinius paruošėjus...“; (R4<sub>314</sub>) „Kai kurių dalykų yra labai sunku pamatuoti poveikį, nes tam reikia ilgalaikės perspektyvos.“; (R4<sub>321</sub>) „&lt;...&gt; tiesiog išsikeliam tikslus ir per tai matuojam, per rodiklius.“; (R5<sub>261-267</sub>) „&lt;...&gt; per studijų kokybės, &lt;...&gt; per baigiamumą, įsidarbinumą per darbdavių nuomones, mokslas, vėlgį, irgi atitinkamai turi savo rodiklius. &lt;...&gt; ir laimėti projektai moksliniai, žodžiu, ir visos kitos mokslinės iniciatyvos, nacionaliniai apdovanojimai&lt;...&gt;. Praktiškai daug kur, kur nėra tų kiekybinių rodiklių, turim kokybinius rodiklius.“; (R5<sub>273-274</sub>) „&lt;...&gt; daug ten [veiklos ataskaitoje] duomenų, tiek kokybinių, tiek kiekybinių, visų krypčių rodikliai tų metų, nes rodikliai vieni yra vienais metais skaičiuojami, kiti – kitais.“</p> |

8 lentelės tęsinys 47 puslapyje.

8 lentelės tęsinys.

| <b>Kategorija</b>       | <b>Subkategorija</b>                   | <b>Teiginiai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kokybiniai</b>       | <b>Apklausos</b>                       | <b>(R6<sub>306-309</sub>)</b> „<...> vienas iš matavimo būdų tai yra, be abejo, apklausos, pasitenkinimo tarkim, tai yra ir tų pačių universiteto studentų apklausos, jeigu vykdomos kažkokios tai veiklos, kaip sekėsi, kaip pavyko, ko trūksta, visuomenės apklausos lygiai taip pat, <...>.“                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Kiekybiniai</b>      | <b>KPIs'ai</b>                         | <b>(R7<sub>338-343</sub>)</b> „Iš esmės KPIs'ai, tam tikri kiekybiniai rodikliai, <...> Tai mes turime kelis KPIs'us, kurie yra strateginiai ir be išimties planuojame visuose padaliniuose. Ir turim per atskiras vertės grandines dar po po keletą KPIs'ų, kurie vat, pavyzdžiui, konkrečiai studijų srityje aktualūs mokslo ir organizacijos vystymo, jie visi, be abejo, vienaip ar kitaip susiję su pagrindiniais strateginiais. Vėlgi, kaskadavimo principas, kad neturėti kažkokių atskirų dedamųjų, o kad viskas sueitų finale, vis tiek į strategijos įgyvendinimą.“ |
| <b>Standartizavimas</b> | <b>Pasirenkamas įvertinimas</b>        | <b>(R1<sub>44</sub>)</b> „Mes priklausome įvairiausioms asociacijoms, kurios matuoja vienokius ar kitokius mūsų rodiklius ir mūsų pažangą.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                         | <b>Atsakingumo ir tvarumo indeksas</b> | <b>(R2<sub>311-314</sub>)</b> „<...> yra toks nacionalinis atsakingumo ir tvarumo indeksas. Indeksas matuoja organizacijos socialinę atsakomybę, kadangi visa metodika yra paskelbta, ar ne, kaip matuojama, kokie yra užduodami klausimai organizacijai. Kodėl gi neadaptuoti šios metodikos būtent aukštojo mokslo institucijoms“.                                                                                                                                                                                                                                          |

Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės sričių rodikliai yra fiksuojami ir viešai prieinami teikiamose metinėse veiklų ataskaitose bei strateginiuose planuose. Respondentai teigia, kad socialinei atsakomybei yra skiriamas didelis dėmesys ir tai lemia netgi atskirų dalių ataskaitose atsiradimą. Lyginant su verslo įmonių praktika, Lietuvos aukštosiose universitetinėse mokyklose dar nėra susiformavusi nuosekli praktika teikti socialinės atsakomybės ataskaitas. Vienas iš respondentų R2 SA ataskaitų formavimą ir teikimą visuomenei mato kaip galimybę ateities perspektyvoje (žr. 9 lentelę). Respondentai R4 ir R7 teigia, kad jų atstovaujamų universitetų teikiamos atskiros tvarumo ataskaitos yra arčiausiai SA ataskaitų sampratos. 1997 metais įkurtos nepriklausomos tarptautinės organizacijos „GRI“ internetiniame puslapyje teigiama, kad Pasaulinės

atskaitingumo iniciatyvos standartai (angl. The GRI Sustainability Reporting Standards) padeda organizacijoms atskleisti veikimo skaidrumą tvarumo kontekste (GRI Academy, n. d.). Standartai įgalina organizacijas į(si)vertinti tiek daromą teigiamą, tiek neigiamą įtaką ekonomikai, aplinkai ir žmonėms – „Aukštosios mokyklos atlieka svarbų vaidmenį visuomenėje, todėl didėja jų socialinės atsakomybės ir gebėjimo informuoti apie socialiai atsakingą veiklą svarba, kuri atsispindi socialinės atsakomybės ataskaitoje“ (Nastaravičė ir kt., 2024, p. 86).

