MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS

MARTYNAS VAIČIULIS

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KONCEPCIJŲ IR JŲ PRAKTINIO TAIKYMO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. A. Laurinavičius

Vilnius, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KONCEPCIJŲ IR JŲ PRAKTINIO TAIKYMO ANALIZĖ

Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N10005

Recenzentas
(parašas)
2013-12-

Vadovas
prof. dr. A. Laurinavičius
2013-12-

Atliko
TPRmns2-01 gr. stud.
M. Vaičiulis
2013-12-09

Vilnius, 2013

TURINYS

ĮVADAS 7
1. TEORINĖ ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS DIMENSIJA IR JOS VYSTYMASIS 11
1.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata 11
1.2. Įmonių socialinės atsakomybės istorinė raida 16
1.3. Pagrindinės įmonių socialinės atsakomybės teorijos 19
1.3.1. Įmonių socialinės atsakomybės kritinis vertinimas 22
2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VERTINIMO PRIELAIDOS 28
2.1. Įmonių socialinės atsakomybės veiksniai 28
2.2. Konceptualūs ĮSA modeliai 34
2.2.1. ĮSA piramidės modelis 34
2.2.2. Trijų dimensijų ĮSA modelis 41
2.2.3. Dviejų dimensijų ĮSA modelis 45
2.2.4. Įmonių socialinės atsakomybės modelių tarpusavio sąveika 47
2.3. Kitos koncepcijos, reikšmingos įmonių socialinės atsakomybės vertinimui 48
2.4. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos žemėlapis 52
3. ĮSA KONCEPCIJŲ TAIKYMAS VERTINANT ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS APIMTĮ 58
3.1. Multinacionalinių korporacijų socialinės atsakomybės apimties tyrimas 58
3.1.1. *Volkswagen Group* ir jos socialinė atsakomybė 58
3.1.2. *Royal Dutch Shell Group* ir jos socialinė atsakomybė 61
3.1.3. *Volkswagen Group* ir *Royal Dutch Shell Group* socialinės atsakomybės lygis 63
3.2. Užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių socialinės atsakomybės apimties tyrimo pagrindimas 66
3.2.1. Įmonių socialinės atsakomybės apimties tyrimo aprašymas 66
3.2.2. Įmonių socialinės atsakomybės apimties tyrimo duomenų patikimumo vertinimas 70
3.3. Užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių socialinės atsakomybės apimties tyrimo duomenų analizė bei rezultatų vertinimas 73
3.3.1. Užsienio kapitalo įmonių pateiktų duomenų analizė 73
3.3.2. Lietuvos kapitalo įmonių pateiktų duomenų analizė 76
3.3.3. Užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių palyginimas ir hipotezių tikrinimas 79
3.3.4. Įmonių socialinės atsakomybės apimties tyrimo bei jo rezultatų apibendrinimas 83
IŠVADOS 88
REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI 89
LITERATŪROS SĄRAŠAS 91
ANOTACIJA 99
ANNOTATION 100
SANTRAUKA 101
SUMMARY 103
PRIEDAI 105

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai ... 11
2 lentelė. Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo principai ... 18
3 lentelė. ISO 9000 standartų grupė ... 30
4 lentelė. ISO 14000 standartų grupė ... 31
5 lentelė. AA 1000 standartų grupė ... 32
6 lentelė. Įmonės veiklos kryptys atitinkamos atsakomybės kontekste ... 35
7 lentelė. Ryšys tarp įmonių socialinės atsakomybės modelių ... 47
8 lentelė. *Volkswagen Group* įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų pavyzdžiai ... 59
9 lentelė. Duomenų konvertavimo ekspertų nuomonių suderinamumo vertinimui pavyzdys ... 70
10 lentelė. Lietuvos kapitalo bendrovių duomenų suderinamumo tikrinimas ... 71
11 lentelė. Užsienio kapitalo bendrovių duomenų suderinamumo tikrinimas ... 72
12 lentelė. Užsienio kapitalo bendrovių bendras ĮSA suvokimas ... 73
13 lentelė. Užsienio kapitalo bendrovių suvokiama ĮSA daroma įtaka įmonei ... 74
14 lentelė. Užsienio kapitalo bendrovėse vyraujantis vadybos tipas ... 75
15 lentelė. Lietuvos kapitalo bendrovių bendras ĮSA suvokimas ... 76
16 lentelė. Lietuvos kapitalo bendrovių suvokiama ĮSA daroma įtaka įmonei ... 77
17 lentelė. Lietuvos kapitalo bendrovėse vyraujantis vadybos tipas ... 78

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės lygiai 14
2 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės lygių ir apibrėžimų santykis 15
3 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės raida (XX ir XXI amžiaus dešimtmečiais) 19
4 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės sąsaja su įmonės finansiniais pajėgumais 20
5 paveikslas. Įmonių socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai 29
6 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės piramidė 35
7 paveikslas. Ekonominės, teisinės, etinės ir filantropinės atsakomybės svertinis svoris įmonių socialinėje atsakomybėje 40
8 paveikslas. 3 dimensijų įmonių socialinės atsakomybės modelis 44
9 paveikslas. 2 dimensijų įmonių socialinės atsakomybės modelis 46
10 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos žemėlapis 53
11 paveikslas. Numanomas *Volkswagen Group* ir *Royal Dutch Shell Group* socialinio atsakingumo lygis pagal Carroll (1991) ĮSA piramidės modelį 64
12 paveikslas. Užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovių ĮSA suvokimo palyginimas 80
13 paveikslas. Užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovių suvokiamo ĮSA grįžtamojo ryšio palyginimas .. 81
14 paveikslas. Užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovėse vyraujančių vadybos tipų palyginimas 82
15 paveikslas. Užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių požiūrių į ĮSA ir vadybos tipų žemėlapis 84
16 paveikslas. Alternatyvus užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių požiūrių į ĮSA ir vadybos tipų žemėlapis 85

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos gairės tarptautinėms bendrovėms.... 106
2 priedas. Tarptautinės darbo organizacijos trišalė principų deklaracija dėl tarptautinių bendrovių ir socialinės politikos 107
3 priedas. Jungtinių Tautų verslo ir žmogaus teisių pavyzdiniai principai 109
4 priedas. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos žemėlapis 112
5 priedas. Bendrovių, kurioms buvo išsiųstos tyrimo anketos, sąrašas 113
6 priedas. Respondentams išsiųsta tyrimo anketa 120
7 priedas. Respondentų pateikti duomenys 122

„Išties sėkmingoje kompanijoje pelnas ir pinigų srautai yra lyg kraujas ir vanduo žmogaus organizmui – tai yra gyvybiškai svarbu, tačiau negali būti laikoma egzistenciniu tikslu“
Jim Collins, knygos „Good and Great” autorius

ĮVADAS

Įmonių socialinės atsakomybės, arba ĮSA, (angl. *Corporate social responsibility* arba CSR) idėja yra tokia sena kaip ir pats verslas. Dar Šumerų civilizacijos laikais (IV-II tūkstantmetis pr. m. e.) galima užčiuopti tam tikras jos užuomazgas, realizuotas įstatymiškai reglamentuotais darbo santykiais ir minimalaus atlygio už darbą bei darbo sąlygų nustatymu. Vis dėlto, oficialiu įmonių socialinės atsakomybės sąvokos gimimu laikomas XX amžius, kuomet buvo pradėtos plėtoti idėjos, jog verslas, kaip socialinis darinys, visuomenės dalis, privalo prisiimti atitinkamas atsakomybes prieš visuomenę. Verslo subjektams įgyjant vis daugiau įtakos, jų poveikis visuomenei, gamtai bei valstybei apskritai tapo toks didelis, jog įmonių socialinės atsakomybės vystymasis įgauna vis didesnį pagreitį.

XX amžiuje pradėtos plėtoti modernios įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos buvo plačiai diskredituojamos. Nuo pat vystymosi pradžios įmonių socialinė atsakomybė susilaukė aršios kritikos ne tik iš verslo pusės, bet ir akademinio pasaulio. Įmonių socialinės atsakomybės šalininkų mintys būdavo lyginamos su socialistinių idėjų propagavimu, kas kapitalistiniame vakarų pasaulyje buvo visiškai nepriimtina. Nepaisant to, palaipsniui įmonių socialinė atsakomybė tapo vis didesne siekiamybe, o tai galiausiai privedė prie bendros nuomonės, jog atsakomybė prieš visuomenę yra neatsiejama verslo dalis. Dėl šios priežasties jau praėjusio šimtmečio pabaigoje klausimas *„Ar verslas turi prisiimti socialinę atsakomybę?“* prarado aktualumą ir privalėjo būti pakeistas į klausimą *„Kokiu lygiu verslas turi būti socialiai atsakingas ir kaip tai turėtų pasireikšti?“*.

Per pastaruosius kelis dešimtmečius įmonių socialinės atsakomybės idėjų vystymasis pasiekė piką. Tam nepaprastai daug dėmesio skiriama akademiniame pasaulyje, valstybių bei jų sąjungų, nevyriausybinių organizacijų bei pačių verslo subjektų tarpe. Vis dėlto, nepaisant sparčiai augančio susidomėjimo socialine verslo atsakomybe, kuriamų teorijų, modelių, aiškinančių socialiai atsakingą veikimą ir jo daromą įtaką, bei priimamų vyriausybių programų, kurių tikslas skatinti socialinę verslo atsakomybę, šis fenomenas vis dar pasižymi aukštu neapibrėžtumo lygiu. Tai pasireiškia tuo, jog nėra bendrai sutariama, kas yra įmonių socialinė atsakomybė, kokiu mastu ją privalu prisiimti bei koks grįžtamasis ryšys dėl to pasireiškia visuomenei ir pačioms įmonėms. Be to, negalima pamiršti fakto, jog visos stambiosios pasaulio kompanijos skelbiasi esančios socialiai atsakingos, tačiau neretai tai neatitinka realios situacijos – siekiant kuo didesnio pelno atidaromos gamyklos trečiojo pasaulio šalyse, kuriose už kelis centus per valandą nepakeliamomis sąlygomis dirba mažamečiai vaikai, didžiosios naftos gavybos ir perdirbimo korporacijos teršia gamtą bei naikina ištisas ekosistemas. Tai sukelia natūralią dilemą, kaip

socialiai neatsakingi verslo subjektai vis dar sugeba išlikti ir užsitikrinti dominuojančią padėtį pasaulinėje rinkoje. Kaip vieną iš priežasčių galima išskirti visuomenės ir valdžios per menką moralinį išsivystymą. Vis dėlto, ekonomiškai pajėgiose pasaulio šalyse pastebima teigiama tendencija, tai yra verslo subjektams yra sudaromas spaudimas veikti socialiai atsakingai dėl kuriamų standartų bei visuomenės turimos galios jų atžvilgiu. Tai taip pat daro teigiamą įtaką ir mažiau išsivysčiusioms valstybėms. Puikus to pavyzdys yra visuomenės sukeltas spaudimas *NIKE* korporacijai, kurios produkcijos gamybai buvo pasitelktas vaikų darbas, apmokamas keliais centais per valandą, trečiojo pasaulio šalyse įkurtose gamyklose, pasižyminčiose ypač kenksmingomis darbo sąlygomis (angl. *„Sweatshops"*). Šiai situacijai iškilus į viešumą vakarų visuomenėje kilusi pasipiktinimo banga privertė kompaniją atsisakyti amoralios praktikos ir pakeisti savo požiūrį į produkcijos gamybą. *NIKE* nustojo naudoti vaikų darbą ir savo darbuotojams suteikė adekvačias darbo sąlygas bei padorias uždarbio galimybes. Tai iliustruoja faktą, jog verslo subjekto veikimas gali priklausyti ir nuo visuomenės, kuri tam tikru lygiu nustato socialinio atsakingumo ribas.

Taigi vakarų pasaulyje įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos, nepaisant savo aukšto neapibrėžtumo lygio, įgauna vis daugiau svarbos. Lietuvoje pastebima panaši tendencija, nors šio fenomeno idėjos šalyje pradėjo plisti sąlyginai neseniai. Tik praėjusio dešimtmečio pradžioje buvo pastebėtas ženklus Lietuvos akademinio pasaulio susidomėjimas socialine verslo atsakomybe. Verslo subjektų tarpe socialinis atsakingumas taip pat nėra ignoruojamas. Pastebima, jog vis daugiau Lietuvoje veikiančių įmonių perima vakarų pasaulio gerąją praktiką ir pritaiko ją savo veikloje. Galima teigti, jog toks sąlyginai vėlyvas socialinės atsakomybės idėjų formavimasis buvo nulemtas šalies istorinio konteksto. Kaip žinia, Lietuva yra labai jauna valstybė, neturinti gilių privataus verslo šaknų bei tradicijų, kuriomis pasižymi vakarų pasaulio šalys, pavyzdžiui, JAV, Didžioji Britanija ir pan. Dėl šios priežasties nėra keista, jog verslo subjektai tam tikrą laikotarpį po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo rėmėsi laukinio kapitalizmo principais ir tik palaipsniui į savo veiklą sugebėjo integruoti modernius vadybos standartus. Tai taip pat siejasi su tuo, jog socialinės atsakomybės koncepcijos šiuose verslo subjektuose buvo pradėtos plėtoti visai neseniai. Be to, šalyje vis dar jaučiamas visuomenės požiūris, leidžiantis susidaryti nuomonę, jog egzistuoja ženklus skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų socialinio atsakingumo. Neretai pasigirsta teiginiai, jog užsienio kapitalo bendrovėse vyrauja aukštesnis pagarbos žmogui lygis, veikiama atsižvelgiant į visuomenės interesus bei aplinkos, kurioje veikiama, tausojimą ir pan. Vis dėlto, tai yra labiau prielaidomis paremti įsitikinimai, kurie ne visada atspindi realią situaciją. Nėra tvirtais faktais paremtos informacijos apie tai, ar vyraujantis visuomenės požiūris adekvačiai atspindi šalyje esančią situaciją ir ar užsienio kapitalo bendrovės išties ženkliai lenkia Lietuvos kapitalo verslo subjektus socialinės atsakomybės srityje.

Temos aktualumas ir problematika. Kaip jau buvo minėta anksčiau, įmonių socialinės atsakomybės tema pastaruosius keletą dešimtmečių tapo neatsiejama nuo diskusijų apie verslo subjektų

veikimą ir valdymą. Tai atsispindi tiek užsienio, tiek Lietuvos akademiniame pasaulyje. Kita vertus, nepaisant verdančių diskusijų akademiniuose, verslo, visuomeniniuose bei valdžios organų sluoksniuose, įmonių socialinė atsakomybė vis dar lieka menkai apibrėžtu reiškiniu. Ši neapibrėžtumo problema iškelia klausimą – *kas yra įmonių socialinė atsakomybė?* Atsakius į pastarąjį klausimą iškyla dar viena opi problema, tai yra *kaip verslo subjektai suvokia savo socialinę atsakomybę bei ją realizuoja ir ar tai galima laikyti socialiai atsakinga veikla?*

Egzistuoja daugybė tyrimų, kuriais buvo siekta nustatyti atitinkamų verslo subjektų socialinio atsakingumo lygį, tačiau kol kas nei viename jų neatsižvelgta į kapitalo prigimties poveikį įmonių socialinei atsakomybei. Lietuvoje vyraujančių nuomonių pagrindu galima teigti, jog užsienio kapitalo bendrovių, kurios veikia Lietuvoje, socialinės atsakomybės lygis yra ženkliai aukštesnis nei Lietuvos kapitalo kompanijų, kas leidžia teigti, jog Lietuvos kapitalo verslo subjektų požiūris į įmonių socialinę atsakomybę neatitinka laikmečio keliamų reikalavimų. Vis dėlto, tokie teiginiai kol kas neturi rimtų įrodymų, todėl kyla natūralus klausimas – *kaip įmonių socialinę atsakomybę suvokia užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovės, veikiančios Lietuvoje, ir ar yra skirtumas tarp jų prisiimamos socialinės atsakomybės apimties?*

Tyrimo objektas – Lietuvos Respublikoje registruotų užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų prisiimamos socialinės atsakomybės apimtis.

Tyrimo tikslas – Įvertinti potencialiai egzistuojančius skirtumus tarp Lietuvos Respublikoje registruotų užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų socialinės atsakomybės apimties ir, remiantis įmonių socialinės atsakomybės koncepcijų lyginamąja analize, pateikti socialinio atsakingumo apimties plėtros gaires.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti įmonių socialinės atsakomybės teorinę dimensiją ir jos vystymąsi bei pateikti nagrinėjamos temos požiūriu apibendrintą ĮSA apibrėžimą.
2. Atlikti įmonių socialinės atsakomybės koncepcijų praktinio pritaikomumo lyginamąją analizę.
3. Nustatyti skirtumą tarp Lietuvos Respublikoje registruotų užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių socialinės atsakomybės apimties.
4. Pateikti įmonėms, plėtojančioms socialiai atsakingą verslą, ĮSA apimties plėtros gaires.

Tyrimo metodai:

- ***mokslinės literatūros bei antrinių šaltinių analizė*:**

jos pagrindu siekiama atskleisti įmonių socialinės atsakomybės teorinę dimensiją bei padidinti įmonių socialinės atsakomybės apibrėžtumą;

- ***įmonių socialinės atsakomybės koncepcijų lyginamoji analizė ir sintezė*:**

analizuojamos įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos ir jų praktinis pritaikomumas bei atliekama jų sintezė, suteikianti priemones, leidžiančias įvertinti verslo subjekto socialinės atsakomybės apimtį.

- ***interviu, anketavimas, ekspertinis vertinimas, anketinių duomenų analizė ir jų grafinis atvaizdavimas*:**

renkami Lietuvos Respublikoje registruotų užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų duomenys bei tikrinamas jų tinkamumas analizei, kurios pagrindu atskleidžiamas skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų socialinio atsakingumo bei tai atvaizduojama grafiškai.

Darbo struktūra. Magistro baigiamasis darbas susideda iš trijų dalių. Pirmojoje dalyje nagrinėjamas ĮSA sampratos neapibrėžtumas, jos vystymasis. Taip pat analizuojamos ĮSA teorijos ir jų sintezės pagalba išskiriamos socialiai atsakingo veikimo priežastys bei padariniai. Galiausiai atskleidžiamas įmonių socialinės atsakomybės ribotumas ir pateikiamas alternatyvus požiūris į socialiai atsakingą veikimą, tai yra aptariama ĮSA kritika. Remiantis tuo pateikiamas įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimas. Antrojoje darbo dalyje orientuojamasi į ĮSA koncepcijas ir jų praktinį pritaikomumą vertinant įmonių socialinės atsakomybės apimtį verslo subjektuose. Šioje dalyje išskiriami ĮSA skatinantys veiksniai bei analizuojami konceptualūs ĮSA modeliai ir jų tarpusavio sąsaja. Taip pat aptariamos kitos koncepcijos, susijusios su įmonių socialine atsakomybe ir jos vertinimu. Galiausiai visa tai grafiškai susisteminta ĮSA koncepcijos žemėlapyje. Paskutinė dalis skirta įmonių socialinės atsakomybės apimties vertinimui. Joje atliekami du tyrimai. Pirmuoju siekiama pateikti ĮSA kraštutinumo pavyzdžius, tai yra socialinį atsakingumą ir neatsakingumą multinacionalinėse korporacijose. Antrasis tyrimas skirtas nustatyti atotrūkį tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių verslo subjektų, registruotų Lietuvos Respublikoje, požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę ir jų socialinio atsakingumo apimties, bei išsiaiškinti viso to sąsają su užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonėse vyraujančiais vadybos tipais. Taip pat darbą sudaro įvadas, išvados, rekomendacijos ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, susidedantis iš 110 šaltinių, bei 7 priedai. Darbe yra pateikta 17 lentelių ir 16 paveikslų.

Gauti rezultatai. Šiame magistro baigiamajame darbe remiantis atlikta teorinės įmonių socialinės atsakomybės dimensijos analize pateikta ĮSA samprata. Taip pat išnagrinėtų ĮSA koncepcijų pagrindu išskirti pagrindiniai socialiai atsakingą veikimą skatinantys veiksniai bei atskleista, nuo ko priklauso įmonių socialinės atsakomybės lygis. Be to, darbe išsiaiškinta, jog kompanijų deklaruojamas ĮSA lygis ne visada atitinka realųjį, bei pateikti tai įrodantys socialiai atsakingos ir neatsakingos bendrovės pavyzdžiai. Galiausiai nustatyta, jog egzistuoja skirtumas tarp užsienio kapitalo ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių, registruotų Lietuvos Respublikoje, požiūrio į ĮSA, tačiau jis nėra ženklus. Remiantis tuo atskleista, kaip minėtasis požiūrių skirtumas siejasi su kompanijose vyraujančiais vadybos tipais.

1. TEORINĖ ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS DIMENSIJA IR JOS VYSTYMASIS

1.1.Įmonių socialinės atsakomybės samprata

Įmonių socialinė atsakomybė – tai reiškinys, neturintis vieno bendro apibrėžimo. Apie šį fenomeną diskutuojama iš daugybės perspektyvų: akademinė bendruomenė šią temą gvildena iš teorinė pusės, moksliškai; verslininkai – iš pragmatinės pozicijos; iš politinės perspektyvos į tai žiūri viešojo sektoriaus atstovai; be to, ĮSA yra analizuojama per filosofinę, psichologinę, sociologinę, ekonominę ir net estetinę prizmę. Mokslininkai, vyriausybinės ir nevyriausybinės organizacijos bei patys verslo subjektai ją interpretuoja savaip ir kol kas neprieina bendro susitarimo. Pagrindine to priežastimi galima įvardinti subjektyvumo faktorių, darantį įtaką individų požiūriui, jų vertybėms. Vis dėlto, įmonių socialinės atsakomybės sampratos skirtingumą geriausiai atskleidžia Votaw (1972) išsakyta mintis, kuri gali būti pritaikoma ir šiuolaikinėje visuomenėje: *„tai [socialinė atsakomybė] reiškia kažką, bet ne visada visiems tą patį.“* Autorius teigia, jog galima išskirti keletą įmonių socialinės atsakomybės suvokimą atspindinčių idėjų:

- tai yra teisinio reglamentavimo laikymasis, atsakomybė laikytis teisinių įsipareigojimų;
- tai yra socialiai atsakingas elgesys, pagrįstas etikos principais;
- tai yra atsakingumas, kaip priežastinis reiškinys, už kažką;
- tai yra labdaringų iniciatyvų vykdymas ir panašiai.

Nors Dow Vatow iškėlė minėtąją nuomonių nesuderinamumo problemą dar 8-ajame dešimtmetyje, ji vis dar išlieka aktuali. Tai patvirtina 1 lentelėje pateikti skirtingi ĮSA apibūdinimai.

1 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai

Šaltinis	Metai	Apibrėžimas
EUROVOC	2008	Savanoriškos komercinių įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotomis šalimis.
Europos Komisija	2011	Tai yra verslo atsakomybė, kylanti dėl jo daromos įtakos visai visuomenei.
Pasaulinė verslo taryba už darnią plėtrą	1999	Savanoriškas verslo indėlis į ekonomikos vystymąsi tuo pačiu gerinant darbo jėgos, jų šeimų, bendruomenės ir visos visuomenės gyvenimo sąlygas.
Lietuvos Respublikos Vyriausybė	2010	Įmonių politika ir praktika, kai jos, laikydamosi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosauginius ir skaidraus verslo principus.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Waddoc	2004	Tai įmonių atsakomybės poaibis, kuris apima savanorišką įmonių santykį su visuomene.
Carroll	1999	Tai yra visuomenės nustatyti ekonominiai, teisiniai ir etiniai standartai, taikomi įmonėms tam tikru laiko momentu.
Lantos	2001	Tai yra įsipareigojimas, kylantis iš numanomo „socialinio kontrakto“ tarp verslo ir visuomenės, kuris įpareigoja įmones tenkinti visuomenės ilgojo laikotarpio poreikius bei optimizuoti teigiamą ir minimizuoti neigiamą poveikį, kylantį dėl įmonės veiklos.

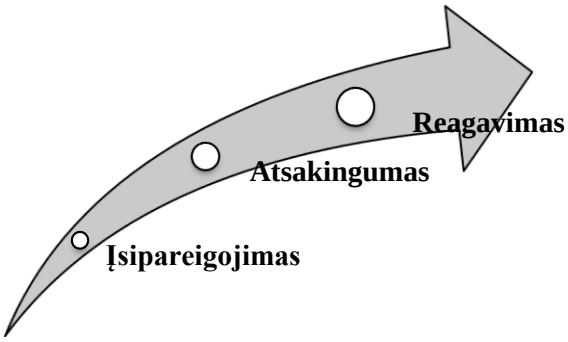
Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis nurodytais šaltiniais.

Europos Sąjungos žodyne EUROVOC (2008) įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiama, kaip „savanoriškos komercinių įmonių pastangos“, kas leidžia teigti, jog šiuo atveju svarbiausiu veiksniu tampa savanoriškumo elementas. Jis akcentuojamas ir Pasaulinės verslo tarybos už darnią plėtrą (angl. *World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*) (1999) pateiktame apibrėžime, iš kurio galima spręsti, jog verslo subjekto socialinis atsakingumas pasireiškia jo savanorišku indėliu į visuomenės gerovės kūrimą. Lietuvos Respublikos Vyriausybė savo 2010 m. sausio 12 d. nutarime „Dėl nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų priemonių ir jos įgyvendinimo 2009-2011 metų priemonių plano patvirtinimo“ taip pat nurodo, jog ĮSA siejasi su savanoriškumu, tačiau visų pirma akcentuojama, jog privalu laikytis atitinkamų formalių taisyklių, susitarimų bei normų. Visi trys formalių subjektų pateikti socialinio verslo subjektų atsakingumo apibrėžimai leidžia manyti, kad ĮSA yra išskirtinai savanoriška iniciatyva, kurios pagalba yra kuriama visuomenės gerovė veikiant virš minimalių, visiems privalomų, teisiškai reglamentuotų taisyklių. Šis požiūris į socialinį atsakingumą yra ganėtinai palankus verslo subjektams, tačiau ribotas visuomenės atžvilgiu. Tokia prielaida daroma dėl to, jog įmonių įsiliejimas į visuomeninius reikalus ir prisidėjimas prie darnaus vystymosi yra paliekamas jų moralės ir vertybių sistemos valiai.

Įdomu tai, jog įmonių socialinės atsakomybės, kaip savanoriško reiškinio, idėją paremia ir Waddoc (2004), kai tuo tarpu kiti du išskirti mokslininkai, tai yra Carroll (1999) bei Lantos (2001) pateikia ĮSA apibūdinimus, kuriuose nėra šio elemento. Jų kontekstas leidžia teigti, jog socialinis atsakingumas palaipsniui tampa neformali veiklos sąlyga, kurios realizavimas tiesiogiai siejasi su verslo subjekto veiklos vykdymu bei jos tęstinumu. Carroll (1999) bei Lantos (2001) pateikia įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimus, kuriuose atsispindi formalių ir neformalių visuomenės įpareigojimų verslui aspektas. Carroll (1999) išsako nuomonę, jog socialiai atsakingas verslo subjektas privalo paklusti tiek formaliems, tiek neformaliems standartams, vyraujantiems atitinkamu laikotarpiu. Lantos (2001) taip pat teigia, kad socialinė verslo atsakomybė negali būti traktuojama kaip prisiimama savanoriškai. Dėl egzistuojančio ryšio tarp verslo ir visuomenės ĮSA yra įpareigojimas, kurį kompanijos privalo realizuoti.

Išsiskirdama iš formalių subjektų tarpo, savanoriškumo elemento į savo ĮSA apibrėžimą neįtraukia ir Europos Komisija. Pastaroji savo komunikate Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui bei Regionų komitetui (2011) nurodo, jog socialiai atsakingas verslo subjektas yra įsipareigojęs visuomenei ir privalo valdyti savo veiklos sukeltus padarinius. Taigi tiek šiame, tiek anksčiau aptartuose Carroll (1999) bei Lantos (2001) ĮSA apibrėžimuose socialinė atsakomybė, kurią prisiima verslo subjektai, nėra siejama su savanoriškumu, nes egzistuoja neformalūs santykiai tarp įmonių ir visuomenės. Tai galima paremti Wood (1991) išsakyta mintimi, jog kertinis įmonių socialinės atsakomybės idėjos aspektas yra tai, jog verslas ir visuomenė negali būti atsietas vienas nuo kito, tai yra šie du socialiniai dariniai turėtų būti traktuojami kaip susiję, o ne vienas nuo kito atitolę subjektai.

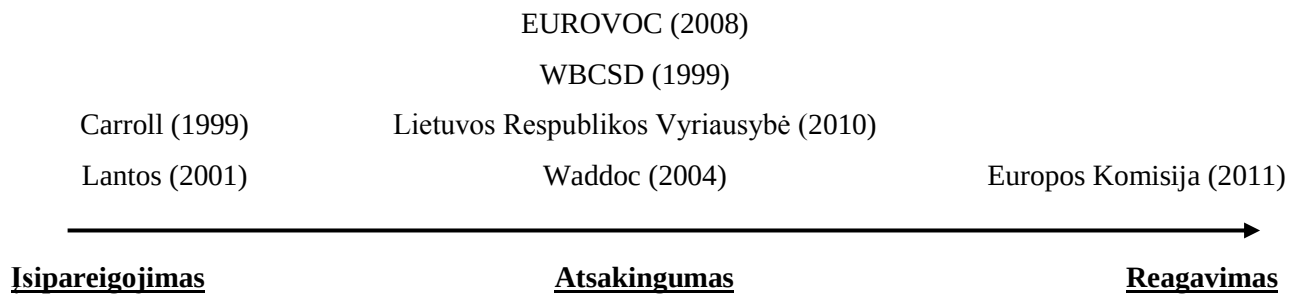
Taigi iš pateiktų ĮSA apibrėžimų matyti, jog formalūs subjektai (EUROVOC, WBCSD, LR Vyriausybė) oficialioje pozicijoje akcentuoja verslo subjektų savanoriškumo elementą socialinės atsakomybės srityje, o mokslinė pozicija (Carroll, 1999; Lantos, 2001) atskleidžia, jog ĮSA nėra savanoriška iniciatyva dėl egzistuojančio ryšio tarp verslo ir visuomenės. Vis dėlto pasireiškiančios išimtys, tai yra Waddoc (2004) pritarimas iškomunikuojamam oficialiam požiūriui bei Europos Komisijos pateiktas ĮSA apibūdinimas, kuriame nefigūruoja įmonių savanoriškumas, leidžia teigti, jog net tai pačiai interesų grupei priklausančių subjektų požiūriai socialinės atsakomybės srityje vis dar išsiskiria. Nepaisant to pastebėta, jog apibrėžimuose figūruoja du aspektai, tai yra savanoriškumas bei verslo subjektų ir visuomenės santykiai, kurių absoliutus reglamentavimas nėra įmanomas. Pastarasis aspektas reiškia, jog egzistuojantys tam tikri neformalūs ryšiai netiesiogiai veikia verslo subjektų veiklą ir įpareigoja juos veikti socialiai atsakingai. Ši prielaida iš dalies paneigia savanoriškumo įtaką įmonių socialinei atsakomybei. Be to, tai pagrįsti padeda Mitzberg (1983) išsakyta mintis, jog socialinė atsakomybė yra save remianti jėga, dėl savo kilnios prigimties ir būtinybės elgtis atsakingai. Šis teiginys atskleidžia dvi socialiai atsakingos veiklos vykdymo varomąsias jėgas – *„kilnią prigimtį“* ir *„būtinybę taip elgtis“*. Galima spręsti, jog autorius netiesiogiai nurodo, jog dėl pačios ĮSA prigimties laisvas verslo subjektų pasirinkimas yra apribotas. Jie yra įpareigoti elgtis atsakingai bent tiek, kiek to reikalauja formalios ir neformalios visuomenės normos. Savarankiškumo aspektas atsiranda tik įmonei pasirenkant savo socialinio atsakingumo lygį. Šiuo atžvilgiu galima remtis Sethi (1975), kuris išskiria tris įmonių socialinės atsakomybės lygius, priklausančius nuo verslo subjekto įsitraukimo į visuomenės gerovės kūrimą (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Sethi, 1975.

1 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės lygiai

Žemiausias socialinio atsakingumo lygis siejamas su tam tikrais verslo subjekto turimais įsipareigojimais ir jų vykdymu. Galima teigti, jog tai yra privaloma kiekvienai įmonei, kuri siekia legalaus veiklos vykdymo. Šiuo atžvilgiu socialiai atsakingo verslo kontribucija bendros gerovės naudai būtų minimali, tai yra jis save ribotų tik tiek, kiek tai yra apibrėžta formaliomis ir neformaliomis taisyklėmis. Formalios taisyklės turėtų būti suprastos, kaip teisinis reglamentavimas, elgesio kodeksai, susitarimai ir panašiai. Tuo tarpu neformaliomis taisyklėmis galima laikyti visuomenėje įsivyravusius, tačiau neturinčius realios juridinės galios, standartus, kuriems įtakos turi istoriniai, kultūriniai visuomenės bruožai, jos etinės bei moralinės normos. Antrasis įmonių socialinės atsakomybės lygis yra socialinis atsakingumas. Atsakingos bendrovės savo veiklą vykdo ne tik paisydamos socialinių įsipareigojimų, bet ir inicijuoja įvairių socialinių problemų sprendimą ar bent prie to prisideda. Šiuo atveju kompanija įgauna kiek daugiau laisvės, nes vykdydama savo socialinius įsipareigojimus ji jau užsitikrina socialiai atsakingos bendrovės statusą ir patenkina pagrindinius visuomenės reikalavimus. Vis dėlto, įmonės gali susilaukti visuomenės narių spaudimo dėl tam tikrų problemų, kurios asocijuojasi su bei tiesiogiai ar netiesiogiai pasireiškia dėl verslo subjekto vykdomos veiklos. Taigi net jei neegzistuoja realūs socialiniai įsipareigojimai šiuo klausimu, bendrovės yra verčiamos atsižvelgti į visuomenės spaudimą. Šis laisvos valios ribojimas yra labiau netiesioginis, jis pasireiškia per reputacijos ar įvaizdžio išsaugojimo, konkurencinės pozicijos išlaikymo siekį. Aukščiausias įmonių socialinės atsakomybės lygis yra socialinis reagavimas arba reakcija. Tai reiškia, jog įmonės savo atsakomybę demonstruoja ir siekia visuomenės gerovės užbėgdamos problemoms už akių, didžiausią dėmesį skirdamos prevencinėms priemonėms. Šį socialinio atsakingumo lygį pasirinkę verslo subjektai viršija visuomenės lūkesčius: jie vykdo socialinius įsipareigojimus, prisideda prie socialinių, visuomeninių problemų sprendimo, atsako už savo veiklos padarinius ir siekia užkirsti kelią galimai kilsiančioms problemoms ateityje (Sethi, 1975).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

2 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės lygių ir apibrėžimų santykis

Sethi (1975) išskirtų socialinės atsakomybės lygių ir anksčiau aptartų ĮSA apibrėžimų ryšys atskleidžiamas 2 paveiksle. Kaip jau buvo išsiaiškinta daugelis autorių įmonių socialinę atsakomybę apibūdina kaip savanorišką iniciatyvą (EUROVOC, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Pasaulinė verslo taryba už darnią plėtrą, Waddoc). Tai galima tapatinti su antruoju ĮSA lygiu, tai yra atsakingumu, kurio pagrindas yra socialiai atsakingas veikimas, grindžiamas ne formalių ar neformalių įpareigojimų vykdymu, o savanoriškumo elementu. Kiti teigia, kad tai yra labiau visuomenės priimtų normų laikymasis bei atsakomybės už savo veiksmus prisiėmimas (Europos komisija, Carroll, Lantos). Vis dėlto, Carroll (1999) bei Lantos (2001) įmonių socialinės atsakomybės apibūdinimai turėtų būti priskiriami pirmajam lygiui – įsipareigojimams. Taip yra dėl to, jog juose pagrindinė socialinės atsakomybės prisiėmimo priežastis yra tam tikri formalūs ir neformalūs ryšiai tarp verslo subjekto ir visuomenės. Galima numanyti, jog autoriai ĮSA laiko atsakomąja priemone, o tai ir atspindi pirmąjį ĮSA lygį.

Problema iškyla siekiant priskirti Europos Komisijos (2011) įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimą vienam iš lygių. Jo formuluotė leidžia manyti, jog socialinė atsakomybė yra prisiimama dėl egzistuojančio santykio tarp verslo subjekto ir visuomenės, tai yra kaip atsakomoji priemonė, (pirmasis ĮSA lygmuo), tačiau tuo pačiu metu orientuojamasi į socialinę atsakomybę kaip verslo subjekto reakciją į jo daromą įtaką visai visuomenei. Tai reiškia, jog socialiai atsakingas verslo subjektas identifikuoja savo vietą visuomenėje ir poveikį jai, bei siekia ištaisyti neigiamą poveikį, kurį daro dėl vykdomos veiklos, ar jį iš anksto eliminuoti. Dėl šios priežasties Europos Komisijos suformuluotą ĮSA apibūdinimą galima priskirti trečiajam – reagavimo – lygiui.

Taigi nepaisant atotrūkio tarp įmonių socialinės atsakomybės apibūdinimų, visuose apibrėžimuose galima įžvelgti bendrą tendenciją – verslas turi daugiau tikslų nei pelno siekimas. Pateikti apibrėžimai leidžia suvokti ĮSA esmę, kuri gali būti apibūdinta, kaip įmonės savanoriškų iniciatyvų, nukreiptų į darnią plėtrą, vykdymas bei atsakomybės už savo veiklos padarinius prisiėmimas. Šiuo atveju darni plėtra, kaip ją apibūdina Pasaulinė aplinkos ir plėtros komisija (angl. *World Commission on Environment and Development, WCED)* (1987) bei Europos komisija (2001), yra vystymasis, kuris suderina dabartinius ir ateities kartų poreikius, tai yra siekiama naudos nebandant pasipelnyti ateities kartų sąskaita.

1.2.Įmonių socialinės atsakomybės istorinė raida

Įmonių socialinė atsakomybė yra daug ką apimantis, tačiau vis dar abstrakčiai suvokiamas reiškinys, susilaukiantis skirtingų interpretacijų. Remiantis Blowfield ir Frynas (2005), nors ĮSA terminas yra ganėtinai naujas, šios koncepcijos užuomazgos – etika ir socialinė dimensija versle – buvo pastebimos jau seniai. Autoriai teigia, jog senovės mąstytojai, tokie kaip romėnų filosofas Marcus Tullius Cicero (106-43 metai pr. m. e.) ar indų filosofas Kautilya (350-283 metai pr. m. e.), diskutavo apie moralės principais grįstą verslą bei „kontroliuojamą godumą“. Užuominų apie socialinę verslo subjektų atsakomybę galima atrasti ir viduramžiais, kuomet krikščionių bažnyčia viešai smerkdavo tam tikras verslo praktikas, pavyzdžiui, pasižyminčias lupikavimu.

Modernioje visuomenėje ĮSA, kaip reiškinio, kūrimasis prasidėjo pokario laikotarpiu, kai atsirado būtinybė šalinti karo padarinius. Verslui tai tapo paskata filantropijos idėjų plėtojimui. Tokį verslo subjektų kišimąsi į socialinius reikalus galima paaiškinti sumažėjusiais valstybių pajėgumais, kuriems atsigavus jau šeštojo dešimtmečio pabaigoje įmonėms nebebuvo poreikio užsiiminėti labdaringa veikla. Tai reiškia, kad vien filantropinių iniciatyvų nebeužteko įmonių socialinio atsakingumo lygiui palaikyti (Marinetto, 1999).

Anot Carroll ir Shabana (2010), būtent šeštasis dešimtmetis tapo šiuolaikinės ĮSA koncepcijos kūrimosi pradžia. Šiuo laikotarpiu buvo pristatytos idėjos apie įmonių atsakomybės didinimą. Kompanijų vadovams vis labiau profesionalėjant atsirado poreikis verslams rūpintis ne tik pelno uždirbimu, bet ir savo darbuotojų, klientų bei plačiosios visuomenės gerove. Manoma, jog tam daug įtakos turėjo tiek augantis vadovų ir verslininkų sąžinės jausmas, plėtojamos moralės normos, tiek jų noras didinti pačios kompanijos reputaciją, tai yra suvokimas, jog verslo subjekto išlikimas, jo konkurenciniai pajėgumai didžia dalimi priklauso nuo to, kaip jis yra vertinamas iš savo vidinės ir išorinės aplinkos perspektyvų. Šios diskusijos pagreitį įgavo jau septintojo dešimtmečio pradžioje. Tai nulėmė vykstantys socialiniai judėjimai, paskatinę verslo subjektus atsigręžti į visuomenės poreikius, bei skiriamas vis didesnis akademinio sluoksnio dėmesys šiam fenomenui. Minėtasis skatinimas gali būti interpretuojamas kaip tam tikro spaudimo sudarymas verslui, prie kurio prisitaikiusieji turi daugiau galimybių sėkmingai vykdyti veiklą. Tai pagrindžia šiuo laikotarpiu pastebėtas ĮSA koncepcijos kitimas. Taigi dėl susijusių asmenų spaudimo bei didėjančio valstybinio reguliavimo įmonių socialinė veikla nebegalėjo apsiriboti tik labdara, todėl buvo pereita prie visuomenės socialinių poreikių tenkinimo.

Aštuntojo dešimtmečio išskirtinumas pasireiškė tuo, jog pirmą kartą atsižvelgta į socialinės atsakomybės teikiamą tiesioginę naudą įmonei. Nors tiek šeštojo dešimtmečio pabaigoje, tiek septintajame dešimtmetyje vadovai ir verslininkai suvokė socialinio atsakingumo svarbą, dar nebuvo ieškoma tiesioginio ryšio tarp įmonių socialiai atsakingos veiklos bei iš to gaunamos naudos. Pagrindinės šio reiškinio varomosios jėgos buvo išorinės, kuriose buvo jaučiamas spaudimo elementas, tai yra įmonės

vykdė įvairius ĮSA projektus neatsižvelgdamos į potencialų grįžtamąjį ryšį. Aštuntajame dešimtmetyje jau tapo aišku, jog egzistuoja ryšys tarp ĮSA ir įmonės ateities finansinių pajėgumų ir tai tapo vidine ĮSA varomąja jėga, dėl kurios į įmonių socialinės atsakomybės koncepciją įsiliejo savanoriškumo veiksnys (Carroll, Shabana, 2010; Frederic, 2008).

Vis dėlto, devintajame dešimtmetyje susidomėjimas įmonių socialine atsakomybe priblėso. Šiuo periodu buvo kreipiamas didžiausias dėmesys į verslo etiką. Toks ĮSA reikšmės mažėjimas ir perėjimas prie verslo etikos gali būti siejamas su tuo, jog aštuntajame dešimtmetyje socialinės atsakomybės iniciatyvos tapo labiau įmonių įvaizdžio dalimi, dėl finansinių rezultatų gerinimo, nei socialinių poreikių tenkinimu. Nepaisant to, žmogaus teisių plėtojimas ir etinių normų išaugimas paskatino verslo etikos svarbos didėjimą (Carroll, Shabana, 2010; Frederic, 2008).

Kaip teigia Carroll ir Shabana (2010) bei Frederic (2008) dešimtasis praėjusio amžiaus dešimtmetis ir pirmasis šio amžiaus dešimtmetis tapo nauja įmonių socialinės atsakomybės epochos dalimi. Šiuo periodu buvo pradėta siekti įmonių pilietiškumo. Įsivyravo nuomonė, jog verslo subjektai ir visuomenės nariai turi vienodas pareigas ir įsipareigojimus. Tai reiškia, jog įmonės, kaip ir kiti visuomenės nariai, turi paklusti įstatymams, prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo, įsitraukti į valdymą bei demonstruoti pagarbą kitiems piliečiams. Šiuo periodu ĮSA peržengė filantropijos, socialinio aktyvizmo ir organizacinės etikos ribas. Pilietiškumo koncepcijai įtakos turėjo darnios plėtros programų kūrimas ir didėjanti jų svarba. Globaliu mastu prie to didele dalimi prisidėjo Jungtinių Tautų organizacija (angl. *United Nations*), kuri 1999 metais pristatė tarptautinę iniciatyvą, pavadinimu Pasaulinis susitarimas (angl. *Global Compact*). Ši pasaulinė iniciatyva iki šiol skatina verslo subjektų bendradarbiavimą, nukreiptą į darnią plėtrą bei visuotinės gerovės kūrimą, teikiant naudą žmonėms, bendruomenėms ir rinkoms (Overview of the UN Global Compact, 2013). Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo pagrindą sudaro šios deklaracijos ir konvencija (The Ten Principles of the UN Global Compact, 2013):

- 1948 m. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija (angl. *The Universal Declaration of Human Rights*);
- 1998 m. Tarptautinės darbo organizacijos deklaracija dėl pagrindinių principų ir teisių darbe (angl. *The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*);
- 1992 m. Rio de Žaneiro deklaracija dėl aplinkosaugos ir plėtros (angl. *The Rio Declaration on Environment and Development*);
- 2000 m. Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (angl. *The United Nations Convention Against Corruption*).