9 lentelė. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo atskaitomybė

| Kategorija | Subkategorija               | Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teikiama   | Strateginių dokumentų dalis | <p>(R1<sub>52-57</sub>) „&lt;...&gt; strateginiai planai, tiek strategija, tiek strateginiai veiklos planai yra viešai skelbiami. Jie aptariami su socialiniais dalininkais, tikrai skelbiami įvairiausių rezultatai, įvairiausių platformų reitingų kokie tik beorganizuojami, bet turbūt didžiausias įsivertinimas tai vyksta universitete, kadangi mes visą strategiją paremtą tom pačiom vertybėm ir kaip minėjau, net ir atskira dalis apie poveikį visuomenės raidai, tai yra tam tikri rodikliai, kuriuos mes matuojame, tam tikros priemonės, kurios mums, parodo ar mes teisingai dirbame.“; (R3<sub>297-299</sub>) „Yra mūsų universiteto veiklos ataskaita, rektorius veiklos ataskaita, tai vat ten yra tam tikrų dalių... ir, aišku, strateginio veiklos plano įgyvendinimo ir plėtros plano įgyvendinimo ataskaitos, jose galima tam tikrų punktų matyti.“; (R5<sub>247-248</sub>) „Turbūt kaip atskiros dokumento nėra, nes tai būna integruota arba į strategijos veiklos ataskaitą, arba į kitas padalinių veiklos ataskaitas.“; (R6<sub>276-284</sub>) „&lt;...&gt;socialinės atsakomybės aspektai įtraukiami į strateginius klausimus, tai yra visos strateginės veiklos ataskaita, kur pagal kiekvieną aspektą būtent yra pateikiami duomenys, kas yra įvykdyta, kokie yra rezultatai, kokios yra siekiamybės, &lt;...&gt; tai tikrai bet kas gali pamatyti ir pasižiūrėti, ką universitetas veikia ir kiek jis yra socialiai atsakingas tam tikrose srityse.“</p> |

9 lentelės tęsinys 49 puslapyje.

9 lentelės tęsinys.

| <b>Kategorija</b> | <b>Subkategorija</b>       | <b>Teiginiai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Teikiama</b>   | <b>Atskiras dokumentas</b> | <i>(R4<sub>303-305</sub>) „Pas mus socialinė atsakomybė, turbūt, yra vadinama Darnios veiklos arba Tvarumo ataskaitomis ir mes jau nuo 2001 metų, kai tik patvirtino Darnios veiklos strategiją, kai tai, ką darėm, sudėjom į dokumentą.“; (R7<sub>284-286</sub>) „Mes teikiame kas 2 metus tokią Uni Global ataskaitą. Tai jinai apima labai, labai daug dalykų, apie kuriuos dabar kalbėjom. Jinai tokia gal daugiau per sustainability (angl. tvarumo) prizmę orientuota, bet ten apimam iš principo visus tuos G17 tiek, kiek juos paliečiam savo veiklose.“</i> |
| <b>Neteikiama</b> | <b>Galimybė</b>            | <i>(R2<sub>278</sub>) „Čia sakysim, kaip tokia galimybė.“</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Apibendrinant galima teigti, jog Respondentų R1, R3, R5, R6 interviu metu pateikti atsakymai įrodo, kad socialinė atsakomybė yra svarbi organizacijų strategijos dalis. Universitetų strateginiuose dokumentuose/planuose yra pateikiami duomenys apie įvykdytas veiklas, taikomas priemones bei pasiektus rezultatus. Svarbu, jog šie duomenys yra viešai prieinami.

## DISKUSIJA

Šio baigiamojo darbo empirinio tyrimo tikslas yra ištirti Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės valdymą. Teorinėje dalyje minėti bendros vertės kūrimo teorijos pradininkai Porteris ir Krameris teigia, kad socialinės atsakomybės įtraukimas, integravimas į verslo įmonių strateginį planą ar valdymą, sukuria palankias galimybes ilgalaikės pridėtinės vertės kūrimui (Porter, Kramer, 2011). Taigi, aukštųjų universitetinių mokyklų valdymo subjektai vadovaudamiesi Didžiosios Universitetų chartijos tikslais, Lietuvos Respublikos įstatymų baze, Statutais ir kitais vidaus dokumentais vykdo universiteto veiklą, kuria pridėtinę vertę bei nuosekliai siekia ir toliau išlikti gerosios praktikos pavyzdžiu visuomenėje. Atsižvelgiant į besikeičiančius procesus, nuolatinę visuomenės pažangą, universitetai siekdami išlikti autoritetais, turi tapti lankstesniais biurokratine ir visuomenine prasme, o tai apklaustų aukštųjų universitetinių mokyklų respondentų nuomone, gali padėti suvaldyti vienas esminių dokumentų pasitarnaujančių operatyviam ir sklandžiam visos universiteto bendruomenės veikimui bendra linkme – universiteto bendruomenės parengtas strateginis planas. Mokslinėje literatūroje strateginis planas suprantamas kaip efektyvus valdymo įrankis, leidžiantis modeliuoti galimas situacijas, prisitaikyti prie pokyčių, formuoti jų strategiją ir įgyvendinimą (Seiliūtė, 2013, p. 54). Svarbu paminėti, jog iš dalies Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės sričių rodikliai yra fiksuojami ir viešai prieinami teikiamose metinėse veiklų ataskaitose, strateginiuose planuose. Empirinio tyrimo metu, respondentai įvardino faktą kaip besiformuojančią praktiką, t. y. teikti universitetų ataskaitose atskiras skiltis, skirtas būtent socialinei atsakomybei. Galima teigti, jog vienas iš respondentų R2 tokią kaip atskirą socialinės atsakomybės ataskaitos formavimą ir teikimą Lietuvos visuomenei mato kaip galimybę ateities perspektyvoje.