Remiantis minėtomis deklaracijomis ir konvencija buvo išskirta 10 Pasaulinio susitarimo principų, kurie apima keturias pagrindines sritis, tai yra žmogaus teisės, darbo jėga, aplinkos apsauga bei kova su

korupcija (žr. 2 lentelę). Pasaulinį susitarimą šiuo metu pripažįsta daugiau nei 10 tūkst. subjektų, tarp kurių yra 7 tūkst. verslo įmonių, veikiančių 145 pasaulio valstybėse. Visi Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo nariai integruoja šio susitarimo principus į savo strategiją ir jų laikosi vykdydami savo veiklą (UN Global Compact Participants, 2013). Svarbu paminėti, jog Pasaulinis susitarimas papildo, o ne pakeičia atitinkamose jurisdikcijose galiojantį reguliavimą (Overview of the UN Global Compact, 2013), o tai leidžia teigti, kad tokiu būdu yra prisidedama prie įmonių socialinės atsakomybės skatinimo.

2 lentelė. Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo principai

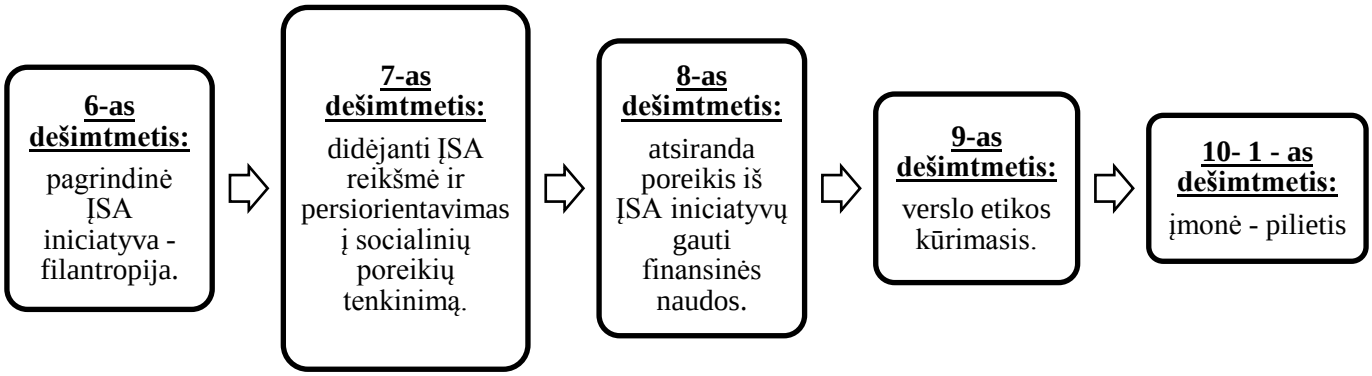
Žmogaus teisės	
1 principas	Verslo subjektai turėtų remti ir gerbti tarptautiniu lygiu pripažįstamas žmogaus teises.
2 principas	Užtikrintų, jog jie patys neprisidėtų prie žmogaus teisių pažeidinėjimo.
Darbo jėga	
3 principas	Verslo subjektai turėtų palaikyti susivienijimų laisvę ir pripažinti kolektyvinių derybų teisę.
4 principas	Bet kokios formos priverstinio ar privalomo darbo eliminavimas.
5 principas	Vaikų darbo panaikinimas.
6 principas	Diskriminacijos, susijusios su įdarbinimu ir profesija, panaikinimas.
Aplinkos apsauga	
7 principas	Verslo subjektai turėtų remti prevencines programas, susijusias su aplinkos apsauga.
8 principas	Inicijuotų programas, skatinančias aukštesnį aplinkosauginio atsakingumo lygį.
9 principas	Skatintų aplinkai palankių technologijų vystymą bei plėtrą.
Kova su korupcija	
10 principas	Verslo subjektai turėtų kovoti prieš visas korupcijos formas, įskaitant papirkinėjimą ir kyšininkavimą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis The Ten Principles of the UN Global Compact, 2013.

Šiuo laikotarpiu Jungtinės Tautos neapsiribojo vien tik anksčiau aptartu Pasauliniu susitarimu. Organizacija 1997 m. inicijavo derybas, kuriose 160 valstybių pasiekė susitarimą dėl klimato kaitos mažinimo ribojant išmetamųjų dujų kiekį. Susitarimo pasėkoje buvo parengtas priedas prie Jungtinių Tautų konvencijos dėl klimato kaitos – Kioto protokolas (angl. *Kyoto protocol*). Kioto protokolas, įsigaliojęs 2005 metais, buvo papildytas 2012 metais Jungtinių Tautų klimato kaitos konferencijos, vykusios Dohoje, metu. Jame nustatyti reikalavimai bei iškelti tikslai 2013-2020 metų periodui. Taip pat papildytas „šiltnamio“ dujų (angl. *greenhouse gases*) sąrašas, kurių išmetamas kiekis privalo būti ribojamas. Galiausiai buvo papildyti tam tikri Kioto protokolo straipsniai, siekiant juos pritaikyti 2013-2020 metų periodui iškeltų tikslų įvykdymui (Kyoto Protocol, 2013).

Taigi matyti, jog globaliu mastu didelę įtaką įmonių socialinės atsakomybės plėtrai devintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje bei pirmajame šio amžiaus dešimtmetyje turėjo ir vis dar turi Jungtinių

Tautų organizacija, kuri, suvienydama pasaulio valstybes, verslo subjektus bei vyriausybines ir nevyriausybines organizacijas, skatina įmonių savanorišką įsitraukimą sprendžiant visuotines problemas, susijusias su žmogaus teisėmis, aplinkos gerinimu bei gamtos apsauga.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Carroll, Shabana, 2010; Frederic, 2008.

3 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės raida (XX ir XXI amžiaus dešimtmečiais)

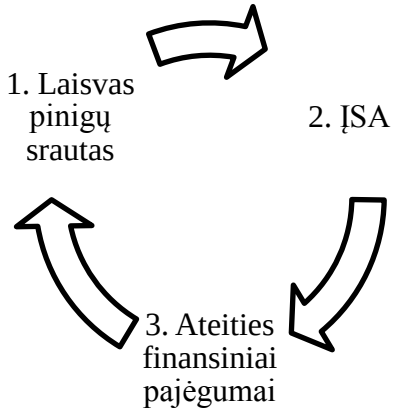
Įmonių socialinės atsakomybės suvokimo kitimas atskleidžiamas aukščiau esančiame paveiksle (žr. 3 pav.). Kiekvienas etapas įnešė tam tikrą indėlį į modernios ĮSA kūrimąsi. Palyginus anksčiau aptartus apibrėžimus galima teigti, jog paskutinysis periodas atitinka modernios socialinės atsakomybės sampratą. Įmonė tapo lygiaverte visuomenės dalimi, kuri privalo laikytis viešai pripažįstamų normų ir standartų bei prisidėti prie bendrosios gerovės plėtojimo.

1.3.Pagrindinės įmonių socialinės atsakomybės teorijos

Nagrinėjant šiuolaikinės įmonių socialinės atsakomybės temas buvo suformuluotos kelios teorijos, paaiškinančios verslo įsitraukimą į socialinių problemų sprendimą. Pagal Bird ir kitus (2007) egzistuoja dvi pagrindinės teorijos, tai yra *Laisvų resursų teorija* (angl. *Slack resource theory*) ir *Gero valdymo teorija* (angl. *Good management theory*). *Laisvų resursų teorijoj*e iškelta pagrindinė hipotezė, teigianti, jog lėšų kiekį, skirtą ĮSA iniciatyvoms, nulemia kitiems tikslams nepanaudojamų laisvų resursų kiekis. Šį reiškinį geriausiai paaiškina Jensen (1986), kuris įrodinėja, kad vadovybė susidūrusi su nepanaudotais laisvais resursais dažniausiai juos investuoja ne kompanijos vertės didinimo tikslais, tai yra jie nesistengia iš to tiesiogiai gauti ekonominės naudos. Autorius tai ekonomine prasme apibūdina, kaip pinigų eikvojimą. *Gero valdymo teorija* iškelia kiek kitokią hipotezę. Pasak Bird ir kitų (2007) gera vadovybė yra pasiryžusi investuoti įmonės lėšas į platų socialinės atsakomybės iniciatyvų spektrą. Tai yra daroma siekiant patenkinti suinteresuotų grupių poreikius, nes yra žinoma, jog tai teigiamai paveiks įmonės aplinką, kurioje yra veikiama, ir galiausiai nulems įmonės finansinių pajėgumų didėjimą. Taigi galima

teigti, kad pagal pastarąją teoriją vadovybė sąmoningai investuoja lėšas siekdama finansinio rezultato (Donaldson, Preston, 1995).

Vis dėlto, tiek Jensen (1986), tiek Donaldson ir Preston (1995), kurie tyrinėjo šias teorijas, bendrai sutaria, jog vadovybę imtis ĮSA iniciatyvų skatina turimi laisvi resursai ir noras iš to gauti finansinės naudos. Jie tai interpretuoja, kaip uždarą ratą, tai yra turėdami laisvų resursų vadovai juos skiria socialinių problemų sprendimui, o tai veda į didėjančius finansinius pajėgumus, kurie sukuria laisvą pinigų srautą, kuris skatina ĮSA iniciatyvas. Tokia išvada leidžia teigti, kad egzistuoja uždaras ratas tarp laisvų pinigų srautų, ĮSA ir ateities finansinių pajėgumų. Remiantis Bird ir kitų (2007) atlikto tyrimo duomenimis ši priklausomybė buvo patvirtinta. Autoriai teigia, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp laisvų pinigų srautų ir ĮSA, kuri taip pat teigiamai veikia ateities finansinius pajėgumus (žr. 4 pav.). Šią tendenciją, tai yra teigiamą įmonių socialinės atsakomybės įtaką verslo subjekto finansiniams pajėgumams, galima įžvelgti ir kitų autorių atliktuose tyrimuose (Frooman, 1997; Griffin, Mahon, 1997; Roman et al., 1999; Waddock, Graves, 1997).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Bird et al., 2007.

4 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės sąsaja su įmonės finansiniais pajėgumais

Remiantis Moir (2001) galima išskirti dar dvi teorijas, tai yra *Socialinių kontraktų teoriją* (angl. *Social contracts theory*) ir *Galios/tikrumo teoriją* (angl. *Legitimacy theory*). *Socialinių kontraktų teorijos* pamatas yra tai, jog visuomenė yra darinys, kurio pagrindas yra neformalūs susitarimai, kontraktai, taisyklės, kurių privalo laikytis visi jos nariai. Tai reiškia, jog verslo subjektui, kaip visuomenės daliai, jos nariui, taip pat egzistuoja pareiga laikytis minėtųjų susitarimų. Iš to daroma prielaida, kad įmonių socialinė atsakomybė visų pirma kyla ne iš komercinio intereso, o dėl siekio patenkinti visuomenės lūkesčius, tai yra įvykdyti savo pareigas, numatytas neformaliuose susitarimuose. Donaldson ir Dunfee (1999) *Socialinių kontraktų teoriją* kiek išplėtė – jie atskyrė makro ir mikro socialinius kontraktus, kaip integruotą būdą kompanijų vadovams priimti etika pagrįstus sprendimus. Makro-socialinius susitarimus

pastarieji autoriai apibūdina kaip abstrakčius visuomenės lūkesčius, nukreiptus į verslo subjektus, pavyzdžiui, tikimasi įsitraukimo, paramos teikimo vietinei bendruomenei ir panašiai. Tuo tarpu mikro-socialiniai susitarimai Donaldson ir Dunfee (1999) nuomone yra konkretesni – siekiama atsižvelgti į konkrečius visuomenės lūkesčius.

Antroji teorija, pagal Moir (2001), yra *Galios/tikrumo teorija*, kuria remiantis yra patvirtinamas faktas, jog visuomenė ir verslas yra glaudžiai susiję, be to, yra manoma, kad šie du socialiniai dariniai daro įtaką vienas kito atžvilgiu. Vis dėlto, šiuo atveju teigiama, jog ne verslo subjektai naudojasi savo turima galia paveikti visuomenę, o atvirkščiai – visuomenė suteikia verslui galią, kurios realizavimo galimybė yra sietina su atsakingu veikimu. Atsakingas veikimas – prisiimta socialinė atsakomybė – yra vertinamas pagal tai, kaip tai tenkina esamus visuomenės lūkesčius. Jei visuomenės požiūriu verslo subjektui suteikta galia, kuri gali būti interpretuojama kaip teisė veikti, nėra panaudojama atsižvelgiant į jos lūkesčius, ilguoju laikotarpiu ji gali būti „panaikinta“. Tai reiškia, jog ilguoju laikotarpiu kompanija, kuri savo veiklos negrindžia ĮSA, sumažina savo veiklos tęstinumo galimybes. Taigi galima teigti, kad pastarosios dvi teorijos glaudžiai siejasi tarpusavyje. Tiek *Socialinių kontraktų teorijoje*, tiek *Galios/tikrumo teorijoje* pagrindinis dėmesys skiriamas įmonės ir visuomenės socialiniams santykiams, kurie atskleidžia, jog verslas yra visuomenės dalis, glaudžiai besisiejanti su jos nariais, o socialiai atsakingas veikimas gali būti traktuojamas tik kaip iš dalies savanoriškas veiklos vykdymo būdas, tai yra įmonės nėra formaliai verčiamos būti socialiai atsakingomis, tačiau nuo to priklauso jų galimybės, konkurenciniai pajėgumai ir veiklos tęstinumas atitinkamoje visuomenėje ar bendruomenėje.

Apibendrinant aptartąsias teorijas – *Laisvų resursų teorija, Gero valdymo teorija, Socialinių kontraktų teorija, Galios/tikrumo teorija* – galima išskirti pagrindines priežastis, nulemiančias verslo subjektų socialiai atsakingą veikimą. Pirmoji jų yra turimi laisvi resursai, kurie nėra panaudojami kitiems tikslams, galintiems padidinti įmonės vertę. Antroji priežastis siejama su siekiu pagerinti veiklos rezultatus ir savo finansinius pajėgumus, susikuriant verslui palankesnę aplinką. Kitas veiksnys skatinantis ĮSA prisiėmimą yra egzistuojantis ryšys tarp verslo subjektų ir visos visuomenės. Šis ryšys gali būti dvejopas, tai yra skatinantis ir įpareigojantis. Pirmuoju atveju verslo subjektas suvokia, jog yra visuomenės dalis, o tai jį skatina veikti socialiai atsakingai ir atsižvelgti į visuomenės, kaip lygiaverčio socialinio darinio, interesus. Tuo tarpu įpareigojantis socialinis ryšys visuomenei suteikia daugiau galios įmonių atžvilgiu, tai yra nuo jos priklauso verslo subjekto veiklos tęstinumo galimybės. Manoma, kad ĮSA lygiui neatitinkant visuomenės lūkesčių pastaroji gali panaikinti įmonės veiklos vykdymo teisę. Vis dėlto, pastebima, jog praktikoje minėtosios teorijos viena su kita persipina. Verslo subjektus prisiimti socialinę atsakomybę skatina tiek siekis panaudoti papildomus resursus veiklos rezultatų gerinimui, tiek sąsaja su visuomene.

1.3.1. Įmonių socialinės atsakomybės kritinis vertinimas

Ankstesniame poskyryje aptarta įmonių socialinės atsakomybės samprata ir šiame poskyryje nagrinėtos teorijos atskleidžia vis didėjančią šio reiškinio svarbą šiuolaikinėje visuomenėje. Vis dėlto, nuo pat ĮSA vystymosi pradžios tai buvo kritikos objektas (Mitzberg, 1983; Nehme, Wee, 2008). Ši kritika gali būti suskirstyta į konstruktyvią ir destruktyvią. Pirmoji turėtų būti suprasta kaip teigiamas reiškinys, kuris gali prisidėti prie esamos situacijos ar vykdomos praktikos tobulinimo atskleidžiant tam tikrus jos ribotumus. Tuo tarpu destruktyvios kritikos tikslas yra priešingas, tai yra siekiama bet kokia kaina sumenkinti kritikuojamą objektą ar reiškinį. Tai atitinkamai nedaro arba daro nežymią įtaką šio objekto ar reiškinio optimizavimui.

Kaip konstruktyvią kritiką galima išskirti Mitzberg (1983) pateiktus įmonių socialinę atsakomybę ribojančius veiksnius. Pirmoji problema, kurią iškėlė autorius, yra plačiosios visuomenės susiformuotas neigiamas požiūris į verslo subjektus, ypač dideles korporacijas. Neigiama nuomonė savo ruožtu nulemia tai, jog verslo subjektai iškomunikuodami savo socialinį atsakingumą susiduria su nuostatomis, jog tai yra tik viešųjų ryšių kampanijos. Tai galima paaiškinti Cheit (1964) išsakyta mintimi, jog įmonės viešai akcentuojama socialinė atsakomybė yra tiesiogiai susijusi su jos socialiniu neatsakingumu. Autoriaus teigimu, socialiai neatsakinga įmonė neigs arba slėps savo neatsakingumą ir sieks save pateikti kaip socialiai atsakingą subjektą. Chamberlain ir Chatfield (1975) taip pat paremia šį faktą pastebėdami, kad dažniausia bendrovių reakcija į visuomenės kritiką dėl per menko socialinio atsakingumo lygio apsiriboja viešųjų ryšių kampanijomis ar jų masto didinimu.

Antrasis Mitzberg (1983) išskirtas ĮSA ribojantis veiksnys yra sietinas su verslininko ar verslo subjekto vadovo kompetencija. Tai yra kiek gilesnė problema, trukdanti siekti socialinio atsakingumo, nei menkas visuomenės pasitikėjimo lygis. Nepaisant verslininkų ar vadovų turimų įgūdžių pelno generavimo srityje, jų kompetencija socialinių problemų sprendimo atžvilgiu yra kvestionuotina. Tai reiškia, jog pastarieji asmenys – verslininkai ir vadovai – išsivysto tam tikrus sugebėjimus, kurie ne visada koreliuoja su juos supančiu pasauliu. Jie neturi specialių žinių bei gebėjimų, reikalingų visuomeninių problemų šalinimui (Levitt, 1968).

Galiausiai, paskutinė problema, kurią pastebėjo Mitzberg (1983), yra verslo subjekto orientacija į efektyvumo didinimą. Neefektyviai paskirstyti resursai, kas dažnai siejama su socialiai atsakingu veikimu, daugeliui verslo subjektų nėra priimtina. Net ir idealistinių pažiūrų verslininkai nėra tinkamai pasiruošę veikti ne verslo naudai (Ackerman, 1973). Pastaroji mintis atskleidžia tai, jog verslą plėtojantys individai visų pirma prioritetą teikia – yra „užprogramuoti“ – veikti įmonės, o ne viešųjų interesų naudai.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, konstruktyvi kritika reiškia, jog jos pagrindu gali būti priimti atitinkami sprendimai, padedantys sumažinti egzistuojančias problemas ar apribojimus. Tai reiškia, kad aptarti ĮSA ribojantys veiksniai turi potencialo būti pašalinti. Manoma, jog pirmasis veiksnys, tai yra

egzistuojantis neigiamas visuomenės nusistatymas, gali būti eliminuotas perorientuojant verslo subjekto požiūrį į viešuosius ryšius ir socialiai atsakingą veikimą. Siekiant pakeisti visuomenės požiūrį privalu mažinti prisiimtos socialiai atsakingos veiklos eskalavimą – didesnį dėmesį skirti pačiai ĮSA, o ne informacijos sklaidai apie ją. Remiantis minėtuoju socialinio atsakingumo ribotumu, galima daryti prielaidą, jog verslo subjektui, veikiančiam socialiai atsakingai, viešieji ryšiai gali turėti daugiau neigiamų pasekmių nei teigiamų. Vis dėlto Lundgren (2011) paneigia šį faktą teigdamas, kad socialinė atsakomybė privalo būti derinama su viešaisiais ryšiais. Autoriaus manymu, tai yra būtinas veiksnys siekiant, jog susiję subjektai turėtų visą norimą informaciją apie kompanijos veiklą, jos vykdomas iniciatyvas ir socialinio atsakingumo lygį. Antroji ĮSA problema, tai yra verslininkų ir verslo subjektų vadovų atitinkamos kompetencijos trūkumas, taip pat turi galimybę būti išspręsta. Tiek esami, tiek būsimi verslininkai ir vadovai savo kompetencijos ribas kontroliuoja patys. Jie turi gilinti žinias bei įgauti gebėjimų, reikalingų visuomeninėms ar socialinėms problemoms spręsti. Be to, besikeičiantis požiūris į įmonių socialinę atsakomybę palaipsniui šiam reiškiniui suteikia patrauklumo ir verslo subjektų tarpe. ĮSA kuo toliau, tuo labiau suvokiama ne kaip papildomi kaštai, o kaip galimybė, leidžianti ilguoju laikotarpiu didinti finansinius pajėgumus (Jenkins, 2009). Dėl šios priežasties galima teigti, kad orientacija į verslo sėkmę ir efektyvumo didinimą, kaip ribojantis socialinį atsakingumą veiksnys, savaime praranda savo pagrįstumą dėl besikeičiančių sąlygų.

Verta paminėti, jog tarp Mitzberg (1983) pateiktų socialinę atsakomybę ribojančių veiksnių galima aptikti ir tokius, kurie turi ir konstruktyvumo, ir destruktyvumo elementų. Vienas iš šių veiksnių yra verslo subjekto prigimtis. Autorius teigia, jog tai yra viena iš opiausių problemų, su kuriomis yra susiduriama kalbant apie ĮSA. Manoma, jog verslo subjekto socialinė atsakomybė nėra įmanoma, nes įmonės pačios kuria socialines problemas. Tumin (1964) akcentuoja, kad egzistuojanti konkurencija ir godumas verčia verslo subjektus atitrūkti nuo taisyklių, kuriose ir taip skiriama mažai arba iš viso neskiriama dėmesio socialinei atsakomybei. Autorius taip pat laiko verslą reiškiniu, kuris savo prigimtimi verčia individus, tai yra verslininkus bei vadovus, pasiduoti labiausiai socialiai neatsakingiems impulsams, teikiantiems didžiausią individualią grąžą. Vis dėlto, galima teigti, jog šios problemos, galimai užkertančios kelią vykdyti socialiai atsakingą veiklą, nėra pilnai pagrįstos. Reiktų sutikti, jog verslo vykdymas visų pirma remiasi naudos siekimu sau, tačiau remiantis Freeman (1984) tai yra ribotas požiūris, nes verslo įmonės yra nuolatos veikiamos tam tikrų interesų grupių, kurios turi pajėgumus daryti joms spaudimą. Dėl šios priežasties suinteresuotoms šalims reikalaujant verslo subjektas privalės imtis veiksmų, kurie padėtų pašalinti jo veiklos sukeltus padarinius. Tai siejasi ir su anksčiau aptartomis ĮSA teorijomis, kurios atskleidžia verslo subjekto, kaip visuomenės nario, santykį su kitais visuomenės nariais. Geriausias suinteresuotų šalių daromos įtakos pavyzdys yra aplinkosauginių – vyriausybinių ir nevyriausybinių – grupių spaudimas naftą išgaunančioms ir perdirbančioms bendrovėms, kurių daromas poveikis aplinkai tampa netoleruotinas ir atitinkamai verčiantis didinti savo socialinį atsakingumą (Patten,

1992). ĮSA ribotumas, susietas su naudos siekimu sau, taip pat praranda savo aktualumą ir dėl anksčiau aptartos požiūrio į socialinį atsakingumą transformacijos – kuo toliau, tuo labiau į tai žiūrima kaip į galimą naudos šaltinį organizacijai, o ne papildomą naštą (Jensen, 2009).

Antrasis kritiškas požiūris, nukreiptas į įmonių socialinę atsakomybę, kuris gali būti interpretuojamas dviprasmiškai, pasak Mitzberg (1983), yra susietas su verslo subjektų ribota teise siekti socialinių tikslų. Teigiama, jog įmonės neturi teisės siekti šių tikslų, nes tai yra išskirtinai valstybės ir jos institucijų jurisdikcijos klausimas. Braybrooke (1967) argumentuoja, kad verslo savininkai ir vadovai nėra viešieji asmenys, todėl jie neturi teisės siekti plačių socialinių tikslų ar visuomenę aprūpinti viešosiomis gėrybėmis. Pastarasis autorius iškelia klausimą: *„Kas autorizuoja juos taip elgtis?“* Tai jis laiko teisėtai išrinktų visuomenės atstovų pareiga. Levitt (1958) šiuo klausimu taip pat identifikuoja problemą. Jis teigia, jog verslo įsitraukimas į socialines problemas gali tapti grėsme demokratiniams principams, jeigu didelės bendrovės įgaus per daug galios visuomenėje.

Įmonių socialinė atsakomybė, kaip reiškinys, sulaukė ir nemažai destruktyvios kritikos. Vienas iš aršiausių įmonių socialinės atsakomybės oponentų iki šių dienų yra laikomas Milton Friedman (1970), kuris teigė, jog korporacijos negali turėti tokių pačių socialinių atsakomybių kaip kiti visuomenės nariai. Kompanijų vadovai dirba akcininkams, todėl jų pagrindinis tikslas yra akcininkams tenkančios naudos maksimizavimas. Tai reiškia, jog verslo subjektus valdantys asmenys yra įsipareigoję akcininkams, todėl privalo jų investuotas lėšas panaudoti tik tokioms veikloms ir iniciatyvoms, kurios būtų susijusios su pelno generavimu. Friedman (1970) įmonių socialinę atsakomybę sieja su socialistinėmis idėjomis, kurios konfrontuoja su laisva rinka. Geriausiai jo požiūrį susistemina mintis, jog *„yra viena ir tik viena verslo socialinė atsakomybė – panaudoti savo resursus ir įsitraukti į tokias veiklas, kurios tiesiogiai didintų pelną žaidžiant pagal taisykles, tai yra veikiant laisvoje rinkoje be apgavysčių ir neteisėtos veiklos.“* Taigi autorius išsako nuomonę, jog ĮSA prieštarauja pagrindinei verslo funkcijai. Taip pat jis išskiria tris lygius, kuriuose socialiai atsakinga veikla daro žalą ne tik įmonei, bet ir susijusiems subjektams:

1) socialinė atsakomybė sumažina savininkų pelną, o tai galima laikyti jų pinigų eikvojimu;
2) veikdama socialiai atsakingai įmonė patiria daugiau kaštų, kurie gali būti kompensuojami didinamomis kainomis, kas užkrautų naštą vartotojams;
3) padidėję kompanijos kaštai taip pat neigiamai paveiktų darbuotojų darbo užmokestį.

Taigi įmonių socialinės atsakomybės kritika yra paremta nuomone, jog socialiai atsakinga veikla verslo subjektui nėra būtina ir net neturėtų būti siektina ar dirbtinai primetama. Kertiniai argumentai, nukreipti prieš ĮSA, yra siejami su verslo ir verslininkų kompetencija, kuri nėra orientuota į socialinių problemų sprendimą, taip pat pasitikėjimo jais stoka bei įmonių prigimtimi, nepritaikyta socialiai atsakingai veiklai. Vis dėlto, kaip pastebi Nehme ir Wee (2008), tiek Friedman (1970), tiek kitų ĮSA oponentų išsakyta kritika, nors tam tikrą laiką buvo diskusijų objektu, šiuolaikiniame globaliame

pasaulyje yra neaktuali ir nepriimtina. Nepaisant to, vis dar atsiranda šio reiškinio priešininkų. Vienas jų – Bergman (2001), kuris, remdamasis Friedman (1970) nuomone, pateikė savo kritiką socialiai atsakingo verslo koncepcijai. Autoriaus teigimu, turi egzistuoti *„geriausiai prisitaikiusių išlikimas“*, kuris paneigia būtinybę kompanijoms būti socialiai atsakingoms. Jis prilygina ne pelno siekiančias organizacijas įmonėms, teigdamas, kad verslo subjektai neturėtų būti verčiami veikti už savo prigimties – įmonės vertės didinimo – ribų taip, kaip ne pelno siekiančios organizacijos nėra verčiamos uždirbti pelną savo nariams. Dar vienas argumentas yra tai, jog socialinės problemos, mokslininko manymu, turėtų būti sprendžiamos valstybės, o ne verslo lygiu. Galiausiai Bergman (2001) teigimu ĮSA išlaidos vis tiek yra dengiamos susijusių subjektų, kuriems šios iniciatyvos dažniausiai ir buvo skirtos. Pavyzdžiui, bendrovė vykdydama socialiai atsakingą veiklą savo padidėjusias išlaidas perleis klientams – didindama kainas, ar darbuotojams – mažindama atlyginimus. Pastarasis argumentas tiksliai atspindi anksčiau aptartą Friedman (1970) mintį, kuria teigiama, jog ĮSA kainuoja ne tik įmonių savininkams, bet ir darbuotojams bei klientams.

Vis dėlto, dėl besikeičiančio visuomenės požiūrio į darnumą, pastarąjį teiginį galima užginčyti. Pasak Kitzmueller ir Schimshack (2012), atlikti tyrimai rodo, jog vis daugiau vartotojų socialiai atsakingą įmonių veikimą vertina kaip svarbų rodiklį, apsprendžiantį įmonę, ir yra pasiryžę už tai atlyginti. Nustatyta, kad du trečdaliai vartotojų norėtų, jog kompanijos, kurių paslaugomis jie naudojasi, prisidėtų prie visuomeninių problemų sprendimo, o daugiau nei pusė respondentų prieš rinkdamiesi paslaugos teikėją ar produktų tiekėją ieško informacijos apie jų ĮSA iniciatyvas. Taip pat 52% JAV vartotojų teigia, kad socialiai atsakinga įmonė jų akimis turi konkurencinį pranašumą, o 70% Anglijos vartotojų sutinka mokėti daugiau už tokios kompanijos produktus ar paslaugas. Be to, sumažėjusią grąžą akcininkams paneigė Margolis ir Walsh (2003) išanalizavę 127 empirinius tyrimus, atliktus 1972-2002 metais. Autoriai atskleidė, jog didžioji dalis tyrimų įrodo teigiamą ryšį tarp socialiai atsakingos veiklos ir ilgojo laikotarpio pelningumo. Tai reiškia, kad ilguoju laikotarpiu lėšos, investuotos į ĮSA, atsiperka ir gali padidinti kompanijos finansinius pajėgumus. Pastarąjį faktą paaiškina Lundgren (2011), kuris kaip ĮSĄ privalumą išskiria tai, jog vartotojai atlygina socialiai atsakingai bendrovei sutikdami mokėti didesnes kainas už tą patį produktą arba pirkdami daugiau iš tokio verslo subjekto. Be to, autoriaus manymu, kompanijos, kuri savo veiklą grindžia socialiniu atsakingumu, darbuotojai yra pasiryžę dirbti už mažesnį atlyginimą arba yra produktyvesni, o tai savo ruožtu sumažina žmogiškųjų išteklių kaštus produkto ar paslaugos vienetui. Lundgren (2011) pastarąjį faktą grindžia tuo, jog darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis socialiai atsakingoje bendrovėje yra aukštesnis ir atsveriantis galimai didesnį darbo užmokestį socialiai neatsakingoje kompanijoje.

Taigi paaiškėjo, jog įmonių socialinės atsakomybės kritika, kuri atskleidžia šio fenomeno ribotumą, gali būti tiek konstruktyvi, tiek destruktyvi. Remiantis visu tuo, kas buvo išnagrinėta, galima teigti, jog konstruktyvi kritika yra naudinga tolimesniam ĮSA koncepcijos plėtojimui. Situacija su destruktyvia

kritika yra kiek kitokia. Ja tiesiogiai siekiama sumenkinti visus socialinį atsakingumą prisiimti skatinančius veiksnius ir galimas teigiamas šio reiškinio pasekmes. Vis dėlto, dabartinė situacija ir atlikti tyrimai paneigia daugelį destruktyvios kritikos prielaidų. Šiuolaikinėje visuomenėje įmonių socialinė atsakomybė įgauna vis daugiau svarbos įvairiuose lygmenyse – tiek verslas, tiek visa visuomenė pradeda suvokti ĮSA teikiamą naudą ir jos potencialų indėlį į darnią plėtrą.

***

Apibendrinant skyrių išsiaiškinta, jog įmonių socialinės atsakomybės reiškinys susilaukia vis daugiau dėmesio iš įvairių perspektyvų – akademinio pasaulio, verslo, vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų bei visos visuomenės apskritai. Atliktas ĮSA apibūdinimų palyginimas atkleidė, jog oficialią poziciją palaikančių vienetų (EUROVOC, WBCSD, LR Vyriausybė) dėmesys krypsta į verslo subjektų savanoriškumo aspektą, kuris iš mokslinės pozicijos (Carroll, 1999; Lantos, 2001) yra eliminuojamas dėl egzistuojančių verslo ir visuomenės formalių ir neformalių santykių, įpareigojančių įmones veikti socialiai atsakingai. Be to, tiek oficialios (Europos Komisija), tiek mokslinės (Waddoc, 2004) pozicijos atveju pasireiškia tam tikros išimtys, tai yra kai kurie subjektai nebūtinai pritaria grupės, kuriai priklauso, požiūriui. Tai patvirtina, jog kol kas bendro sutarimo dar nėra pasiekta, tai yra ĮSA samprata pasižymi neapibrėžtumu.

Nepaisant to, išnagrinėti skirtingi socialinio atsakingumo apibrėžimai atskleidė, jog egzistuoja ir bendros tendencijos – sutariama, kad verslas turi daugiau tikslų nei vien tik pelno siekis. Be to, susisteminus aptartąsias sampratas ĮSA galima suprasti, kaip įmonės savanoriškų iniciatyvų, nukreiptų į darnią plėtrą, vykdymą bei atsakomybės už savo veiklos padarinius prisiėmimą. Skyriuje nagrinėtas verslo subjektų socialinės atsakomybės vystymasis atskleidė, jog ĮSA užuomazgų galima aptikti dar prieš mūsų erą, tačiau modernios ĮSA kūrimasis pagreitį įgavo tik XX amžiuje ir palaipsniui tapo tuo, ką dabar galime vadinti įmonių socialine atsakomybe. Per visą socialinio atsakingumo koncepcijos vystymąsi buvo suformuluotos kelios pagrindinės teorijos:

- *Laisvų resursų teorija;*
- *Gero valdymo teorija;*
- *Socialinių kontraktų teorija;*
- *Galios/tikrumo teorija*.

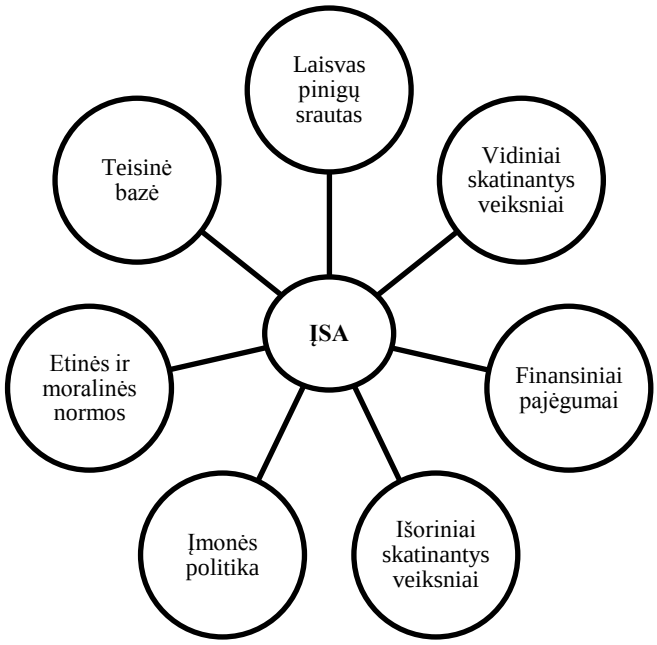
Minėtosios teorijos pabrėžia šio reiškinio atsiradimo priežastis ir galimas su tuo susijusias pasekmes. Jose remiamasi skirtingomis prielaidomis, tačiau pastebima, kad praktikoje retai egzistuoja situacija, kai galima pasikliauti tik viena teorija, siekiant paaiškinti verslo subjekto socialiai atsakingą veikimą. Dėl šios priežasties teigtina, jog socialinės atsakomybės prisiėmimas gali būti tapatinamas tiek

su siekiu panaudoti papildomus laisvus resursus ateities finansinių pajėgumų kūrimui, tiek su egzistuojančiu ryšiu tarp verslo subjekto ir visuomenės. Be to, svarbu tai, jog įmonių socialinė atsakomybė nuo pat savo kūrimosi pradžios sulaukė ir nemažai kritikos. Vis dėlto, šiuolaikinėje visuomenėje ji nebėra aktuali dėl besikeičiančio verslo, valstybės ir visos visuomenės požiūrio. Taigi šiame skyriuje išnagrinėta įmonių socialinės atsakomybės teorinė dimensija leidžia suprasti, ką reiškia socialiai atsakingas verslo subjekto veikimas, ir orientuojantis į nagrinėjamą temą suformuluoti ĮSA apibrėžimą – *tai savanoriškas, etiškai priimtinas verslo subjekto veikimas, platesne apimtimi nei numato teisinis reglamentavimas, siekiant darnios plėtros, prisidedant prie socialinių bei aplinkosauginių problemų sprendimo, bet tuo pačiu paremtas ir ekonominio pagrįstumo principu*.

2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VERTINIMO PRIELAIDOS

2.1.Įmonių socialinės atsakomybės veiksniai

Ankstesniame skyriuje išsiaiškinta, jog įmonių socialinė atsakomybė yra vis dar abstraktus, tačiau dėmesio nestokojantis reiškinys, išsikovojęs vietą modernaus verslo aplinkoje. Kaip jau minėta anksčiau, šis reiškinys yra plačiai analizuojamas, todėl daugelis mokslininkų yra pateikę savo teorijas, kuriose atsispindi socialiai atsakingos veiklos vykdymo prielaidos. Vis dėlto, realiame pasaulyje, pasak Bird ir kitų (2007), kompanijų vadovai, paneigdami teorijas, nesielgia spontaniškai investuodami į savo socialinės atsakomybės apimties didinimą. Tai yra ilgai svarstomas sprendimas, priklausantis nuo įmonės norimų pasiekti tikslų bei rezultatų. Daugelis autorių išskiria ĮSA priklausomybę nuo dviejų tipų veiksnių – išorinių ir vidinių. Pasak Chitakornkijsil (2012), Ilies (2012), Kitzmueller ir Shimshack (2012), Khanifar ir kitų (2012), Bakanausko ir Vanagienės (2012), Remisova ir Buciova (2012) bei Sahut ir kitų (2012), vidiniai veiksniai yra orientuoti į darbuotojus, tai yra darbo sąlygų gerinimas, tobulėjimo galimybių didinimas, žmogaus teisių apsauga darbe ir nediskriminavimas bei saugumo didinimas ir sveikatos apsaugos politikos tobulinimas. Tai yra daroma siekiant darbuotojų lojalumo, jų pasitenkinimo darbu bei konkurencingumo didinimo darbo rinkoje, o tai tiesiogiai daro įtaką darbo našumui, kuris lemia veiklos rezultatus. Autoriai teigia, kad išoriniai veiksniai yra orientuoti į visuomenės, rinkos bei aplinkosauginį požiūrį bei prekės ženklo žinomumą. Atsižvelgiant į tai yra siekiama socialinės ir ekonominės aplinkos tobulinimo, reputacijos gerinimo, klientų lojalumo ir konkurencinio pranašumo didinimo. Autorių požiūriu tai teigiamai įtakoja vartotojų pajėgumus, klientų ratą, valstybės teikiamas lengvatas ir paramą bei investicijų pritraukimą. Visi šie veiksniai lemia įmonės veiklos rezultatus. Taigi galima teigti, jog kompanijos atsižvelgdamos į savo poreikius investuoja į tam tikras ĮSA iniciatyvas, kurios daro teigiamą įtaką su jos veiklos rezultatais susietoms sritims, o tai lemia jų finansinius pajėgumus. Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima teigti, jog ĮSA siejasi su septyniais pagrindiniais veiksniais (žr. 5 pav.). Pagal Bird ir kitus (2007) įmonių socialinė atsakomybė yra paskatinama laisvų pinigų srautų bei siekio ateityje padidinti finansinius pajėgumus. Vis dėlto, išnagrinėjus jau minėtų autorių mintis šia tema paaiškėjo, jog ĮSA priklauso ir nuo įmonės norimų pasiekti tikslų – visuomenės požiūrio gerinimo, darbo našumo didinimo ir panašiai. Taip pat socialiai atsakingo verslo iniciatyvoms įtakos turi ir pačios kompanijos vadovų ir savininkų bei visos visuomenės susikurtos moralinės normos, tradicijos bei teisinė aplinka, kurioje veikia verslo subjektas.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Chitakornkijsil, 2012; Ilies, 2012; Kitzmueller, Shimshack, 2012; Khanifar et al., 2012; Bakanauskas, Vanagienė, 2012; Remisova, Buciova, 2012; Sahut et al., 2012.

5 paveikslas. Įmonių socialinę atsakomybę lemiantys veiksniai

Svarbu akcentuoti, jog ĮSA susilaukia daug dėmesio tarptautiniu lygiu. Tarptautinės organizacijos kuria įvairias darnios plėtros, kuri kaip jau buvo minėta, tiesiogiai siejasi su ĮSA, koncepcijas bei standartus. Vieną iš labiausiai darančių įtaką galima išskirti ISO 26000 tarptautinį standartą. Jis yra pritaikytas visų tipų organizacijoms, veikiančioms privačiame, viešame ir ne pelno siekiančiame sektoriuose. Taip pat jis gali būti taikomas nepriklausomai nuo kompanijos dydžio ar šalies, kurioje yra veikiama, išsivystymo lygio. Standartas yra skirtas organizacijoms, norinčioms tapti tiek socialiai atsakingoms, tiek padidinti savo atsakingumo lygį. ISO 26000 standartas veikia kaip gairės įmonės socialinei atsakomybei, todėl jo naudojimas sertifikavimo tikslais yra nepriimtinas ir griežtai draudžiamas (ISO 26000, 2010).

Kaip jau buvo minėta ISO 26000 standartas suteikia organizacijoms gaires, kurios apima (ISO 26000, 2010):

- koncepcijas, sąlygas ir sampratas, susijusias su socialine atsakomybe;
- socialinės atsakomybės kilmę, tendencijas bei charakteristikas;
- socialinės atsakomybės principus ir įgyvendinimo galimybes;
- pagrindinius socialinės atsakomybės veiksnius ir problemas;
- socialiai atsakingos veiklos integraciją, vykdymą, skatinimą organizacijoje ir jos veiklos sferoje;
- susijusių interesų grupių identifikavimą ir pritraukimą;
- socialinės atsakomybės įsipareigojimų, pajėgumų ir kitos informacijos iškomunikavimą.

Vienas iš pagrindinių šių standartų tikslų yra pagalbos teikimas organizacijoms, norinčioms prisidėti prie darnios plėtros. Siekiama, kad subjektai norėtų ne tik vykdyti savo teisėtus įsipareigojimus valstybei, partneriams bei visai visuomenei, bet ir žengtų toliau. Šie tarptautiniai standartai skirti suteikti bendrą supratimą apie socialinę atsakomybę. Vis dėlto, jų siekis nėra pakeisti vyraujančias praktikas, o jas tobulinti ir papildyti. Taip pat yra akcentuojama, jog ISO 26000 nebando kištis į nacionalinių standartų, labiau pritaikytų tam tikroms veiklos sąlygoms, kūrimą ir plėtojimą (ISO 26000, 2010).

Tarptautinė standartizavimo organizacija (angl. *International Organization for Standardization, ISO*) yra parengusi ir kitų standartų, kurie siejasi su įmonių socialine atsakomybe bei yra potencialiai naudingi įmonėms, siekiančioms prisidėti prie aplinkosaugos, ekonomikos ir visos visuomenės darnios plėtros. Kaip tokių standartų pavyzdžius galima išskirti ISO 9000 ir ISO 14000 standartų grupes. ISO 9000 standartų grupė susideda iš kokybės vadybos standartų, kurių tikslas yra suteikti gaires ir įrankius organizacijoms, norinčioms užtikrinti, jog jų tiekiami produktai ar teikiamos paslaugos atitiktų vartotojų lūkesčius bei būtų nuolatos gerinama tiek produktų, tiek paslaugų kokybė. Šią standartų grupę sudaro trys pagrindiniai standartai – ISO 9000, ISO 9001 bei ISO 9004 (žr. 3 lentelę) (ISO Standards, 2013).

3 lentelė. ISO 9000 standartų grupė

STANDARTAS	PASKIRTIS
ISO 9000	• Pateikia gaires ir terminologiją, naudojamą ISO 9000 grupės standartuose. • Supažindina su kokybės vadybos elementais. • Atskleidžia 8 kokybės vadybos principus (orientacija į vartotoją, lyderystė, žmogiškojo kapitalo įtraukimas, proceso svarba, procesų jungimas į vieną sistemą, nuolatinis tobulėjimas ir vystymasis, sprendimų grindimas faktiniais duomenimis ir informacija bei abipusės vertės kūrimas bendradarbiaujant su tiekėjais).
ISO 9001	• Naudojamas siekiant sukurti kokybės vadybos sistemą, kuria remiantis organizacija patenkintų vartotojų poreikius ir lūkesčius.
ISO 9004	• Padidina ISO 9001 standarto aprėptį, tai yra orientuojamasi ne tik į naudą vartotojams, bet ir kitus suinteresuotus asmenis – darbuotojus, savininkus, tiekėjus, partnerius bei visą visuomenę.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Selection and use of the ISO 9000 family of standards, 2009; Quality management principles, 2012.