Remiantis magistrinio darbo metu iškeltu uždaviniu ir empirinio tyrimo metu atliktų interviu duomenimis, galima teigti, jog aukštosios universitetinės mokyklos socialinės atsakomybės valdymo ir įgyvendinimo praktikas taiko šešiose srityse. Ekonominėje srityje universitetai atlieka tiesioginį vaidmenį būsimų darbo rinkos dalyvių ugdyme, taip pat prisideda prie inovacijų ir vykdomų mokslinių tyrimų rezultatų integravimo verslo sektorių skatinimo. Juridinėje srityje universitetai vadovaujasi demokratijos ir žodžio laisvės principais, užtikrina teisinių reikalavimų įgyvendinimą, darbo teisės, duomenų apsaugos, skaidraus finansų valdymo ir viešųjų pirkimų vykdymo užtikrinimą. Etinės srities įgyvendinimas pasižymi nuolatiniu etiškos akademinės bendruomenės ugdymu akademinės laisvės užtikrinimu (mokymai, konferencijos, iniciatyvos, vidaus tvarkos, geroji užsienio šalių universitetų praktika). Filantropinė sritis apima aukštųjų universitetinių mokyklų bendruomenių savanorystės iniciatyvas, bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis organizacijomis bei teikiamą socialinę pagalbą studentams ir aukštųjų mokyklų darbuotojams. Aplinkosauginės srities įgyvendinimas universitetuose pasižymi energijos taupymu, tvarumo praktikos diegimu (atliekų rūšiavimu, žaliųjų erdvių kūrimu, inovatyvių sprendimų). Įtraukties bei lygybės sritis pasižymi įtraukios aplinkos kūrimu, kada užtikrinama lyčių lygybė, mokslo prieinamumas turintiems negalią bei diskriminacijos prevencija.

Šie teiginiai pagrindžia Carroll socialinės atsakomybės piramidės teoriją (Carroll, 1991), kurios pagrindinė esmė ta, jog socialinė atsakomybė turi būti ne tik strategijos dalis, bet ir vertybė, realiai egzistuojanti ir veikianti tiek aukštųjų universitetinių mokyklų kultūroje, tiek visuomeninėje veikloje. Universitetai laikydamiesi ISO 26000:2010 tarptautinio standarto įpareigoja laikytis holistinio požiūrio, kuriuo siekiama pusiausvyros tarp fizinės, psichinės, emocinės gerovės, o socialinės atsakomybės valdymo ir įgyvendinimo kontekste – proporcingo atsakomybių įgyvendinimo

paskirstymo tarp visų universiteto veiklos sričių, siekiant tvaraus ir pozityviai tęstinio poveikio tiek universitetų bendruomenių nariams, tiek visuomenei. Empirinio tyrimo metu, išanalizavus interviu matoma, jog universitetai vis labiau sutinka prisiimti atsakomybę ne tik už vykdomų studijų, mokslinių tyrimų, bendradarbiavimo su išoriniais partneriais vystymą, bet ir už savąjį indėlį į visuomenės gerovę plačiąja prasme. Siekiant, jog universitete formuotųsi tinkama aplinka, skatinanti bendruomenę laikytis socialinės atsakomybės principų, į organizacijos strategiją turi būti įtraukiami socialinės atsakomybės dėmenys (aukštųjų universitetinių mokyklų etikos standartai, atsakingas valdymas, studijų programos ir socialinė bendruomenių integracija, tarptautinis bendradarbiavimas ir bendra veikla su išorės partneriais tvaraus verslo socialinės atsakomybės projektuose). Respondentai suformulavo prielaidą, kad vis tik socialinės atsakomybės aspektai organizacijos strategijoje atsiranda dažniau įtakojami išorinių reikalavimų – valstybės politikos gairių, įstatymų, teisės aktų, standartų laikymosi, Europos sąjungos aktų ir tarptautinių susitarimų bei gerosios praktikos pavyzdžių pritaikomumo. Iš dalies galima teigti, jog aukštosios universitetinės mokykloms yra leidžiama laviruoti ir pačioms nusistatyti, koku metodu ir į ką koncentruojantis (pagal misijas ir tikslus) yra vykdoma socialinė atsakomybė.