ISO 14000 – tai aplinkos apsaugos vadybos standartų grupė. Šie standartai skirti organizacijoms, siekiančioms identifikuoti ir kontroliuoti savo daromą įtaką aplinkai bei nuolat tobulėti aplinkosaugos srityje. Pagrindiniai šiai grupei priskiriami standartai – ISO 14001 bei ISO 14004 – yra orientuoti į aplinkos vadybos sistemas (žr. 4 lentelę). Kiti ISO 14000 standartai skirti specifiniams aplinkosaugos

aspektams, pavyzdžiui, gyvavimo ciklo analizė, komunikacija, auditas (ISO 14000 – Environmental management, 2013).

4 lentelė. ISO 14000 standartų grupė

STANDARTAS	PASKIRTIS
ISO 14001	• Padeda organizacijoms valdyti savo daromą įtaką aplinkai. • Nustato aplinkos apsaugos vadybos sistemos kriterijus. • Pateikia gaires, kuriomis vadovaujantis organizacija galėtų sukurti efektyvią aplinkos apsaugos vadybos sistemą.
ISO 14004	• Papildo ISO 14001 standartą. • Suteikia papildomas gaires ir naudingus paaiškinimus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Environmental management: The ISO 14000 family of International Standards, 2009.

Be šių dviejų standartų grupių – ISO 9000 ir ISO 14000 – Tarptautinė standartizacijos organizacija pateikia dar vieną svarbų standartą, kuris yra naudingas socialiai atsakingoms bendrovėms. Tai yra ISO 19011 standartas, apimantis kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemų auditą. Standartas suteikia audito programų, vidinio ir išorinio audito vykdymo gaires bei principus. Be to, pateikiama informacija, susijusi su auditoriaus kompetencija. Šio standarto paskirtis yra užtikrinti, jog vadybos sistemos atitiktų reikalavimus, numatytus atitinkamame standarte (Selection and use of the ISO 9000 family of standards, 2009; Environmental management: The ISO 14000 family of International Standards, 2009).

Dar vieną įmonių socialinę atsakomybę lemiantį standartą, SA 8000, pateikia kita tarptautinė nevyriausybinė organizacija – SAI (angl. *Social Accountability International*). SA 8000 yra orientuotas į darbo sąlygas visuose industriniuose sektoriuose. Jame yra išskiriamos 9 sritys, kuriose esančių reikalavimų privalo laikytis organizacija (SA8000 Standard, 2008):

1. ***Vaikų darbas***: Draudžiama įdarbinti ar skatinti įdarbinti vaikus.
2. ***Priverstinis darbas***: Draudžiama naudoti ar skatinti priverstinį darbą.
3. ***Sveikata ir darbo sauga***: Sudaryti saugias ir sveikatai nekenkiančias darbo sąlygas.
4. ***Susivienijimų laisvė ir kolektyvinių derybų laisvė***: Gerbti darbuotojų teisę burtis į profsąjungas bei vykdyti kolektyvines derybas.
5. ***Diskriminacija***: Draudžiama bet kokia darbuotojų diskriminacija dėl rasės, nacionalinės ar socialinės kilmės, kastos, religijos, negalios, lyties, seksualinės orientacijos, priklausymo profsąjungai, politinių pažiūrų ir amžiaus. Draudžiama diskriminuoti priimant į pareigas, nustatant atlyginimą, suteikiant mokymus, paaukštinant pareigose, atleidžiant iš darbo ir darbuotojui išeinant į pensiją.

6. ***Bausmės***: Personalo valdymo politiką grįsti orumu ir pagarba. Draudžiamos bet kokios bausmės, tiek fizinės, tiek psichologinės.
7. ***Darbo laikas***: Privalo atitikti įstatymų reikalavimus ir pramonės šakos standartus. Darbo savaitė, neskaitant viršvalandžių, negali būti ilgesnė nei 48 valandos. Privaloma suteikti vieną poilsio dieną ne rečiau, kaip kas šešias nepertraukiamo darbo dienas. Viršvalandinis darbas privalo būti savanoriškas, nereguliarus ir sudaryti ne daugiau nei 12 valandų per savaitę.
8. ***Atlygis už darbą***: Privaloma darbuotojams mokėti bent minimalią algą. Darbo užmokestis privalo būti pakankamas, jog būtų patenkinti pagrindiniai žmogaus poreikiai. Darbuotojams turi būti aiškiai pateikiama visa informacija, susijusi su jų darbo užmokesčiu bei jo mokėjimu. Viršvalandinis darbas privalo būti apmokamas padidintu tarifu.
9. ***Vadybos sistemos***: Standartas privalo būti integruotas į vadybos sistemą ir būti naudojamas praktikoje.

Pagrindinis šio standarto privalumas yra tai, jog jis susilaukia mažiau kritikos iš tarptautinių organizacijų nei kiti standartai. To priežastis yra jo suderinamumas su šiomis organizacijomis bei jų išleistomis konvencijomis ir deklaracijomis. SA 8000 remiasi Tarptautinės darbo organizacijos (angl. *International Labor Organization, ILO*) konvencijomis, Visuotine žmogaus teisių deklaracija, Jungtinių Tautų (angl. *United Nations, UN*) vaiko teisių konvencija, Konvencija dėl visų formų diskriminacijos panaikinimo moterims (SA8000 Standard, 2008).

AccountAbility yra dar viena globali organizacija, teikianti novatoriškus sprendimus įmonių socialinės atsakomybės ir darnios plėtros vystymo klausimais. Ši organizacija yra išleidusi AA 1000 standartų grupę – AA 1000 APS, AA 1000 AS, AA 1000 SES (žr. 5 lentelę), kurios pirminis tikslas yra padėti organizacijoms tapti labiau socialiai atsakingoms ir veiklą vykdyti remiantis darnumo principais. Standartai apima problemas, susijusias su įmonės valdymu, verslo modeliais ir organizacijos strategija, bei suteikia darnios plėtros ir susijusių subjektų įtraukimo į veiklos procesus gaires (The AA1000 Standards, 2012).

5 lentelė. AA 1000 standartų grupė

STANDARTAS	PASKIRTIS
AA 1000 APS	• Pateikia principus, kuriais remiantis organizacijos diegia, valdo, vertina bei iškomunikuoja savo atsakingumą: o Identifikavimas; o Prioritetų nustatymas; o Reagavimas.

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

AA 1000 AS	• Papildo reagavimo principą, nurodytą AA 1000 APS standarte. • Garantuoja, jog viešai skelbiama informacija yra objektyvi ir patikima.
AA 1000 SES	• Nurodo gaires, kaip įtraukti suinteresuotus subjektus į organizacijos valdymą, strategiją bei veiklą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis AA1000 Accountability Principle Standard, 2008; AA1000 Assurance Standard, 2008; AA1000 Stakeholder Engagement Standard, 2011.

Svarbu paminėti tai, jog Europos Komisija savo 2011 metų komunikate Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui bei Regionų komitetui, kuriame yra pateikiama atnaujinta Europos Sąjungos 2011-2014 metų įmonių socialinės atsakomybės strategija, išsako teigiamą požiūrį į verslo subjektų veikimą remiantis atitinkamais standartais ir principais. Komisijos teigimu įmonėms, siekiančioms formaliai apibrėžti savo socialinę atsakomybę, yra naudinga remtis ir į savo veiklą integruoti:

- ISO standartus, ypač ISO 26000 socialinės atsakomybės standartą;
- 1.2 poskyryje aptartus Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo (angl. *United Nations Global compact*) principus (žr. 2 lentelę);
- Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos gaires tarptautinėms bendrovėms (angl. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*) (žr. 1 priedą);
- Tarptautinės darbo organizacijos trišalę principų deklaraciją dėl tarptautinių bendrovių ir socialinės politikos (angl. *ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy*) (žr. 2 priedą);
- Jungtinių Tautų verslo ir žmogaus teisių pavyzdinius principus (angl. *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights*) (žr. 3 priedą).

Europos Komisija minėtuosius tarptautinių organizacijų standartus ir principus laiko kertiniais įrodymais, jog ĮSA pagrindas pasauliniu lygiu palaipsniui vystosi ir stiprėja. Jos teigimu įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politika Europos Sąjungoje privalo būti visapusiškai su jais suderinta. Dėl šios priežasties Komisija 2011-2014 metų įmonių socialinės atsakomybės strategijoje išsikėlė tam tikrus tikslus, tai yra stebėti Europos bendrovių, kuriose dirba daugiau nei 1000 darbuotojų, prisiimtų principų ir standartų įgyvendinimą bei laikymąsi, o jų vis dar neprisiėmusius stambius verslo subjektus skatinti tai daryti. Visa tai leidžia teigti, jog tarptautinės nevyriausybinės organizacijos ir jų kuriami standartai bei principai yra teigiamai vertinami Europos Sąjungoje bei daro tam tikrą įtaką regione vyraujančiam socialinio atsakingumo suvokimui.

Taigi socialiai atsakingas veiklos vykdymas gali būti traktuojamas kaip investicija, kuri nėra atliekama spontaniškai. Manoma, jog praktikoje verslo subjektai investuodami į socialiai atsakingas iniciatyvas atsižvelgia į savo poreikius ir siekia, jog iš to būtų gaunama tiesioginė ir (arba) netiesioginė nauda. Be to, įmonių socialinės atsakomybės lygiui įtaką daro tiek kompanijos vidinė politika, tiek tam tikri aplinkos, kurioje yra veikiama, veiksniai. Tarptautiniu mastu ĮSA yra veikiama nevyriausybinių organizacijų sukurtų standartų bei principų, kuriuose yra nurodomos gairės ir rekomendacijos, kuriomis vadovaujantis verslo subjektai gali tapti socialiai atsakingesni. Pagrindiniai standartai, skatinantys socialinį atsakingumą ir darnią plėtrą, yra ISO 26000 standartas, ISO 9000 kokybės vadybos standartų grupė, ISO 14000 aplinkos apsaugos vadybos standartų grupė, ISO 19011 kokybės bei aplinkos apsaugos vadybos sistemų audito standartas, SA 8000 į darbo sąlygas orientuotas standartas ir AA 1000 socialinės atsakomybės standartų grupė.

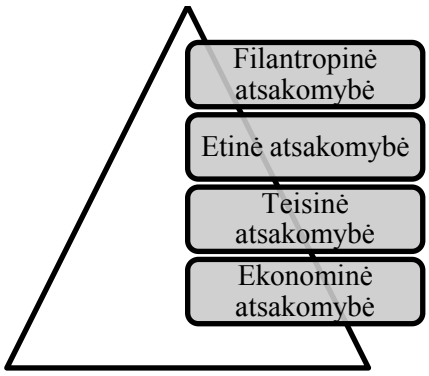
2.2.Konceptualūs ĮSA modeliai

Įmonių socialinės atsakomybės interpretavimo skirtingumas nulėmė tai, jog egzistuoja gana daug šio reiškinio teorinių modelių, todėl siekiant geriau suvokti socialinės atsakomybės, kurią prisiima verslo subjektai, esmę tikslinga juos išnagrinėti. Būtent dėl to šiame poskyryje atliekama konceptualių ĮSA modelių lyginamoji analizė. Pasirinkti trys modeliai, kurie glaudžiai siejasi vienas su kitu:

1) Carroll (1991) ĮSA piramidės modelis;
2) Schwartz ir Carroll (2003) 3 dimensijų ĮSA modelis;
3) Quazi ir O‘Brien (2000) 2 dimensijų ĮSA modelis.

2.2.1. ĮSA piramidės modelis

Bene vieną iš tiksliausiai ĮSA esmę atspindinčių modelių pateikė Archie B. Carroll (1991), remdamasis tuo, jog tik aiškiai apibrėžus sritis, už kurias yra atsakingas modernus verslas, verslininkas supras ir pripažins savo socialinę atsakomybę. Savo modelį autorius pristatė kaip ĮSA piramidę, kurią sudaro keturios atsakomybės – ekonominė, teisinė, etinė ir filantropinė (žr. 6 pav.). Vis dėlto, verta atkreipti dėmesį, jog minėtąsias sritis autorius išskyrė dar 1979 metais (Carroll, 1979).



Šaltinis: Carroll, 1991.

6 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės piramidė

Carroll (1991) modelio esmė yra tai, jog jo išskirtos ĮSA sritys – ekonominė, teisinė, etinė ir filantropinė atsakomybė – yra saistomos hierarchinių ryšių. Tai reiškia, jog žemesniame hierarchiniame lygyje esančio elemento išpildymas (atitinkamos atsakomybės prisiėmimas) yra svarbesnis, nei aukščiau esančio. Tačiau iš kitos perspektyvos situacija yra kiek kitokia, tai yra aukščiau esančios atsakomybės prisiėmimas turi daugiau socialinės vertės. Žemiau pateiktoje 6 lentelėje atskleidžiamos pagrindinės veiklos kryptys, į kurias turėtų orientuotis verslo subjektas prisiėmęs atitinkamą atsakomybę.

6 lentelė. Įmonės veiklos kryptys atitinkamos atsakomybės kontekste

Ekonominė atsakomybė	***Teisinė atsakomybė***
• Siekti maksimizuoti pelną, tenkantį vienai akcijai (angl. *earnings per share*). • Būti kiek įmanoma pelningesniam. • Išlaikyti stiprią konkurencinę poziciją. • Palaikyti aukštą veiklos efektyvumo lygį. • Siekti pastovaus pelningumo.	• Vykdyti veiklą atsižvelgiant į valdžios lūkesčius ir įstatymų normas. • Laikytis reglamentuotų taisyklių. • Siekti įstatymams paklūstančio korporacinio piliečio statuso. • Vykdyti savo teisėtus įsipareigojimus. • Tiekti produktus ar teikti paslaugas, kurios atitinka bent minimalius reglamentuotus reikalavimus.
Etinė atsakomybė	***Filantropinė atsakomybė***
• Veikti atsižvelgiant į visuomenės lūkesčius ir etines normas. • Reaguoti ir pripažinti naujas ar besivystančias etines moralines visuomenės normas.	• Atsižvelgti į visuomenės lūkesčius vykdant verslo filantropijos ir labdaros iniciatyvas. • Prisidėti prie visuomenės kultūros lygio didinimo remiant menus.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

• Užkirsti kelią etinių normų kompromitavimui/ laužymui siekiant verslo tikslų. • Vykdyti veiklą atsižvelgiant į moralinius ir etinius visuomenės lūkesčius. • Suvokti, jog korporacinis integruotumas ir etiškas elgesys yra daugiau nei reikalauja įstatymai ir įvairūs reguliavimai.	• Skatinti vadovų ir darbuotojų savanoriškumą bei labdaringas veiklas vietinėje bendruomenėje. • Bendradarbiauti ir suteikti pagalbą švietimo įstaigoms. • Savanoriškai vykdyti ar prisidėti prie projektų, gerinančių bendruomenės gyvenimo kokybę.

Šaltinis: Carroll, 1991.

Pats Carroll (1991) ĮSA piramidę siūlo nagrinėti nuo žemiausio hierarchinio laiptelio, tai yra ekonominės atsakomybės, ir palaipsniui kilti į viršų. Pasak autoriaus, verslo koncepcija jau nuo pat pirmųjų užuomazgų siejosi su pelno generavimu tiekiant prekes ir (arba) teikiant paslaugas vartotojams. Dėl šios priežasties yra manoma, jog ekonominė atsakomybė turėtų būti traktuojama kaip pamatinė ĮSA dalis, kurios dėka gali būti realizuojamos kitos atsakomybės rūšys. Taip yra teigiama remiantis tuo, jog komercinės veiklos vykdymas nesiekiant iš to gauti naudos sau nėra priimtinas ir logiškai nesuprantamas. Ekonominė atsakomybė turėtų būti sietina su savininkų bei akcininkų poreikiais, kuriuos patenkinus automatiškai atsiranda poreikis pereiti į aukštesnį ĮSA realizavimo lygmenį, tai yra prisiimti daugiau atsakomybės. Autorius pabrėžia, jog neišpildžius ekonominės atsakomybės egzistuoja menka tikimybė, jog verslo organizacija prisiims kitas atsakomybes. Taip pat, galima manyti, jog šis aptariamas ĮSA lygmuo gali būti sietinas ne tik su savininkų ir akcininkų interesais, bet ir su visu įmonės žmogiškuoju kapitalu. Tokia prielaida daroma, nes efektyvus, konkurencingas bei pelningas veikimas yra naudingas ir verslo subjekto darbuotojams, kuriuos tai tiesiogiai veikia darbo vietos saugumo ir adekvataus atlygio užtikrinime bei naujų darbo vietų kūrime. Be to, kaip žinia, pelningai veikiantis ūkio subjektas dalį savo pajamų mokesčių pavidalu atiduoda valstybei, kuri jas paskirsto visuomeninėms reikmėms. Taigi, galima teigti, jog pamatinės – ekonominės – atsakomybės įgyvendinimas yra reikšmingas trims pagrindinėms verslo suinteresuotųjų grupėms, tai yra savininkams ir akcininkams, darbuotojams bei visai bendruomenei (arba visuomenei), kurioje veikiama.

Kita ĮSA piramidės pakopa yra teisinė atsakomybė. Pasak Carroll (1991), verslo subjektas privalo siekti maksimalios ekonominės naudos, tačiau tik paklusdamas teisiniam reglamentavimui. Tai autorius traktuoja kaip tam tikro „socialinio susitarimo“ tarp verslo ir visuomenės dalinį įgyvendinimą, kurio pagrindu iš įmonių yra tikimasi legalaus veiklos vykdymo siekiant savo ekonominės misijos – maksimalaus pelno. Kaip žinia, įstatymų išskirtinumas pasireiškia tuo, jog jų paisymas yra privalomas, o nesilaikymas sąlygoja atitinkamų priemonių prieš pažeidėją ėmimąsi. Teisinės atsakomybės pagrindas yra visos visuomenės interesų gynimas, apribojantis galimybę verslo subjektams siekti maksimalios naudos sau bet kokia kaina. Ši atsakomybės rūšis, nors ir nurodyta kaip antrasis hierarchinis ĮSA piramidės

laiptelis, yra koegzistuojanti su ekonomine atsakomybe. Galima teigti, jog ekonominė ir teisinė atsakomybė yra neatsiejama viena nuo kitos. Verslo subjektas, neprisiimantis teisinės atsakomybės, o siekiantis tik ekonominės naudos sau – pripažįstantis tik ekonominę atsakomybę – rizikuoja pažeisti reglamentuotas taisykles, kurių laikytis yra būtina visiems atitinkamai jurisdikcijai priklausantiems vienetams. Tokiu atveju teigtina, jog vykdoma socialiai neatsakinga veikla, nes egzistuoja reali galimybė, jog veikiama suinteresuotų subjektų sąskaita. Pavyzdžiui, mokesčių slėpimas daro neigiamą įtaką valstybės pajamų surinkimui, o tai daro įtaką viešųjų paslaugų teikimo, socialiai pažeidžiamų grupių apsaugos ir rėmimo galimybes šalyje, blogina bendrą valstybės ekonominę situaciją bei suteikia nesąžiningą konkurencinį pranašumą prieš kitus sąžiningai veikiančius verslo subjektus. Carroll (1991) teigia, jog panaši situacija galima prisiimant tik teisinę atsakomybę ir nepaisant ekonominės. Šiuo atveju verslo organizacija, kuri nesiekia pelningos veiklos, o orientuojasi vien tik į įstatymų laikymąsi, taip pat negali būti laikoma socialiai atsakinga (tai negalioja pelno nesiekiančioms organizacijoms). Tokia išvada daroma remiantis tuo, jog ekonomiškai neatsakinga bendrovė irgi gali pažeisti tam tikrų suinteresuotų subjektų teises. Nesiekdamos maksimalaus pelno įmonės prasilenkia su savininkų bei akcininkų teisėtu interesu gauti atitinkamą grąžą už savo investiciją, prisiimtą riziką. Be to, galima manyti, jog tokiu atveju nebus siekiama efektyvumo didinimo, o tai gali neigiamai atsiliepti verslo subjekto veiklos tęstinumui dėl prarandamos konkurencinės pozicijos. Tai reiškia, kad įmonė neatsižvelgia ir į savo darbuotojus, rizikuodama vidutiniu ar ilguoju laikotarpiu susidurti su sukurtų darbo vietų išsaugojimo problema.

Nors tai yra tik keli padariniai, atspindintys hipotetinę situaciją, kai yra boikotuojama ekonominė ar teisinė atsakomybė, jie tinkamai reprezentuoja tai, jog šių dviejų ĮSA sudedamųjų dalių integralumas yra privalomas kiekvienam verslo subjektui, siekiančiam savo veiklą grįsti socialiniu atsakingumu. Carroll (1991) pabrėžia, jog aptartosios atsakomybės rūšys remiasi privalomumo principu. Kitais žodžiais tariant, verslo subjektai turi prigimtinę pareigą prisiimti aptartąsias atsakomybes, tai yra siekti pelno vadovaujantis teisiniu reglamentavimu. Ekonominės ir teisinės atsakomybės atsisakymas pačia siauriausia prasme gali būti įmonės pabaigos, tai yra bankroto ir likvidavimo, ar įvairių teisinių sankcijų taikymo jos atžvilgiu priežastimi. Dėl šios priežasties vien tik šių atsakomybių prisiėmimas nereiškia, jog bendrovė yra socialiai atsakinga. Taip yra dėl ĮSA kaip savanoriškumu besiremiančio reiškinio suvokimo. Vis dėlto, negalima atmesti ekonominės ir teisinės atsakomybės, nes tai yra pamatas siekiant socialiai atsakingo veiklos vykdymo. Be jų savanoriškai prisiimamų etinių ir filantropinių atsakomybių teigiama reikšmė nebūtų pajėgi atsverti neigiamų padarinių, susijusių su ekonomiškai ar teisiškai neatsakingu veikimu.