Galima teigti, jog Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos priklausydamos Europos ir pasaulio universitetų bendruomenėms, galėdamos matyti geruosius pavyzdžius (darbe aptarti Suomijos Helsinkio universiteto, Švedijos Lundo universiteto, Danijos Kopenhagos universiteto pavyzdžiai), rengdamos ir viešai pristatydamos savo strateginius planus, tampa atviresnės visuomenei ir sudaro galimybes suprasti, kuria socialinės atsakomybės kryptimi, tikslais ir uždaviniais aukštosios mokyklos veikia. Svarbu paminėti, kad iš respondentų atsakymų matyti, jog universitetas ne tik veikia kaip švietimo institucija, bet ir kaip lygiavertė partnerė kitoms institucijoms/įmonėms, galinti prisitaikyti ir lygiavertiškai kurti pridėtinę vertę tiek aplinkosaugos tiek filantropinėje, tiek lygių galimybių srityse.

## IŠVADOS

*Baigiamojo darbo tikslą* padėjo pasiekti iškelti uždaviniai ir vadovaujantis jais padarytos išvados:

Socialinės atsakomybės sampratos ištakos ir jos evoliucija prasidėjo nuo tiesioginio verslo organizacijų ekonominės naudos siekimo. Galiausiai ši samprata kito ir buvo integruota į verslo organizacijų strategijas, apimančias ekonomines, socialines ir aplinkosaugines dimensijas, kurios yra itin svarbios ir švietimo sistemai. Švietimo įstaigos, taikydamos socialinės atsakomybės (SA) teorijas, gali ne tik gerinti švietimo kokybę, bet ir aktyviai prisidėti prie tvaraus visuomenės ir kultūros vystymosi.

Europos aukštosios universitetinės mokyklos įgyvendina socialinės atsakomybės principus vadovaujantis strateginiais planais, kuriuose galima matyti kaip universitetas siekia tvarumo, aukštojo mokslo prieinamumo, rūpinimosi bendruomene, žmogaus teisių ir demokratijos gynimo bei skaidraus valdymo modelių užtikrinimo.

Lietuvos aukštosios universitetinės mokyklos turi konkrečias, įstatymais apibrėžtas veikimo funkcijas ir valdymo struktūras, kurioms taikomi etikos standartais ir principai, leidžiantys sukoordinuoti universitetų bendruomenes ir išlaikyti aukštesnį etikos standartą visuomenės atžvilgiu.

Esminiai Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų dokumentai, kurių pagrindu visuomenė ir valdžios atstovai supažindinami su universiteto studijų, mokslinė, visuomeninė ir ekonomine veikla yra rektorių ataskaitos ir strateginiai planai.

Interviu metu, respondentai atsakydami į užduotus klausimus patvirtino, jog vadovaujantis tarptautiniais standartais, strategijomis, modeliais, aukštosios universitetinės mokyklos jų pagrindu įsivertina savo vykdomą veiklą ir atlieka analizę, kaip pagal turimus žmogiškuosius ir materialinius resursus, įgyvendina socialinę atsakomybę aptartose šešiose dimensijose: ekonominėje, teisinėje, etinėje, filantropinėje, aplinkosaugos-ekologinėje, įtraukties-lygybės.

Lietuvos aukštosios mokyklos įgyvendindamos socialinės atsakomybės veiklas vis dar susiduria su iššūkiais, tokiais kaip finansinių išteklių trūkumu, vis dar ribotu visuomenės įsitraukimu į universitetų vykdomas veiklas, iniciatyvas, mokslinius tyrimus ir pan. Taip pat trūkta universitetų realios iniciatyvos bendradarbiaujant su Lietuvos verslo sektoriumi diegiant inovatyvias, naujos kartos technologijas, taip pat bendradarbiaujant ruošiant trūkstamus būsimus specialistus.

## REKOMENDACIJOS

1. Vadovaujantis Lietuvos teisės aktais, aukštosioms universitetinėms mokykloms nėra privaloma rengti atskiros socialinės atsakomybės įgyvendinimo ataskaitos. Šiuo metu apie socialinės atsakomybės įgyvendinimą, galima rasti universitetų strateginiuose planuose arba universitetų internetiniuose puslapiuose randamuose dokumentuose. Siūlymas būtų inicijuoti bendrą Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų socialinės atsakomybės įsivertinimo sistemos sukūrimą (kaip Rektoriaus ataskaita), kuria remiantis universitetai galėtų įsivertinti savo vykdomą veiklą pagal standartizuotą sistemą bei dalintis geraja praktika. Kaip pavyzdį būtų galima paminėti tai, kad Lietuvos verslo įmonės galį įsivertinti savo SA veiklą, naudodamos Nacionalinį tvarumo ir atsakingumo indekso įrankį (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2024).
2. Remiantis atlikto empirinio tyrimo duomenimis, iš dalies galima teigti, jog socialinės atsakomybės įgyvendinimas prasideda nuo asmeninio lygio, tad skatinant bendrą organizacijos kultūrą, vertybes, siekiant efektyviai valdyti SA įgyvendinimą skirtingose srityse (ekonominėje, teisinėje, etinėje, filantropinėje, aplinkosauginėje-ekologinėje, įtraukties-lygybės), siūlymas būtų numatyti galimybes universitetuose įsteigti socialinės atsakomybės sričių koordinatorių pareigybes, kurių pagrindinis darbas būtų skatinti visos universiteto bendruomenės aktyvų dalyvavimą, įsitraukimą ir tarpusavio dialogą.