Pasak Carroll (1991), nors ekonominė ir teisinė atsakomybė tam tikru lygiu nusako etines teisingumo ir sąžiningumo normas, tačiau etinė atsakomybė skatina tokią veiklą, kuri nėra apibrėžta reglamentuotomis taisyklėmis. Ši atsakomybės rūšis įkūnija tokius standartus, normas, kurios atspindi vartotojų, darbuotojų, savininkų bei visos bendruomenės požiūrį ir lūkesčius. Pasak autoriaus, etinės

atsakomybės prisiėmimas verslui reiškia, jog jis sutinka atsižvelgti į visuomenės etines normas ir vertybes, nors jos ir viršija reglamentuotose taisyklėse nurodytus minimalius standartus. Dėl šios priežasties etinė atsakomybė yra savanoriškai prisiimama pareiga, kurios išpildymas verslo subjektui dažnai yra sunkiai įveikiamas uždavinys. Carroll (1991) teigimu, etinės atsakomybės svarba socialiai atsakingai įmonės veiklai įgauna vis daugiau reikšmės ir dėl verslo etikos vystymosi. Be to, nors tai yra trečiasis hierarchinis ĮSA piramidės lygmuo, jį sieja glaudus dinamiškas ryšys su teisine atsakomybe, tai yra etinė atsakomybė daro tiesioginę įtaką teisinei – plečia jos ribas. Tai gali būti paaiškinta tuo, jog augant visuomenės lūkesčiams, nukreiptiems į verslo subjektus, į tai atsižvelgia ir teisėkūros organai griežtindami taisykles ar standartus, kurie tampa privalomi įmonėms dėl visuomenės spaudimo. Taigi teigtina, jog verslo subjektą, kuris yra prisiėmęs ekonominę, teisinę ir etinę atsakomybes galima traktuoti kaip socialiai atsakingą. Tokia išvada yra daroma dėl kelių priežasčių. Visų pirma, įmonė, savo veiklą grindžianti minėtomis atsakomybėmis, siekia maksimalių ekonominių tikslų laikydamasi reglamentuotų atitinkamo regiono, kuriame veikia, normų. Ir antra, ji savanoriškai atsižvelgia į visuomenės ar tam tikros bendruomenės vertybes ir etines normas, dažniausiai peržengiančias įstatymiškai nustatytus standartus.

Vis dėlto, aukščiausiame ĮSA piramidės hierarchijos lygyje Carroll (1991) nurodo filantropinę atsakomybę. Prieš ją aptariant reiktų paminėti, jog „filantropija“ šiuo atveju turėtų būti suvokiama platesne prasme nei labdaringa veikla, kuria pasižymėjo socialiai atsakingos bendrovės praėjusio šimtmečio viduryje. Čia autorius filantropinės atsakomybės prisiėmimą traktuoja kaip verslo subjekto sutapatinimą su „geru korporaciniu piliečiu“ (angl. *corporate citizenship*). Tai yra atsakas visuomenės lūkesčiams bei jų viršijimas. Filantropinės atsakomybės pripažinimą reiktų suprasti kaip veikimą siekiant užtikrinti žmonių gerovę bei susikurti teigiamą reputaciją. Carroll (1991) teigia, jog filantropija pasižymi savanorišku bendrovės finansinių resursų, žmogiškųjų bei kitų išteklių paskirstymu visuomeninių problemų sprendimui. Pavyzdžiui, remiant meną, švietimą ar visą bendruomenę. Vis dėlto, autorius siūlo nubrėžti aiškią liniją tarp etinės ir filantropinės atsakomybių tam, kad būtų geriau suvokta pastarosios esmė. Taigi pagrindinis skirtumas tarp šių dviejų atsakomybės rūšių yra tai, jog filantropinės atsakomybės iš verslo subjekto nėra tikimasi žiūrint per etinę ar moralinę prizmę. Kaip išsireiškė Carroll (1991), visuomenė ne tikisi, o „geidžia“, „trokšta“, kad įmonės skirtų savo resursus bei išnaudotų turimą galią humanitarinėms programoms, iniciatyvoms, tačiau nelaiko jų neetiškomis, jei šis trokštamas lygis nėra realizuojamas. Dėl šios priežasties filantropinė atsakomybė turėtų būti suprantama kaip labiausiai subjektų savanorišku elgesiu pasižymintis ĮSA piramidės lygis. Nors, kaip jau buvo minėta anksčiau, etinė atsakomybė taip pat pasižymi savanoriškumu, ji yra labiau sietina su ekonomine bei teisine atsakomybėmis. Tokia išvada daroma dėl filantropinės atsakomybės išskirtinumo, mat kompanijoms nėra sudaromas tiesioginis visuomenės spaudimas prisiimti šią atsakomybės formą. Tuo tarpu etinės atsakomybės vengimas nors ir teoriškai galimas variantas, tačiau visuomenės akimis yra netoleruotinas reiškinys. Be to, reiktų paminėti, jog Carroll (1991) teigia, kad įmonių socialinėje atsakomybėje

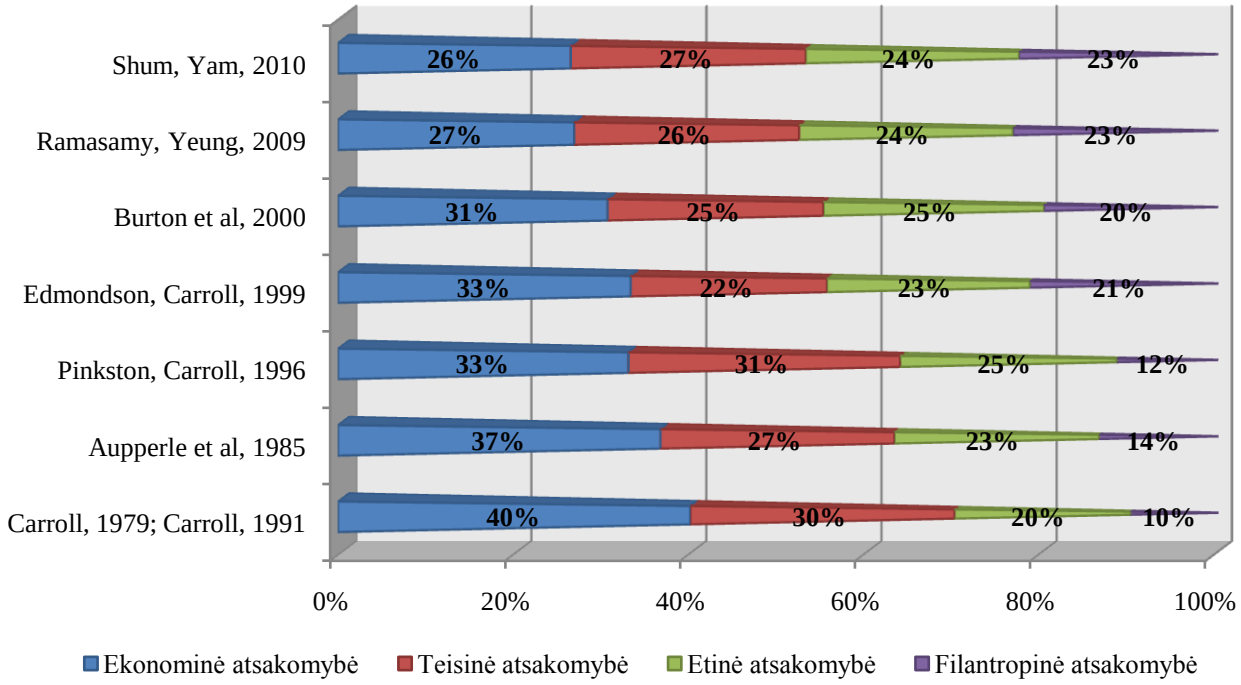
didžiausia reikšmė tenka pirmoms trims ĮSA piramidėje nurodytoms atsakomybėms – ekonominei, teisinei, etinei. Tai leidžia konstatuoti, jog savęs laikymas „geru korporaciniu piliečiu“ vien dėl vykdomų filantropinių iniciatyvų, tokių kaip paramos teikimas tam tikroms interesų grupėms, negali vienareikšmiškai sąlygoti socialiai atsakingo verslo subjekto statuso. Autorius aiškina, kad socialiai atsakinga veikla įtraukia į savo apibrėžimą filantropiją, tačiau negali būti ja apribota. Taip pat nors tai yra visuomenės trokštamas ir atlygintinas reiškinys, jis nėra toks svarbus kaip trys anksčiau aptartos ĮSA kategorijos. To priežastis yra formalių ir neformalių visuotinai priimtų taisyklių laikymosi būtinumas ir visuomenės narių spaudimas, su kuriuo susiduria verslo subjektai.

Taigi Carroll (1991) sukurta ĮSA koncepcijos hierarchinė piramidė puikiai atspindi socialiai atsakingos veiklos esmę ir parodo, jog visos keturios jos sudedamosios dalys – ekonomika, teisė, etika ir filantropija – tarpusavyje glaudžiai siejasi. ĮSA yra šių dalių sinerginė visuma, kur kiekvienos atsakomybės prisiėmimas yra būtinas. Kertiniai šios koncepcijos elementai nurodo, jog maksimalaus pelno generavimas verslo subjektui turi būti prioritetinis tikslas, leidžiantis patenkinti suinteresuotų šalių poreikius, tačiau tuo pačiu metu tikintis, jog veiklos vykdymas remsis paklusnumu įstatymui, tai yra kodifikuotoms priimtino ir nepriimtino elgesio taisyklėms. Savanoriškumu pagrįsti ĮSA piramidės elementai atskleidžia kelis dalykus. Pirma, iš verslo subjekto visuomenė tikisi tokio veikimo, kuris būtų teisingas, sąžiningas ir viršytų reglamentuotose normose nurodytus minimalius reikalavimus. Taip pat siekiant būti socialiai atsakingai organizacijai privalu būti „geru korporaciniu piliečiu“, kuris dalintųsi savo resursais bei siektų visuomenės gyvenimo kokybės gerinimo.

Nepaisant to, jog visi socialinės atsakomybės komponentai yra susieti, Carroll (1991) ĮSA piramidės modelis leidžia suprasti, jog atsakomybės (ekonominė, teisinė, etinė ir filantropinė) pagal svarbą yra pasiskirsčiusios „4:3:2:1” principu, kuris atskleidžia, jog svarbiausia yra prisiimti ekonominę atsakomybę, o mažiausiai reikšmės turi filantropinė atsakomybė. Vis dėlto, Shum ir Yam (2011) teigia, jog ĮSA piramidę sudarančių atsakomybių svertiniai svoriai gali varijuoti priklausomai nuo skirtingų organizacijų, jų strategijų, tikslų, veiklos sferos ir kitų vidinių bei išorinių veiksnių. Be to, įmonių socialinės atsakomybės piramidės sudedamųjų dalių svarbos suvokimo skirtingumas pasireiškia ne tik organizaciniame lygmenyje, bet ir susijusių subjektų lygmenyse. Tai reiškia, jog interesų grupės atitinkamoms atsakomybėms teikia skirtingą reikšmę.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, Carroll (1979; 1991) teigia, jog ekonominės, teisinės, etinės ir filantropinės atsakomybių svarba atitinkamai pasiskirsto santykiu 4:3:2:1 arba 40%, 30%, 20% bei 10%. Vis dėlto, tai yra labiau teorinis suskirstymas. Autorių Aupperle ir kitų (1985), Pinkston ir Carroll (1996), Edmondson ir Carroll (1999), Burton ir kitų (2000), Ramasamy ir Yeung (2009) bei Shum ir Yam (2011) atlikti tyrimai parodo, jog minėtasis santykis ne visada yra reprezentatyvus. Šie tyrimai, skirti nustatyti ĮSA piramidės modelio dimensijų santykinius svorius, atlikti pasitelkus Likert skalę. Pagal ją respondentų buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie tam tikrus teiginius, kurie atspindi atitinkamą atsakomybę

(ekonominę, teisinę, etinę, filantropinę). Kiekvieną atsakomybės rūšį reprezentuojančių teiginių įvertinimai buvo susisteminti ir išreikšti vidurkiu, kuris buvo konvertuotas į santykinę išraišką (žr. 7 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Carroll, 1979; Carroll, 1991; Aupperle et al., 1985; Pinkston, Carroll, 1996; Edmondson, Carroll, 1999; Burton et al., 2000; Ramasamy, Yeung, 2009; Shum, Yam, 2011.

7 paveikslas. Ekonominės, teisinės, etinės ir filantropinės atsakomybės svertinis svoris įmonių socialinėje atsakomybėje

Aupperle ir kiti (1985) siekė patvirtini Carroll (1979) atsakomybių klasifikaciją pagal svarbą ĮSA koncepcijoje. Autoriai orientavosi į įvairia veikla užsiimančias JAV kompanijas. Jų gauti rezultatai beveik atitiko ĮSA piramidėje nustatytą standartą. Ekonominės bei teisinės atsakomybės svarba buvo šiek tiek mažesnė – atitinkamai 37% ir 27%. Tuo tarpu etinė (23%) ir filantropinė (14%) atsakomybė buvo įvertintos kiek aukščiau. Pinkston ir Carroll (1996) tyrimas atskleidė, jog ekonominė atsakomybė pagal svarbą tik nežymiai lenkia teisinę atsakomybę. Jų svarba atitinkamai yra 33% ir 31%. Etinės atsakomybės (25%) bei filantropinės atsakomybės (12%) svarba kaip ir ankstesniame tyrime (Aupperle et al., 1985) viršija ĮSA piramidės lygį. Šio tyrimo metu buvo siekta nustatyti tarptautinių chemijos pramonės korporacijų, kurių pagrindinė būstinė yra JAV, požiūrį į socialinį atsakingumą. Edmondson ir Carroll (1999) bei Burton ir kiti (2000) atitinkamai tyrė didžiausias JAV kompanijas, kurios priklauso ir (arba) kurias valdo juodaodžiai asmenys, bei JAV ir Honkonge verslo specialybes studijuojančius studentus. Šių dviejų tyrimų rezultatai ženkliai skiriasi nuo Carroll (1979) pasiūlyto atsakomybių rangavimo. Abiejuose

tyrimuose patvirtinta, jog kompanijos ekonominė atsakomybė yra svarbiausia (33% ir 31%). Vis dėlto, autoriai parodė, jog tam tikrais atvejais kitos atsakomybės rūšys – teisinė, etinė ir filantropinė – gali būti vienodai reikšmingos. Edmondson ir Carroll (1999) tyrime atskleista, jog trijų minėtųjų atsakomybių reikšmingumo svyravimo intervalas yra nuo 21% iki 23%; Burton ir kitų (2000) atveju – 20-25%. Drastiškesni nukrypimai nuo ĮSA piramidės standarto matomi Ramasamy ir Yeung (2009) bei Shum ir Yam (2011) tyrimų rezultatuose. Autoriai Ramasamy ir Yeung (2009) siekė atskleisti keturių ĮSA piramidės sudedamųjų dalių svarbą Kinijos viduriniosios klasės atstovams (Honkongo ir Šanchajaus gyventojams). Tyrimas parodė, jog nors ekonominės (27%) ir teisinės (26%) atsakomybės svarba verslo subjektui turėtų būti didesnė nei etinės (24%) ir filantropinės (23%) atsakomybės, tačiau skirtumas yra ganėtinai nežymus. Beveik identiškus rezultatus pateikia Shum ir Yam (2011), kurie tyrė Malaizijos naftos perdirbimo kompanijų suvokiamą įmonių socialinę atsakomybę. Vienintelis skirtumas nuo anksčiau aptarto tyrimo (Ramasamy, Yeung, 2009) yra tai, jog Shum ir Yam (2011) atveju teisinė atsakomybė (27%) pagal svarbą aplenkia ekonominę (26%). Taigi, visi minėtieji tyrimai atskleidžia ir patvirtina faktą, jog nors Carroll (1991) sukurta ĮSA piramidė, susidedanti iš ekonominės, teisinės, etinės ir filantropinės atsakomybės, yra tinkamas socialinio atsakingumo atspindys, tačiau skirtingų atsakomybių svarba negali būti griežtai apibrėžta. Tai yra kintamas dydis, priklausantis nuo daugybės veiksnių, tokių kaip šalis, kompanijos tipas, pramonė, kurioje yra veikiama, interesų grupių sąsajos su verslu ir panašiai.

Taigi apibendrinant Carroll (1991) pasiūlytos ĮSA piramidės koncepciją svarbu suvokti, jog didžiausias dėmesys turi būti skiriamas ne ryšių nustatymui tarp atskirų socialinės atsakomybės elementų, o orientavimuisi į ĮSA piramidės visumą, tai yra kaip bendrovė sugeba savo veiksmais, priimamais sprendimais bei vykdomomis programomis vienu metu išpildyti visas keturias – ekonominę, teisinę, etinę ir filantropinę – atsakomybes. Šis požiūris leidžia daryti išvadą, jog, remiantis Carroll (1991), socialiai atsakinga yra tokia bendrovė, kuri sugeba paklusdama teisiniam reglamentavimui bei visuomenės neformaliomis etinėmis normomis būti „geru korporaciniu piliečiu“ ir tuo pačiu siekia generuoti arba generuoja maksimalią ekonominę grąžą – pelną. Be to, autorius pabrėžia, kad ĮSA piramidė nėra išbaigta koncepcija, tai yra socialiai atsakingas verslas nebūtinai turi apsiriboti vien tik minėtomis keturiomis atsakomybėmis.

2.2.2. Trijų dimensijų ĮSA modelis

Schwartz ir Carroll (2003) teigia, jog Carroll (1991) pateiktas modelis turi tam tikrų ribotumų. Visų pirma jie pabrėžia, jog piramidės naudojimas gali būti klaidinantis ir iš esmės nėra tinkamas. Taip yra dėl to, jog piramidė suteikia hierarchijos įspūdį, o tai reiškia, kad aukščiau esantys elementai yra laikomi svarbesniais. Be to, toks ĮSA koncepcijos pateikimas nėra tinkamas dėl socialinės atsakomybės elementų sąsajos vienas su kitu. Visos atsakomybės rūšys viena kitai daro įtaką, o vaizduojant jas piramidėje gali

susidaryti įspūdis, jog jos yra nepriklausomos viena nuo kitos. Antras trūkumas, kurį įvardija autoriai, yra filantropijos kaip atskiro elemento išskyrimas. Schwartz ir Carroll (2003) manymu filantropija negali būti laikoma socialinės atsakomybės dalimi, nes savo prigimtimi tai nėra pareiga ar atsakomybė apskritai. Autoriai siūlo, kad šis socialinės atsakomybės elementas būtų integruotas į ekonominę ar etinę atsakomybę. Jie tai grindžia tuo, jog darosi vis sunkiau apibrėžti skirtumą tarp filantropijos ir etiškos veiklos. Be to, filantropija neretai gali būti grindžiama ekonominiais motyvais. Paskutinis ĮSA piramidės trūkumas, kurį išskiria Schwartz ir Carroll (2003), yra nepilnas teorinis modelio išpildymas. Tai reiškia, jog nėra aiškiai aptarti motyvai, kuriais remiantis būtų prisiimta tam tikra atsakomybė. Taip pat pateikiama mažai informacijos, susijusios su įmonių veiksmais, kurių jos turėtų imtis siekiant prisiimti vieną ar kitą atsakomybės rūšį. Dėl šių aptartų ĮSA piramidės trūkumų Schwartz ir Carroll (2003) pateikia naują trijų dimensijų ĮSA modelį, susidedantį iš ekonominės, teisinės ir etinės atsakomybių.

Pasak autorių, ekonominė sritis apima tas įmonių veiklas, kuriomis siekiama gauti tiek tiesioginės, tiek netiesioginės ekonominės naudos. Schwartz ir Carroll (2003) trijų dimensijų modelyje ekonominė nauda suvokiama taip, kaip ir Carroll (1991) ĮSA piramidės atveju, tai yra pelno ir vertės maksimizavimas. Tiesiogiai tai pasiekiama padidinus pardavimus ir (arba) sumažinus kaštus, o netiesiogiai – pakėlus darbuotojų moralę ar padidinus kompanijos reputaciją/įvaizdį. Schwartz ir Carroll (2003) teigimu, didžioji dalis verslo subjekto priimamų sprendimų bus susiję su ekonominiais motyvais.

Kitas ĮSA elementas, pasak autorių, yra teisinė atsakomybė. Ji yra suprantama kaip verslo paklusimas teisiniam reglamentavimui toje jurisdikcijoje, kurioje jis veikia, bei veiklos grindimas įstatymuose numatytais principais. Išskiriamos trys pagrindinės legalios veiklos kategorijos (Schwartz, Carroll, 2003):

1) ***Paklusnumas***:
   a) *Pasyvus arba atsitiktinis*, kai įmonė vykdo veiklą savo nuožiūra ir to tiesiogiai nesiekdama paklūsta įstatymams bei jų nepažeidžia. Tai taip pat galioja, jeigu verslo subjektas savanoriškai prisiima tam tikrus standartus, kurių taikymas dar nėra reglamentuotas.
   b) *Apribojantis arba varžantis* reiškia, jog verslo subjektas yra teisiškai priverstas/įpareigotas veiklą vykdyti remiantis tam tikrais reikalavimais, kurių nesant jo veiksmai būtų kitokie. To pavyzdys galėtų būti mokesčių mokėjimo prievolė.
   c) *Oportunistinis* reiškia, kad kompanija siekia išnaudoti tam tikras galimybes savo naudai. Tai gali būti daroma ieškant įstatymo spragų (angl. *loopholes*) arba veiklą perkeliant į jurisdikciją, kurioje teisinis reglamentavimas yra silpnesnis, tai yra mažiau varžantis. Pirmuoju atveju įstatymai nėra pažeidžiami, tačiau Schwartz ir Carroll (2003) pabrėžia, kad tai gali būti traktuojama kaip įstatymo tikslo ignoravimas. Antruoju atveju verslo subjektas derina teisinę sistemą prie savo paklusnumo lygio, o ne atvirkščiai. Pavyzdžiui, griežtėjant aplinkosauginiams standartams

perkeliamos verslo operacijos į besivystančias šalis, kuriose teisinio reglamentavimo šiuo klausimu nėra arba jis yra dar labai silpnas.

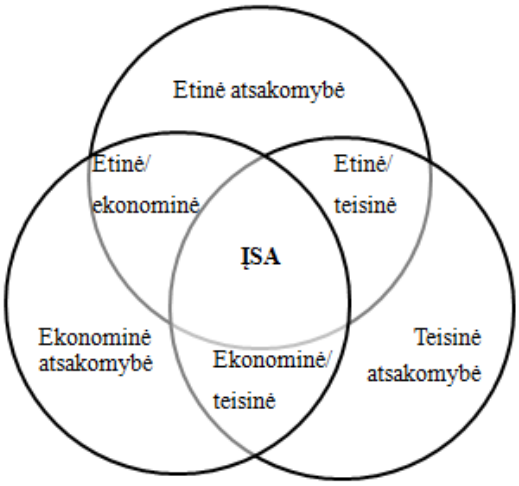
2) ***Civilinių ginčų vengimas***, tai yra korporacinių sprendimų grindimas siekiu išvengti ateityje galinčių kilti civilinių ginčų dėl netyčinės kilmės poveikio. Pavyzdžiui, savanoriškas galimai brokuotų prekių atšaukimas ar pavojingų produktų gamybos nutraukimas. Autoriai teigia, jog įmonės, kurios suvokia savo veiksmų potencialias teisines pasekmes ateityje ir nesiima atitinkamų priemonių, užkirsiančių joms kelią, negali būti laikomos teisiškai atsakingomis, nors ir laikosi visų reglamentuotų taisyklių.
3) ***Nujautimas***, kai verslo subjektai vykdo savo veiklą savanoriškai remdamiesi numatomai ateityje galiosiančiu reglamentavimu. Veikiant virš formaliose taisyklėse apibrėžtų reikalavimų taip pat yra siekiama išvengti griežtesnio reglamentavimo.

Taigi iš pateiktų teisinės atsakomybės kategorijų matyti, jog verslo subjektai negali būti laikomi teisiškai atsakingais, jeigu jie suvokia ar gali suvokti, kad veikia nesilaikydami teisinio reglamentavimo atitinkamoje jurisdikcijoje. Taip pat jeigu jie veiklą vykdo nepaisant to, kad jų, nors ir teisėti, veiksmai gali sąlygoti civilinių teisių pažeidimą ar sukelti civilinį ginčą. Be to, visa tai yra daroma žinant apie galimas pasekmes ir nėra imamasi veiksmų jų išvengimui.

Trečiasis Schwartz ir Carroll (2003) išskirtas elementas yra etinė atsakomybė, kurios prisiėmimo iš verslo subjekto tikisi visa visuomenė ar bendruomenė, kurioje yra veikiama, ir atitinkami suinteresuoti asmenys. Autoriai pateikia trijų tipų etinius standartus (Schwartz, Carroll, 2003):

1) ***Tradiciniai standartai***, kurie yra priimti organizacijos, pramonės šakos, profesijos ar visuomenės, kaip būtinybė tinkamam verslo funkcionavimui. Siekiant sumažinti tokių standartų ribotumą ir nustatyti, ar kompanija elgiasi etiškai, jie gali būti sutapatinami su atitinkamais kompanijų, pramonės šakų ar atskirų profesijų etikos kodeksais bei tarptautinėmis normomis. Šie standartai yra priimtini tik jeigu jie neprieštarauja kitom dviem standartų rūšims.
2) ***Pasekminiai standartai*** yra orientuoti į galutinį rezultatą – padarinius. Pasak Schwartz ir Carroll (2003), pagal šiuos standartus įmonės veikimas yra etiškas, jei juo yra siekiama visuomenės gerovės.
3) ***Deontologiniai standartai***, priešingai nei anksčiau aptarti, įtraukia verslo subjekto prievoles ir įsipareigojimus. Šie standartai atspindi pagrindines vertybes, tokias kaip patikimumas, atsakingumas, rūpestingumas, pilietiškumas.

Tam tikras verslo subjekto veikimas nebus laikomas etiškai atsakingu, jeigu jis yra amoralus iš prigimties. Etinės atsakomybės prisiėmimas reiškia, jog veikla vykdoma siekiant naudos ne tik sau, bet ir suinteresuotoms šalims, tai yra etiškai atsakingos įmonės varomąja jėga nebus egoistiniai motyvai.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Schwartz, Carroll, 2003.

8 paveikslas. 3 dimensijų įmonių socialinės atsakomybės modelis

Iš aukščiau pateikto Schwartz ir Carroll (2003) ĮSA trijų dimensijų modelio (žr. 8 pav.) matyti, jog yra galimos septynios skirtingos situacijos, kurios apibūdina įmonės socialinio atsakingumo ir neatsakingumo lygį:

1) ***Ekonominė atsakomybė.*** Vien tik ekonominės atsakomybės prisiėmimas – veiklos vykdymas remiantis tik ekonominiais motyvais – yra susijęs su tiesioginės ir (arba) netiesioginės ekonominės naudos siekimu, kuris yra orientuotas į neteisėtą veiklą ar pasyvų paklusnumą teisiniam reglamentavimui bei nėra pagrįstas etiniais principais. Prie šios kategorijos priskirtinos kompanijos, kurios pagal Reidenbach ir Robin (1991) yra amoralios, o pagal Carroll (1987) amoraliai valdomos.
2) ***Teisinė atsakomybė.*** Šiai kategorijai priskiriami tokie bendrovės veiksmai, kurie nėra paremti etinėmis normomis ir iš to nesiekiama gauti jokios tiesioginės ar netiesioginės naudos. Jie atliekami vien tik dėl to, jog „toks įstatymas“. Schwartz ir Carroll (2003) šiai kategorijai pateikia tabako kompanijų pavyzdį, kurios privalo spausdinti įspėjimus apie galimas neigiamas produkto vartojimo pasekmes ant savo prekių. Iš to kompanijos negauna jokios ekonominės naudos, tačiau vis tiek privalo taip elgtis. Be to, savarankiškos iniciatyvos informuoti klientus apie galimą neigiamą produkto poveikį nėra siektinos, todėl etinės atsakomybės šiuo atveju taip pat nėra.
3) ***Etinė atsakomybė.*** Tai kai kompanijos veikla yra grindžiama vien tik etinėmis normomis ir standartais. Tai reiškia, kad bendrovės tam tikrus sprendimus priima nesiremdamos nei tiesioginiu, nei netiesioginiu naudos siekimu ir to nereikalauja įstatymai. Taip yra veikiama vien dėl to, jog tai yra etiška. Vis dėlto, autoriai pastebi, jog daugelis etiškų veiksmų, kuriuos atlieka verslo subjektai,

gali būti susieti su ilgojo laikotarpio netiesiogine ekonomine nauda. Be to, pabrėžiama, kad dėl galimai paslėptų veikimo motyvų beveik neįmanoma atskirti grynai etiškos veiklos.

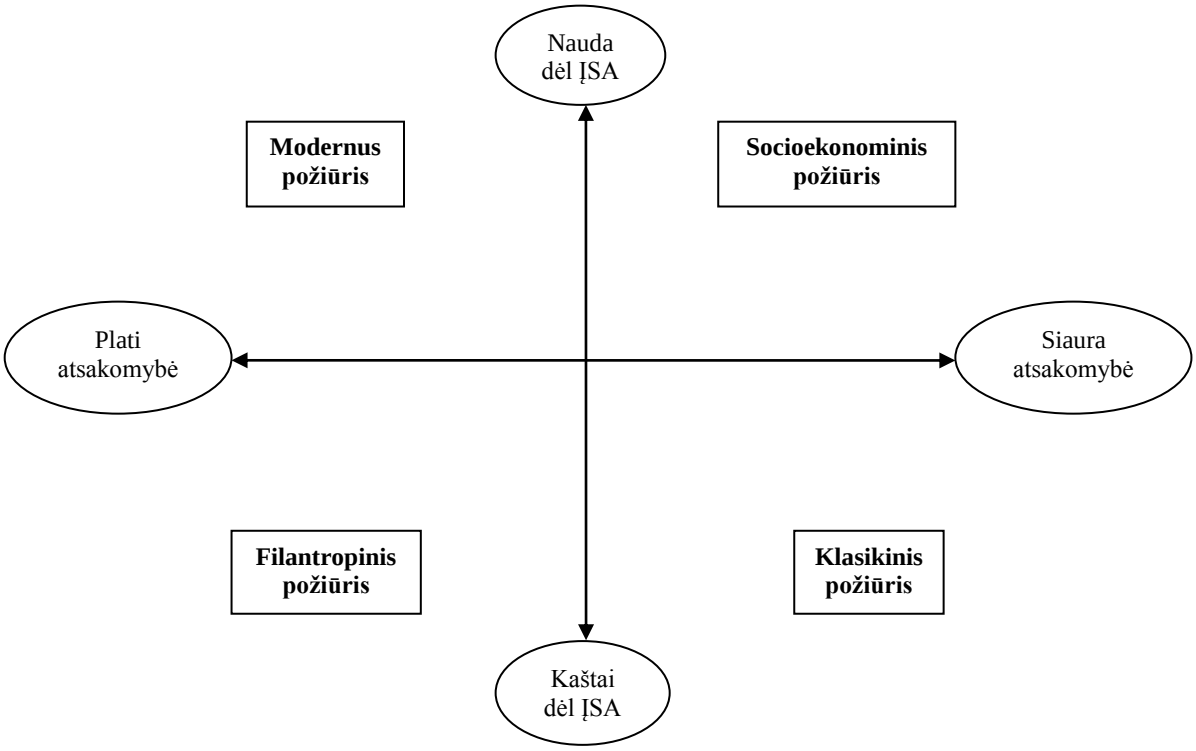
4) ***Ekonominė/etinė atsakomybė.*** Šioje kategorijoje verslo subjekto veikla yra etiška ir ekonomiškai pagrįsta, tačiau neparemta teisiniais principais. Vis dėlto, pasyvus įstatymų laikymąsi yra įtraukiamas, nes beveik visa nelegali veikla yra laikoma neetiška. Pasak Schwartz ir Carroll (2003), įmonės, kurios patenka į šios kategorijos rėmus aktyviai siekia balanso tarp pelno ir etikos.
5) ***Ekonominė/teisinė atsakomybė.*** Šiai kategorijai priskiriamas toks veikimas, kuris yra tiek legalus, tiek ekonomiškai naudingas, tačiau nėra etiškas. Autoriai pabrėžia, kad tai yra retas atvejis, nes prisiimta teisinė atsakomybė gali būti traktuojama kaip etiškas veikimas. Išimtis gali būti tos kompanijos, kurios oportunistiškai paklūsta teisinei sistemai. Pavyzdžiui, kompanija, kuri siekia pelno ir paklūsta visiems įstatymams, bet savo veiklą perkelia į trečiojo pasaulio valstybę, kurioje formalūs aplinkosaugos, darbo ar produktų saugos reikalavimai yra žemesni. Tai reiškia, jog nors ir veikla vykdoma prisiėmus ekonominę ir teisinę atsakomybes, tačiau ji nėra etiška.
6) ***Teisinė/etinė atsakomybė.*** Kai kurie verslo subjekto sprendimai nėra priimami siekiant ekonominės naudos, tačiau to reikalauja įstatymas ir tai yra etiška. Autoriai vėlgi pabrėžia, jog yra labai mažai įmonių veiksmų, kurie yra vien tik etiški ir teisėti, nes dažniausia toks veikimas suteikia netiesioginės ekonominės naudos.
7) ***Ekonominė/teisinė/etinė atsakomybė.*** Veikimas, motyvuotas ekonominės naudos siekiu bei paremtas teisiniais ir etiniais principais. Ši kategorija atitinka Carroll (1987) moralaus valdymo koncepciją, kuri reiškia, jog siekiama pelningumo, tačiau tik paklūstant įstatymams ir etiniams standartams. Taip pat ji siejasi su Paine (1987) pateikta vientisumo strategija, kurioje etika yra varomoji organizacijos jėga, tačiau pelnas ir legalumas yra labai svarbūs.

Taigi, galima teigti, jog trijų atsakomybių – ekonominės, teisinės ir etinės – susikirtimo vieta turėtų būti kiekvieno verslo subjekto siekiamybė. Šią susikirtimo vietą, kai yra prisiimamos minėtosios atsakomybės rūšys, Schwartz ir Carroll (2003) ir siūlo laikyti socialiai atsakinga veikla arba ĮSA.

2.2.3. Dviejų dimensijų ĮSA modelis

Autoriai Quazi ir O‘Brien (2000) pasiūlė dviejų dimensijų ĮSA modelį. Grafiškai vaizduojamas modelis turi dvi ašis (žr. 9 pav.). Horizontalioji yra skirta apibrėžti socialinio atsakingumo suvokimo ir prisiėmimo laipsnį. Dešinioji kraštutinė riba reiškia, jog ĮSA suvokiama siaurai ir jos prisiėmimas labiausiai siejasi su tradicine įmonių veikla, tai yra produktų tiekimu ir paslaugų teikimu siekiant maksimizuoti pelną laikantis reglamentuotų normų. Autoriai teigia, jog šiuo atveju prioritetas teikiamas maksimaliam pelnui trumpuoju laikotarpiu. Kairioji kraštutinė riba yra plačioji įmonių socialinės atsakomybės suvokimo pusė, kuriai priskiriami subjektai veikia virš minimalių reikalavimų tam, kad

patenkintų visuomenės lūkesčius, pavyzdžiui, prisidėtų prie aplinkosaugos, bendruomenės vystymo, išteklių tausojimo ir vykdytų filantropines iniciatyvas. Vertikali modelio ašis atspindi socialiai atsakingos veiklos galimas pasekmes įmonei. Žemutinė riba atspindi ĮSA kaip papildomus veiklos kaštus. Toks požiūris gali būti sietinas su socialiai atsakingu veikimu tik trumpuoju laikotarpiu. Viršutinė riba atskleidžia naudą, kurią teikia įmonių socialinė atsakomybė. Šis požiūris atspindi socialinį atsakingumą ilguoju laikotarpiu ir iš to galimai atsirandančią naudą. Tai reiškia, jog yra suvokiama teigiama ĮSA įtaka verslui, kuri ilguoju laikotarpiu atsveria patiriamus papildomus kaštus.



Šaltinis: Quazi, O'Brien, 2000.

9 paveikslas. 2 dimensijų įmonių socialinės atsakomybės modelis

Remdamiesi minėtomis horizontalios ir vertikalios ašių kraštutinėmis ribomis Quazi ir O'Brien (2000) išskiria keturias galimas įmonių socialinės atsakomybės dimensijas – klasikinis požiūris, socioekonominis požiūris, modernus požiūris bei filantropinis požiūris. Klasikinis požiūris reiškia, jog dėmesys skiriamas tik trumpajam laikotarpiui. Dėl šios priežasties prisiimama tik labai maža dalis atsakomybės ir socialiai atsakinga veikla yra tapatinama tik su nepageidautinomis išlaidomis. Autoriai teigia, kad klasikiniu požiūriu besiremiančios kompanijos savo veikla siekia tik pelno maksimizavimo, o socialinės atsakomybės prisiėmime nemato galimos naudos sau. Tai galima tapatinti su Carroll (1991) bei Schwartz ir Carroll (2003) modeliuose pateikta ekonomine atsakomybe ir teisine atsakomybe, jei veikiama laikantis formalių taisyklių. Socioekonominis požiūris taip pat atspindi siaurą ĮSA suvokimą,

tačiau verslo subjektai neneigia iš socialinio atsakingumo išplaukiančios naudos. Besiremiančios šiuo požiūriu bendrovės paklūsta teisiniam reglamentavimui, palaiko gerus santykius su tiekėjais, klientais ir kitais suinteresuotais subjektais. Socioekonominis požiūris reiškia, jog kompanijos veikia siekdamos maksimalaus pelno, bet tai daro atsižvelgdamos į socialinius visuomenės poreikius. Ši socialinio atsakingumo dimensija siejasi su Carroll (1991) bei Schwartz ir Carroll (2003) pateiktu ekonominės ir teisinės atsakomybės prisiėmimu. Be to, galima teigti, jog socioekonominis požiūris taip pat iš dalies atspindi ir etinę atsakomybę.

Modernus požiūris apjungia tiek platų ĮSA suvokimą, tiek su socialiniu atsakingumu siejamą naudą. Verslo subjektai šiuo atveju palaiko platesnius ryšius su visuomene, iš kurios turi galimybę gauti naudos tiek trumpuoju, tiek ilguoju laikotarpiu. Paskutinė autorių pateikiama ĮSA dimensija atspindi filantropinį požiūrį. Jis reiškia, jog įmonės socialinę atsakomybę suvokia plačiai, tačiau kiek kitaip nei modernaus požiūrio atveju, tai yra skiriami dideli resursai įvairioms iniciatyvoms, kurios negali pasiūlyti investicinės grąžos. Kitais žodžiais tariant, verslo subjektai veikia socialiai atsakingai dėl etinių motyvų. Galima teigti, jog pastarieji du požiūriai apima visas Carroll (1991) bei Schwartz ir Carroll (2003) modeliuose pateiktas atsakomybes – ekonominę, teisinę, etinę ir filantropinę. Vis dėlto, dėl modernaus požiūrio kategorijoje akcentuojamo naudos siekimo, ekonominė atsakomybė šiuo atveju yra svarbiausia, tuo tarpu filantropinio požiūrio kategorijoje didžiausia reikšmė tenka etinei ir (arba) filantropinei atsakomybei.

2.2.4. Įmonių socialinės atsakomybės modelių tarpusavio sąveika

Taigi tarp visų trijų aptartų modelių – Carroll (1991) ĮSA piramidė, Schwartz ir Carroll (2003) 3 dimensijų ĮSA modelis bei Quazi ir O'Brien (2000) 2 dimensijų ĮSA modelis – egzistuoja tam tikras tarpusavio ryšys (žr. 7 lentelę). Galima teigti, jog Carroll (1991) pateiktas ĮSA piramidės modelis yra atskaitos taškas, todėl juo tikslinga remtis aptariant kitų modelių koncepcijas.

7 lentelė. Ryšys tarp įmonių socialinės atsakomybės modelių

ĮSA piramidės modelis	3 dimensijų ĮSA modelis	2 dimensijų ĮSA modelis
Ekonominė atsakomybė	Ekonominė atsakomybė	Klasikinis požiūris Socioekonominis požiūris Modernus požiūris Filantropinis požiūris
Teisinė atsakomybė	Teisinė atsakomybė	
Etinė atsakomybė	Etinė atsakomybė	Modernus požiūris Filantropinis požiūris
Filantropinė atsakomybė		

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Carroll, 1991; Schwartz, Carroll, 2003; Quazi, O'Brien, 2000.

ĮSA piramidės modelyje išskirtos keturios pagrindinės verslo atsakomybės, tai yra ekonominė, teisinė, etinė bei filantropinė. Ekonominė atsakomybė, kaip ji suprantama šiame modelyje, yra

ekonominės atsakomybės ekvivalentas 3 dimensijų modelyje. Su 2 dimensijų modeliu ji siejasi tuo, jog visais keturiais požiūriais – klasikiniu, socioekonominiu, moderniu bei filantropiniu – besiremiančios įmonės prisiima šią atsakomybę, kuri reiškia, jog verslo subjektas siekia realizuoti savo prigimtinį tikslą – tai yra pelno generavimą. Antroji atsakomybė, tai yra teisinė, taip pat yra vienoda tiek ĮSA piramidės, tiek 3 dimensijų modelyje. Jos esmė yra tai, jog įmonė privalo paklusti reglamentuotoms normoms ir taisyklėms – veikti legaliai. Dėl šios priežasties visi 2 dimensijų modelyje įvardinti požiūriai apima ir šią atsakomybės rūšį. Kaip jau buvo minėta anksčiau, ekonominę ir teisinę atsakomybę privalo prisiimti visos organizacijos, kurios vykdo komercinę veiklą. Šiuo atveju savanoriškas šių atsakomybių prisiėmimas yra tik formalumas, nes veikiant nepelningai ar pažeidinėjant įstatymus verslo subjektas rizikuoja savo veiklos tęstinumu.

Savanoriškumo elementas pasireiškia tik etinės ir filantropinės atsakomybės prisiėmimo atveju. Vis dėlto, verta paminėti, jog visuomenės spaudimas ir neformalios atitinkamos bendruomenės taisyklės vis dažniau priverčia verslo subjektus veikti remiantis etikos principais, todėl etinės atsakomybės prisiėmimas tam tikrais atvejais taip pat gali būti ne vien tik iš savanoriškų paskatų. Tuo tarpu filantropinė atsakomybė vis dar išlieka savanorišku reiškiniu. ĮSA piramidės modelyje etinė ir filantropinė atsakomybė vaizduojamos kaip atskiros dalys, tačiau 3 dimensijų modelis pateikia kiek kitokią perspektyvą, tai yra jame filantropinė atsakomybė yra inkorporuota į etinę atsakomybę ir iš dalies ekonominę atsakomybę. 2 dimensijų modelyje aptartas modernus požiūris į ĮSA taip pat remiasi etinės bei filantropinės atsakomybės prisiėmimu, tačiau tik tiek, kiek tai neprieštarauja ekonominės atsakomybės išpildymui. Filantropinis požiūris siejasi su moderniu požiūriu, tačiau čia prioritetas teikiamas etinės ir filantropinės atsakomybės prisiėmimui. Tai reiškia, jog verslo subjektas veiks socialiai atsakingai nepaisant to, jog tai gali būti ekonomiškai nenaudinga.

Taigi matyti, jog visi trys pateikti modeliai bent iš dalies siejasi vienas su kitu. Trijų dimensijų modelis yra kiek pakoreguotas ĮSA piramidės modelis. Tuo tarpu dviejų dimensijų modelis remiasi šiek tiek kitokiu principu, nes jame yra atskleidžiami skirtingi požiūriai į socialinį atsakingumą ir jo teikiamą naudą. Vis dėlto, pastarasis modelis gali būti lyginamas tiek su ĮSA piramidės modeliu, tiek su trijų dimensijų modeliu. Tai reiškia, kad atitinkamas požiūris į socialinį atsakingumą ir jo naudą yra siejamas su tam tikrų atsakomybės rūšių prisiėmimu.

2.3.Kitos koncepcijos, reikšmingos įmonių socialinės atsakomybės vertinimui

Siekiant visapusiškai atskleisti įmonių socialinės atsakomybės esmę privalu aptarti papildomus veiksnius, kurių kontekste anksčiau aptarti elementai gali kisti ir nuo to priklausyti verslo subjekto socialinis atsakingumas. Jie gali būti suskirstyti į mikro ir makro veiksnius. Prie makro veiksnių priskiriama nevyriausybinių organizacijų (NVO) ir civilinės visuomenės organizacijų aktyvumas, šalies ar regiono istorinis kontekstas, ekonominio išsivystymo lygis, vyraujanti kultūra, teisinė bazė bei etinės ir

moralinės normos. Šie veiksniai daro pastebimą įtaką įmonių socialinės atsakomybės interpretavimui bei jos prisiėmimo lygiui. Manoma, jog šie faktoriai yra reikšmingi ĮSA, nes ūkio subjektas negali jų valdyti ir privalo prisitaikyti (Crane, Matten, 2007; Crane et al., 2008; Warner, Sullivan, 2004; Elkington, Fennell, 2000; Unerman, O'Dwyer, 2006; Matten, Moon, 2008; Webb, 2006; Aaronson, 2005; Alas, Rees, 2006; Alas, Sun, 2008; Alas et al., 2006; Davis, Ruke, 2003; Žitkus, Junevičius, 2007). Tuo tarpu prie mikro veiksnių priskiriama įmonės politika, kuri turėtų būti suprantama kaip idėjų, planų, strategijų, tikslų, nuostatų bei požiūrių rinkinys, kuriuo remiantis yra priimami verslo sprendimai ir vykdoma veikla. Įmonių politika priklauso nuo kelių faktorių – vadovų, savininkų ir kitų susijusių subjektų bei jų etinio ir moralinio išsivystymo lygio. Prie mikro aplinkos taip pat priskiriama ir organizacijos kultūra, kuri sąveikauja su įmonės politika (Žitkus, Junevičius, 2007; Ubius, Alas, 2009; Taras et al., 2011; Mueller et al., 2012).