## LITERATŪRA

Agudelo, M., A., L., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B. (2019). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*. International Journal of Corporate Social Responsibility. 4 (1). <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y>

Agudelo, M., A., L., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 4(1). p. 1–23. <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y>

Barbu, C. M., Logofatu, M. ir Olari C. (2019). *ISO 26000: A Vital Vector in Interconnecting the Human Resource Management Standards*. [https://www.researchgate.net/publication/326830871\\_ISO\\_26000\\_A\\_Vital\\_Vector\\_in\\_Interconnecting\\_the\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Standards\\_Practices\\_Cases\\_and\\_Controversies](https://www.researchgate.net/publication/326830871_ISO_26000_A_Vital_Vector_in_Interconnecting_the_Human_Resource_Management_Standards_Practices_Cases_and_Controversies)

Carnegie, A. (2017). *The Gospel of Wealth*. New York: Carnegie Corporation of New York. <https://www.carnegie.org/publications/the-gospel-of-wealth/>

Carroll, A., B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons. 34(4), p. 39–48. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G>

Cohen, S. (2020). *Economic Growth and Environmental Sustainability. State of the Planet*. Columbia Climate School. <https://news.climate.columbia.edu/2020/01/27/economic-growth-environmental-sustainability/>

Collins, Robert, M. (1978). *Positive Business Responses to the New Deal: The Roots of the Committee for Economic Development, 1933–1942*. Business History Review. 52(3). p. 369-391 Cambridge University Press. [https://ideas.repec.org/a/cup/buhirw/v52y1978i03p369-391\\_00.html](https://ideas.repec.org/a/cup/buhirw/v52y1978i03p369-391_00.html)

Cortez, G. G. (2023). *Social responsibility as a strategy in university management*. [https://www.researchgate.net/publication/368231735\\_Social\\_responsibility\\_as\\_a\\_strategy\\_in\\_university\\_management](https://www.researchgate.net/publication/368231735_Social_responsibility_as_a_strategy_in_university_management)

Dahan, G., S., Senol, I. (2012). *Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case*. American International Journal of Contemporary Research. 2(3). p. 95–102. <http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1358933166.pdf>

Davis, K. (1960). *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?* California Management Review. 2(3). p. 70-76. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166246>

Disterheft, A., Ferreira, D. S., Caeiro, C. S., Azeiteiro, U. M. (2015). *Participatory Processes in Sustainable Universities – Exploring the Dimensions of Participation*. Sustainable Development. 23(3). p. 183–196. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1467-6370>

Dogson, M., Gann, D. (2020). *Philanthropy, Innovation and Entrepreneurship*. p. 39-60. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-38017-5\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-38017-5_3)

European Commission. (n. d.). *European Education Area. Quality education and training for all*, <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education?>

Europos bendrijų komisija. (2009). Naujoji universitetų modernizavimo partnerystė. *ES forumas „Universitetų ir įmonių dialogas“*. Briuselis. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8511-2009-INIT/lt/pdf>

Erasmus+. (2019). <https://erasmus-plus.lt/programa/>

Farhmand, N. F. (2012). *Social Responsibility of Organizational Management*. [https://www.researchgate.net/publication/270206445\\_Social\\_Responsibility\\_of\\_Organizational\\_Management/fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/270206445_Social_Responsibility_of_Organizational_Management/fullTextFileContent)

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Cambridge University press. [https://books.google.lt/books?id=NpmA\\_qEiOpkC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Giuseppe, S., Arlene A. ir Sirse, P. (2012). *Postmodern university management in the social responsibility paradigm*.  
<https://www.researchgate.net/publication/291723912> Postmodern university management in the social responsibility paradigm

GRI Academy. (n.d.). *The global leader for impact reporting*. <https://www.globalreporting.org/>

Heald, M. (2024). *Business History Review*. 98 (2).  
<https://www.cambridge.org/core/journals/business-history-review>

Horizon Europe. (2024). [https://www.pnoconsultants.com/grants/horizon-europe/?utm\\_source=googleads&utm\\_campaign=Horizon%20Europe%20EU&utm\\_agid=128472695425&utm\\_term=horizon%20europe&creative=596553581708&device=c&placement=&gad\\_source=1&gclid=EAIaIQobChMImc64wMHjiQMVcaloCR1WnC2DEAAYASAAEgJjjfD\\_BwE](https://www.pnoconsultants.com/grants/horizon-europe/?utm_source=googleads&utm_campaign=Horizon%20Europe%20EU&utm_agid=128472695425&utm_term=horizon%20europe&creative=596553581708&device=c&placement=&gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMImc64wMHjiQMVcaloCR1WnC2DEAAYASAAEgJjjfD_BwE)

Horizon. The EU Research&Innovation Magazine. (2024). *Europe must double funding for research and simplify procedures, top expert suggests*. <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/horizon-magazine/europe-must-double-funding-research-and-simplify-procedures-top-expert-suggests>

Idowu, S. O., Sitnikov, C., Editors, L. M. (2019). *ISO 26000 - A Standardized View on Corporate Social Responsibility*. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-11568706-cdfe78cb68.pdf>

Išoraitė, M. ir Aktas. D. (2022). *Studentų nuomonės apie bendruomeniškumo skatinimą per savanorystę, Vilniaus kolegijos tyrimas*. Tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija. Iššūkiai ir socialinė atsakomybė versle. Kaunas: Kolpingo kolegija. [https://www.kolpingokolegija.lt/wp-content/uploads/2024/10/Kolpingo\\_leidinys\\_2022.pdf](https://www.kolpingokolegija.lt/wp-content/uploads/2024/10/Kolpingo_leidinys_2022.pdf)

Jorge, M. L. ir Pena, F. J. A. (2017). *Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals*.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/hequ.12122>

Jusčius, V. (2007). *Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. <https://www.journals.vu.lt/ekonomika/article/view/17612/16781>

Kauno technologijos universiteto Akademinės etikos kodeksas. (2012). <https://ktu.edu/wp-content/uploads/2016/03/KTU-Akademines-etikos-kodeksas.pdf>

Kauno technologijos universiteto strategija. (2021). <https://ktu.edu/dokumentai/strategija/>

Klaipėdos universiteto Akademinės etikos kodeksas. (2019). <https://www.ku.lt/lt/universitetas/akademe-etika>

Langrafe, T. F, Barakat, T. R., Stocker, F., Boaventura, J. M. G. (2020). *A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions*. The Bottom Line. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bl-03-2020-0021/full/html>

Lietuvos inovacijų centras. (2020). *Mokslo ir verslo bendradarbiavimas – meilė iš išskaičiavimo ar reali abipusė nauda*. <https://www.lic.lt/mokslo-ir-verslo-bendradarbiavimas/>

Lietuvos mokslo taryba. (2022). *Europos horizontas*. <https://europohorizontas.lt/statistika2/>

Lietuvos Respublikos mokslo, studijų ir sporto ministro įsakymas. (2023). *Dėl bendrųjų studijų vykdymo reikalavimų aprašo patvirtinimo*. Nr. V-1168. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a4caf862ced511e6a476d5908abd2210/asr>

Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2023). *Aukštojo mokslo sistema*. <https://smsm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/smm-studijos/aukstojo-mokslo-sistema/>

Lietuvos Respublikos Seimas. (2010). *Dėl Kauno medicinos universiteto ir Lietuvos veterinarijos akademijos reorganizavimo ir Lietuvos sveikatos mokslų universiteto statuto patvirtinimo*. Nr. XI-973. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.377696/NOPdZDLNgo>

Lietuvos Respublikos Seimas. (2010). *Dėl Klaipėdos universiteto statuto patvirtinimo ir buveinės nustatymo*. Nr. XI-938. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.376967/asr>

Lietuvos Respublikos Seimas. (2009). *LR Mokslo ir studijų įstatymas*. Nr. XI-242. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.343430/asr>

Lietuvos Respublikos Seimas. (1990). *Lietuvos Respublikos Vilniaus universiteto statuto patvirtinimo įstatymas*. Nr. 18-468. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.279/asr>

Lietuvos Respublikos Seimas. (2018). *Dėl Lietuvos Edukologijos universiteto ir Aleksandro Stulginskio universiteto reorganizavimo prijungimo prie Vytauto Didžiojo universiteto būdu ir Vytauto Didžiojo universiteto statuto patvirtinimo*. Nr. XIII-1229. [https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2019/01/Statutas\\_2018\\_VDU.pdf](https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2019/01/Statutas_2018_VDU.pdf)

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2024). *Įmonių socialinė atsakomybė (ISA)*. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybeisa/>; <https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/isa/Visuomen%C4%97s%20nuomon%C4%97s%20tyrimas.pdf>

Lietuvos Respublikos Seimas. (2023). *Nutarimas „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo*. XIV-2466. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a8b03ef0a55511ee8172b53a675305ab?jfwid=1z7qrkybq>

Lietuvos sporto universiteto strategija 2023-2027. (2023). <https://www.lsu.lt/wp-content/uploads/2021/05/LSU-Strategija-2023-2027.pdf>

Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Etikos kodeksas. (2014). <https://ismu.lt/wp-content/uploads/2022/10/LSMU-Etikos-kodeksas-2014-m..pdf>

Lund University Strategic Plan 2017-2026. (n. d.). [https://www.lunduniversity.lu.se/sites/www.lunduniversity.lu.se/files/strategic\\_plan\\_2017-2026-updated030517.pdf](https://www.lunduniversity.lu.se/sites/www.lunduniversity.lu.se/files/strategic_plan_2017-2026-updated030517.pdf)

Maciūnaitė, J. (2020). *Lietuvos universitetų matomumas viešojoje erdvėje ir mokinių pasirinkimo motyvai. Magistro baigiamasis darbas*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:48362547/datastreams/MAIN/content>

Mahmud, A., Ding, D., Hasan, M. M. (2021). *Corporate social responsibility: Business responses to Coronavirus (COVID-19) pandemic*. Sage Journals. 11(1). <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020988710>

Magna Charta Universitatum. (2020). <https://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/mcu2020>

Malcienė, Z. ir Vietienė, I. (2022). *Bendruomenės narių bendradarbiavimo galimybės kultūrinės veiklos kontekste*. Tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija. Iššūkiai ir socialinė atsakomybė versle. Kaunas: Kolpingo kolegija. [https://www.kolpingokolegija.lt/wp-content/uploads/2024/10/Kolpingo\\_leidinys\\_2022.pdf](https://www.kolpingokolegija.lt/wp-content/uploads/2024/10/Kolpingo_leidinys_2022.pdf)

Miller, K. (2020). *The triple bottom line: What it is & Why it's important*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Mykolo Romerio universiteto akademinės etikos kodeksas. 2015. [https://www.mruni.eu/wp-content/uploads/2020/10/Etikos\\_kodeksas\\_2015\\_06\\_02.pdf](https://www.mruni.eu/wp-content/uploads/2020/10/Etikos_kodeksas_2015_06_02.pdf)

Nastaravičė K., Kazauskienė V., Klimavičienė I. (2024). *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos Kolegijose (Nr. 20). Lietuvos kolegijų socialinės atsakomybės ataskaitų palyginamasis vertinimas*. <https://ojs.kaunokolegija.lt/index.php/mttlk/article/view/682>

Petrusevičiūtė, R. ir Šerkšnaitė, G. (2023). *ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ATSKLEIDIMAS FINANSINĖSE ĮSTAIGOSE: AB SEB BANKO ATVEJO ANALIZĖ*. Vilnius: Vilniaus universiteto Verslo mokykla.

Piqué P. (2019). *The Theory of Moral Sentiments and The Wealth of Nations*. *Ethics, jurisprudence and political economy throughout the intellectual history of Adam Smith*. The Journal of Philosophical Economics, 12(2). p. 75-96. <https://jpe.ro/pdf.php?id=8391>

Porter, M. E. ir Kramer M. R. (2011). *Corporate Social Responsibility. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Rome Ministerial Communiqué. (2020). [https://eha2020rome.it/storage/uploads/5d29d1cd-4616-4dfe-a2af-29140a02ec09/BFUG\\_Final\\_Draft\\_Rome\\_Communique-link.pdf](https://eha2020rome.it/storage/uploads/5d29d1cd-4616-4dfe-a2af-29140a02ec09/BFUG_Final_Draft_Rome_Communique-link.pdf)

Sama, M., L., Stefanidis, A., Horak, S. (2020). *Business ethics for a global society: Howard Bowen's legacy and the foundations of United Nations' Sustainable Development Goals*. International Studies of Management & Organization, Taylor & Francis Journals. 50(3). p. 201-208. DOI: [10.1080/00208825.2020.1811526](https://doi.org/10.1080/00208825.2020.1811526)

Sanchez V.M., Segura E.A., Belmonte L.J., Molina-Morena V. *Examining the Research Evolution on the Socio-Economic and Environmental Dimensions on University Social Responsibility* (2020). [https://www.researchgate.net/publication/342627879\\_Examining\\_the\\_Research\\_Evolution\\_on\\_the\\_Socio-Economic\\_and\\_Environmental\\_Dimensions\\_on\\_University\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/342627879_Examining_the_Research_Evolution_on_the_Socio-Economic_and_Environmental_Dimensions_on_University_Social_Responsibility)

Schieg, M. (2009). *The Model of Corporate social Responsibility in Project Management, Business: Theory and Practice*. 10(4). 315-321. <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/8980/7834>

Seiliūtė, J. (2013). *Socialinės atsakomybės įtvirtinimo potencialo verslo organizacijose vertinimas*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.

Silva, P., B., Leitão, J., Alves, H. (2018). *Corporate Reputation: A Discussion on Construct Definition and Measurement and Its Relation to Performance*. Revista de Gestão. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rege-11-2017-005/full/html>

Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymas. (2020). *Dėl Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo*. Nr. V-32. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/286177d064a111eaa02cacf2a861120c/aXXDxpkiHI>

Strategic plan of the University of Helsinki 2021–2030: With the power of knowledge – for the world. (n. d.). <https://www.helsinki.fi/en/about-us/strategy-economy-and-quality/strategic-plan-2021-2030/strategic-plan-of-the-university-of-helsinki>

Tauginienė, L. (2013). *Socialinė atsakomybė universiteto mokslinės veiklos valdyme*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. <https://vb.mruni.eu/object/elaba:2012318/>

Tamutienė, L. ir Matkevičienė, R. (2018). *Kokybės samprata aukštajame moksle: kokybės kaip idėjos raiškos aukštųjų mokyklų strateginiuose dokumentuose analizė*. Vilnius University Press. Vilnius: Vilniaus universitetas.

United Nations. (1972). Stockholm Declaration and Action Plan for the Human Environment. <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972>

United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

University of Copenhagen. (n. d.). *Strategy 2030*. <https://about.ku.dk/strategy-2030/>

Vaitiekūnienė, J. (2008). *Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje. Praktiniai atsakingo verslo pavyzdžiai*. Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. [https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/1288\\_imoniu\\_soc\\_atsakomybe2008.pdf](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/1288_imoniu_soc_atsakomybe2008.pdf)

Vilniaus Gedimino Technikos universitetas. (n. d.). *Strategija 2021-2030*. [https://vilniustech.lt/files/4385/219/10/19\\_0/VILNIUS%20TECH%20strategija%202021-2030.pdf](https://vilniustech.lt/files/4385/219/10/19_0/VILNIUS%20TECH%20strategija%202021-2030.pdf)

Vilniaus universiteto Senato komisija. (2006). Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodeksas. [https://www.vu.lt/site\\_files/SD/Studentams/Akademines%20etikos%20kodeksas.pdf](https://www.vu.lt/site_files/SD/Studentams/Akademines%20etikos%20kodeksas.pdf)

Vilniaus universitetas. (n. d.). *Papildomosios, pokoleginės ir podiplominės studijos*. <https://www.vu.lt/studijos/stojantiesiems/papildomosios-pokolegines-ir-podiplomines-studijos#papildomosios-studijos>

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2022). *Visuomenės nuomonės tyrimas dėl įmonių socialinės atsakomybės*. Vilnius. <https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/isa/Visuomen%C4%97s%20nuomon%C4%97s%20tyrimas.pdf>

Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2024). *Europos aukštojo mokslo erdvė*. <https://www.vle.lt/straipsnis/europos-aukstojo-mokslo-erdve/>

Vytauto Didžiojo universiteto Etikos kodeksas. (2024). [https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2024/03/Etikos-kodeksas\\_2024-1.pdf](https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2024/03/Etikos-kodeksas_2024-1.pdf)

Vytauto Didžiojo universitetas (n. d.). *Studijos*. <https://www.vdu.lt/lt/studijos-vdu/>

Vytauto Didžiojo universiteto Tarybos ataskaita. (2023). <https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2024/03/Vytauto-Didziojo-universiteto-Tarybos-veiklos-ataskaita-2023-m..pdf>

Zenisek, T. J. (2018). *Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature*. *The Academy of Management Review*. 4, 359-368. <https://doi.org/10.2307/257192>

Žydzūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

Wang, M. X. (2018). *Construction of “responsibility-oriented” education system of corporate social responsibility in colleges*. [https://www.researchgate.net/publication/324481221\\_Construction\\_of\\_responsibility-oriented\\_education\\_system\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_colleges](https://www.researchgate.net/publication/324481221_Construction_of_responsibility-oriented_education_system_of_corporate_social_responsibility_in_colleges)

World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

## PRIEDAI

### Priedas Nr. 1

#### Interviu klausimai

| <i>Klausimų blokai</i>                                                                         | <i>Klausimų variantai</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Kaip socialinė atsakomybė yra suvokiama, valdoma ir įgyvendinama universitete?              | <p>1.1. Kaip Jūs suvokiate socialinę atsakomybę?</p> <p>1.2. Ar universitetas įtraukia priemones susijusias su socialine atsakomybe į savo strategiją, misiją?</p> <p>1.3. Kokius ir kuo remiantis universitetas įtraukia socialinės atsakomybės dėmenis į savo bendrąją strategiją, misiją?</p> <p>1.4. Kaip yra užtikrinimas socialinės atsakomybės įgyvendinimas kasdieninėje veikloje?</p> <p>1.5. Kokiais žmogiškaisiais ištekliais remiantis yra įgyvendinamas socialinės atsakomybės valdymas universiteto viduje?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. Kaip įgyvendinama ir valdoma socialinė atsakomybė skirtingose universiteto veikimo srityse? | <p>2.1. Kurios socialinės atsakomybės, Jūsų nuomone, yra stipriausiai vystomos?</p> <p>2.2. Kokiose srityse daugiausiai pasireiškia Jūsų universiteto socialinės atsakomybės poveikis?</p> <p>2.3. Koks yra universiteto vaidmuo ekonominėje srityje? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>2.4. Pateikite pavyzdžių kaip pasireiškia universiteto atsakomybė juridinėje srityje?</p> <p>2.5. Akademinėje aplinkoje yra svarbi etika, gal galite pateikti pavyzdžių kaip pasireiškia Jūsų universiteto socialinė atsakomybė etinėje srityje?</p> <p>2.6. Kokios atliekamos veiklos atspindi atsakomybę filantropinėje srityje?</p> <p>2.7. Kokios gerosios patirties pavyzdžių galite pateikti apie universiteto buvimą draugišku aplinkai, kokias aplinkosaugines iniciatyvas įgyvendina įstaiga?</p> |

|                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             | <p>2.8. Kaip yra užtikrinama įtrauktis ir lygybė Jūsų atstovaujamam universitete?</p> <p>2.9. Kuriose iš šių sričių pasireiškia mažiau, nei numatote/tikitės? Kaip manote, kodėl?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>3. Kokie socialinės atsakomybės valdymo ir įgyvendinimo pokyčiai yra pastebimi mokslo institucijoje?</p> | <p>3.1. Ar yra teikiamos ataskaitos ar kokiais kitais būdais yra pristatomas universiteto socialinės atsakomybės įgyvendinimas?</p> <p>3.2. Kokiais rodikliais arba duomenimis universitetas matuoja savo socialinės atsakomybės pažangą?</p> <p>3.3. Kokie pokyčiai buvo pastebėti po jų rengimo/pateikimo?</p> <p>3.4. Kokias galimybes numatote ateityje stiprinant socialinį atsakingumą ir jo valdymą universitete? Kokie iššūkiai gali kilti?</p> |