Crane ir Matten (2007) pastebi, jog viešojo sektoriaus subjektai didžia dalimi prisideda prie ĮSA skatindami verslo subjektus būti labiau socialiai atsakingais. Tai pasireiškia palankių sąlygų, socialiai atsakingos veiklos vykdymui, sudarymu, informacijos apie ĮSA naudą sklaidos didinimu, veiklos ar elgesio standartų nustatymu ir panašiai. Kaip vieną iš to pavyzdžių galima išskirti Europos Komisijos iniciatyvą „Europos aljansas už ĮSA" (angl. *„The European Alliance for CSR"*), kuris buvo įkurtas, remiantis 2006 metų Europos Komisijos išleistu komunikatu dėl įmonių socialinės atsakomybės. Šį aljansą sudaro dvi šalys, tai yra Europos Komisija ir verslo subjektai. Abi šalys yra viena kitai įsipareigojusios: Europos Komisija – stiprinti verslui palankią aplinką; verslo subjektai – integruoti socialiai atsakingo veikimo praktikas į savo veiklą (CSR Europe – Our services, 2013). Taigi matyti, jog viešojo sektoriaus subjektai – šiuo atveju Europos Komisija – daro įtaką įmonių socialinės atsakomybės vykdymui. Be to, tai leidžia teigti, kad privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas daro didelę įtaką ĮSA sklaidai ir jos lygiui.

Verta atkreipti dėmesį į tai, jog socialiai atsakingas verslo subjektų veikimas taip pat priklauso ir nuo civilinės visuomenės organizacijų bei nuo kitų NVO. Pasak Crane ir kitų (2008), būtent NVO daro didžiausią pirminį spaudimą įmonėms dėl aplinkos teršimo mažinimo, darbo sąlygų gerinimo, žmogaus teisių paisymo ir panašiai. Warner ir Sullivan (2004) pažymi, jog civilinės visuomenės organizacijų tikslas nėra tik kritikuoti verslo subjektus, bet ir siekti partnerystės su jais prisidedant prie labiau socialiai atsakingos veiklos vystymo. Tokios partnerystės esmę galima atskleisti remiantis Elkington ir Fennell (2000), kurie teigia, jog korporacijos bendram tikslui pasiekti gali skirti savo turimus išteklius, o NVO – prisidėti sukaupta patirtimi bei turimu visuomenės palaikymu. Vis dėlto, Unerman ir O'Dwyer (2006) pastebi, kadangi nevyriausybinės organizacijos, tokios kaip *„Greenpeace"*, *„Friends of the Earth"* ar *„Amnesty International"*, įgauna vis daugiau ir daugiau galios globaliu mastu, joms neišvengiamai atsirado būtinybė atsiskaityti visuomenei už savo veiklą, tai yra privalu atskleisti savo tikslus, jų pasiekimo būdus, finansavimo šaltinius ir panašiai. Dėl šios priežasties galima teigti, kad viso pasaulio

mastu veikiančios NVO dėl savo daromos įtakos privalo, kaip ir verslo subjektai, veikti socialiai atsakingai ir ne tik skatinti ĮSA idėjas bei kritikuoti verslo subjektus, bet ir pačioms skleidžiant gerąją patirtį tikslų siekti bei reprezentuoti visuomenės interesus vadovaujantis socialinio atsakingumo principais.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, socialinės atsakomybės interpretavimas ir jos prisiėmimo lygis priklauso ir nuo šalies, kurioje veikia verslo subjektas, išskirtinių savybių. Tokia prielaida daroma remiantis Crane ir kitais (2008), kurie pastebi, jog ĮSA idėjos kilo aukšto išsivystymo lygio šalyse – visų pirma JAV ir palaipsniui pasklido po kitas valstybes. Vis dėlto, svarbu atkreipti dėmesį, jog net ir vienodai ekonomiškai stipriose šalyse socialinis įmonių atsakingumas yra suprantamas skirtingai. Remiantis Matten ir Moon (2008), JAV vyraujanti specifinė verslo aplinka, pasižyminti žemu valstybės įsikišimo lygiu, paskatino verslo subjektus, siekiančius konkurencinių pranašumų, savavališkai rūpintis visuomenės socialine gerove, tai yra veikti socialiai atsakingai. Tuo tarpu Europos šalyse vyraujantis aukštas darbo santykių ir sąlygų, veiklos vykdymo, aplinkosaugos ir kitų standartų reglamentavimo lygis nulėmė, jog socialinis atsakingumas šiose šalyse nėra visiškai savanoriškas reiškinys. Tai gali būti paaiškinta ir tuo, jog verslo subjektai Europos šalyse neturi tiek galios, kiek jų turi JAV kompanijos. Europoje socialinė atsakomybė gali būti suprantama kaip privalomas reiškinys dėl egzistuojančių visuomenės, valstybės ir verslo ryšių. Verslas čia yra visuomenės ir valstybės partneris, o ne stipriausioji grandis, nuo kurios viskas priklauso. Jo veiksmai priklauso tiek nuo formalių, tiek neformalių institucijų, siekiančių kuo didesnės naudos visuomenei. Webb (2006) akcentuoja, jog ĮSA išsivysčiusiose pasaulio šalyse priklauso ir nuo istoriškai susiklosčiusių aplinkybių ar egzistuojančių problemų. Pavyzdžiui, JAV kompanijos įsitraukia į žmogaus teisių gynimą, Europoje – aplinkosaugos problemų sprendimą ir panašiai.

Verta atkreipti dėmesį, jog nors įmonių socialinės atsakomybės ištakos yra išsivysčiusiose pasaulio šalyse, tačiau besivystančių valstybių potencialas šioje srityje yra kur kas didesnis. Pasak Crane ir kitų (2008), besivystančiose šalyse egzistuojančios problemos – žemi darbo sąlygų ir aplinkosauginiai standartai, aukštas korupcijos lygis, neišplėtota žmogaus teisių apsauga, nepakankamai išvystytos sveikatos apsaugos ir švietimo sistemos – sudaro sąlygas tarptautinėms korporacijoms minimaliomis pastangomis tapti socialiai atsakingomis. Be to, autoriai pastebi, jog vis daugiau vietinių kompanijų besivystančiose pasaulio šalyse siekia socialiai atsakingo veikimo. Pagrindinė to priežastis – noras prisidėti prie bendro valstybės vystymosi. Taigi galima teigti, jog ĮSA mažiau ekonomiškai stipriose šalyse yra ne verslo subjektų moralės atspindys, o galimybė, vystant valstybės ekonomiką ir didinant gyventojų perkamąją galią, susikurti sau palankesnes verslo sąlygas. Vis dėlto, Aaronson (2005) teigimu, socialiai atsakingas kompanijų veikimas besivystančiose pasaulio šalyse negali būti paremtas savanoriškumo principu. Autoriaus nuomone, tai turėtų būti reguliuojama griežtinant tarptautinius darbo, aplinkosaugos ir kitus standartus ar padarant juos privalomo, o ne rekomendacinio pobūdžio. Tokiu atveju

būtų apribotas ekonomiškai besivystančių valstybių išnaudojimas, pasireiškiantis dėl pigių išteklių, kuriais yra tenkinami išsivysčiusių šalių poreikiai.

Nepaisant to, jog tyrimais nustatyta, kad šalies ekonominio išsivystymo lygis, regionas, istorija ir panašūs veiksniai nulemia verslo subjektų elgesį (Alas ir Rees, 2006; Alas ir Sun, 2008; Alas ir kiti, 2006; Davis ir Ruhe, 2003), ne mažiau svarbus faktorius, nulemiantis kompanijos apsisprendimą prisiimti ĮSA bei pasirinkti atitinkamą jos lygį yra organizacijoje susiformavusi kultūra arba vyraujantis vadybos stilius. Vis dėlto, verta pastebėti, jog šis faktorius, darantis įtaką socialiniam atsakingumui, priklauso nuo anksčiau minėtų veiksnių (Žitkus ir Junevičius, 2007). Ubius ir Alas (2009) teigimu, vyraujančio kultūros ar vadybos tipo, kaip veiksnio, nulemiančio įmonių socialinę atsakomybę, tyrimai kol kas nėra pakankamai išplėtoti, tačiau yra pastebima bendra tendencija, rodanti, jog verslo subjekto socialinio atsakingumo suvokimas ir noras prisiimti ĮSA priklauso nuo to, kokiais kultūros ar vadybos principais yra remiamasi vykdant veiklą. Šie autoriai organizacijos kultūrą apibūdina kaip pagrindines vertybes ir požiūrius, kuriais remiantis yra organizuojama veikla, tai yra organizacijos kultūra šiuo atveju yra tapatinama su vadybos modeliu.

Remiantis Ubius ir Alas (2009) galima išskirti 4 kultūros-vadybos formas:

- **Hierarchinė**. Jos pagrindinis bruožas yra formalizuota ir struktūruota darbo aplinka. Ilguoju laikotarpiu didžiausias dėmesys tenka stabilumui, nuspėjamumui bei efektyvumui. Formalios taisyklės yra kompanijos jungiamasis ryšys.
- **Rinkos**. Pagrindinės vertybės čia yra konkurencingumas ir produktyvumas. Tai yra pasiekiama stipriu išoriniu pozicionavimu ir kontrole. Rinkos kultūros-vadybos forma besiremiančioje kompanijoje išorinė aplinka matoma kaip priešiška, klientai – išrankūs, o pagrindinis organizacijos tikslas – padidinti konkurencinius pranašumus.
- **Klano**. Tipiški šios kultūros-vadybos formos bruožai yra komandinis darbas, įvairios darbuotojų įtraukimo programos ir kompanijos įsipareigojimai darbuotojams. Manoma, jog kompanijos aplinka geriausiai valdoma pasitelkiant komandinį darbą ir vystant bei tobulinant darbuotojus; į klientus čia žiūrima kaip į partnerius; siekiama patrauklios darbo aplinkos. Pagrindas – ištikimybė ir pagarba.
- **Adhokratinė**. Pagrindiniai tikslai yra plėtoti adaptyvumą, lankstumą ir kūrybingumą tokioje aplinkoje, kurioje neapibrėžtumas ir (arba) informacijos perteklius yra tipiškas reiškinys. Šio tipo kompanijose siekiama produktų ir paslaugų novatoriškumo bei greito prisitaikymo prie naujai atsirandančių galimybių. Didelė reikšmė skiriama individualumui, rizikos prisiėmimui ir ateities numatymui.

Ubius ir Alas (2009) empiriniu tyrimu patvirtino priklausomybę tarp organizacijos kultūros-vadybos tipo ir socialinio atsakingumo. Gauti rezultatai atskleidė, jog verslo subjektai, kuriuose ryškiai

vyrauja klano, hierarchinis ar adhokratinis tipas, prisiima socialinę atsakomybę tiek visuotinių socialinių problemų sprendimo, tiek pagarbos susijusių subjektų interesams atžvilgiu. Vis dėlto, pastebima, jog adhokratinę ir klano kultūrą propaguojantys subjektai yra labiau linkę į socialinį atsakingumą nei hierarchinės organizacinės kultūros atstovai. Pastarieji dėl aukšto formalumo lygio yra mažiau linkę atsižvelgti į susijusių subjektų interesus. Verslo subjektai, kuriuose vyrauja rinkos vadybos tipas labiausiai išsiskiria iš viso konteksto. Tokios bendrovės iš dalies pripažįsta socialinį atsakingumą, tačiau jo prisiėmimo mastas yra labai nežymus. Be to, kaip jau buvo minėta anksčiau, rinkos tipas reiškiasi siekiu konkuruoti, o tai nulemia, jog susiję subjektai yra laikomi priešais. Būtent dėl to šiuo kultūros-vadybos tipu pasižymintys ūkio subjektai visiškai nesiekia atsižvelgti į jų interesus ar poreikius vykdydami savo veiklą.

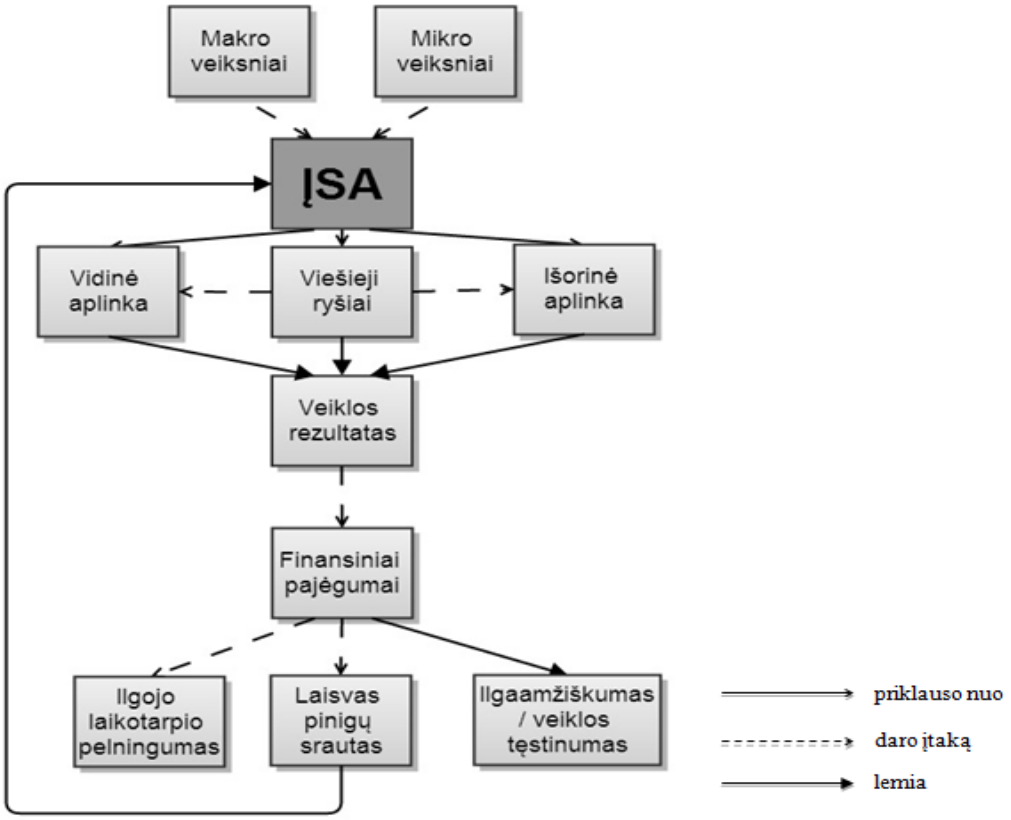
Autoriai Taras ir kiti (2011) pabrėžia kitą kultūros daromos įtakos ĮSA aspektą. Jie patvirtina faktą, jog kultūrinės vertybės daro didelę įtaką organizacijos socialiniam atsakingumui. Tačiau, jų nuomone privalu vertinti ir bendrus šalies, kurioje veikia verslo subjektas, kultūros ypatumus, nes nuo jų irgi gali priklausyti organizacijos valdymas ir veiklos organizavimas. Be to, jų atliktas tyrimas atskleidė, kad kultūra tai lemia labiau nei demografinis šalies profilis. Mueller ir kitų (2012) tyrimas, kuriame buvo siekiama nustatyti įmonių socialinės atsakomybės lygio ir darbuotojų emocinio prisirišimo prie kompanijos santykį bei kultūrinio šalies aspekto tam daromą įtaką, atskleidė, jog vienodos kultūros šalyse požiūris į ĮSA ir darbuotojų emocinis prisirišimas prie verslo subjekto yra toks pats. Visa tai leidžia daryti išvadą, jog įmonių socialinės atsakomybės prisiėmimas, jos interpretavimas ir lygis didele dalimi priklauso tiek nuo valstybėje vyraujančios kultūros, tiek nuo organizacijos kultūros-vadybos tipo. Aptartuose tyrimuose atskleistas ryšys tarp ĮSA ir kultūros tipo ir (arba) lygio leidžia suprasti, kodėl skirtingose pasaulio šalyse ar regionuose ĮSA įgauna skirtingą svarbą.

Taigi paaiškėjo, jog įmonių socialinės atsakomybės prisiėmimas priklauso nuo veiksnių, kuriems verslo subjektai gali daryti įtaką, tai yra mikro veiksnių, bei veiksnių, prie kurių privalu prisitaikyti, tai yra makro veiksnių. Veikdama atitinkamame regione įmonė privalo laikytis tam tikrų elgesio normų, kurios priklauso nuo istorinio regiono ar šalies konteksto, teisinės bazės, vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų skleidžiamos politikos ir panašiai. Galima teigti, jog verslas nėra pakankamai pajėgus tai pakeisti, todėl ir iškyla prisitaikymo būtinybė. Tuo tarpu tam tikra pačios bendrovės politika, tai yra pasirinktas vadybos modelis ar propaguojama kultūra, gali būti keičiama priklausomai nuo siekiamo socialinio atsakingumo lygio. Abiejų šių veiksnių grupių – mikro ir makro – sąveika daro įtaką įmonių socialinei atsakomybei ir jos lygiui atitinkamo veiklos konteksto rėmuose.

2.4.Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos žemėlapis

Išnagrinėtos įmonių socialinę atsakomybę aiškinančios teorijos, tyrimai bei ĮSA modeliai leido sudaryti prielaidas, kurių pagalba buvo sukurtas įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos žemėlapis.

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 10 pav.) pateikta sumažinta šio žemėlapio versija (pilnas modelis pateiktas 4 priede).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

10 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos žemėlapis

Iš modelio matyti, jog visų pirma įmonių socialinei atsakomybei, jos suvokimui, prisiėmimui bei lygiui didelę įtaką daro makro ir mikro veiksniai. Taip pat ĮSA lygis priklauso nuo vidinės ir išorinės verslo subjekto aplinkos bei jo viešųjų ryšių masto. Pastarasis veiksnys daro įtaką tiek vidinei, tiek išorinei aplinkoms, o visi trys faktoriai lemia veiklos rezultatus, kurie atitinkamai daro įtaką įmonės finansiniams pajėgumams. Kaip jau buvo išsiaiškinta anksčiau, gerai kontroliuojami įmonės finansiniai pajėgumai lemia verslo subjekto ilgaamžiškumą, tai yra didina veiklos tęstinumo galimybes. Manoma, jog finansiškai pajėgi kompanija turi dideles galimybes ilguoju laikotarpiu išlikti pelninga, kas reiškia, jog finansiniai pajėgumai daro įtaką ilgojo laikotarpio pelningumui. Ankstesnė teorijų analizė atskleidė, kad finansiniai pajėgumai koreliuoja su laisvu pinigų srautu. Laisvas pinigų srautas yra suprantamas kaip laisvi pinigai, jų ekvivalentai ar kitas likvidus turtas, kuris nėra panaudojamas investicijoms, veiklos plėtrai ar kitoms su įmone susijusioms sritims. Galima teigti, jog finansiniai pajėgumai potencialiai didina šį laisvą pinigų srautą, taip sukurdami prielaidą atrasti sritis, kuriose jie būtų efektyviai panaudojami. Viena iš tokio turto – laisvų pinigų srautų – realizavimo galimybių gali būti įmonės socialinio

atsakingumo stiprinimas, įvairių ĮSA iniciatyvų vykdymas ir panašiai. Dėl šios priežasties, daroma išvada, jog laisvas pinigų srautas lemia įmonių socialinę atsakomybę. Taigi ĮSA įtakojantys veiksniai ar veiksniai, nuo kurių priklauso įmonių socialinė atsakomybė, nulemia verslo subjekto veiklos rezultatus, dėl kurių potencialiai didėja bendrovės laisvi ištekliai, kuriuos ji gali panaudoti ĮSA lygio didinimui.

Kaip jau buvo minėta, 10 paveiksle yra pateiktas supaprastintas ĮSA koncepcinio modelio variantas, todėl tikslinga šį modelį paaiškinti detaliau. Vienas iš veiksnių, nuo kurių priklauso įmonių socialinė atsakomybė, yra viešieji ryšiai. Šis veiksnys daro įtaką tiek vidinei, tiek išorinei įmonės aplinkai. Šiuo atveju viešieji ryšiai turėtų būti suprantami dvejopai. Visų pirma kaip komunikacija ar informacijos perteikimas bei dalijimasis ja tiek pačios kompanijos viduje, tiek jos išorėje. Kitais žodžiais tariant, verslo subjekto socialinė atsakomybė priklauso nuo jo veiklos skaidrumo. Antra šio veiksnio pusė yra tai, jog viešaisiais ryšiais yra siekiama paskleisti žinią apie bendrovę, jos veiklos sukuriamą naudą visuomenei, darbuotojams, partneriams ir panašiai. Be to, viešieji ryšiai gali būti nukreipti tiesiogiai į prekės ženklą, tai yra daryti jam įtaką. Bendrovės gali siekti savo socialinio atsakingumo lygį sutapatinti su atitinkamu prekės ženklu ar pasirinkti tai nulemiančią pozicionavimo strategiją, kurios realizavimas nulemia veiklos rezultatus.

ĮSA taip pat priklauso nuo vidinės verslo subjekto aplinkos, kuri yra susijusi su darbo sąlygomis, jų lygiu. Galima išskirti tris faktorius, nuo kurių priklauso pastarasis veiksnys, tai yra tobulėjimo galimybės, kurias darbuotojams suteikia bendrovė, žmogaus teisių apsaugos ir nediskriminavimo lygis kompanijoje bei kompanijos užtikrinamas saugumas darbo vietoje ir sveikatos apsauga. Visi trys minėtieji faktoriai lemia darbuotojo lojalumą atitinkamos kompanijos atžvilgiu bei suteikia verslo subjektui konkurencinį pranašumą darbo rinkoje. Žmogaus teisių apsaugos ir nediskriminavimo užtikrinimas bei saugumo ir sveikatos apsaugos palaikymas taip pat lemia ir darbuotojo pasitenkinimą darbu. Manoma, jog situacija yra kiek kitokia tobulėjimo galimybių atžvilgiu, nes tai tiesiogiai nelemia pasitenkinimo darbu, tačiau daro įtaką darbo našumui. Taigi darbuotojui suteikus tobulėjimo galimybes, užtikrinus jo teisių apsaugą ir nediskriminavimą bei sukūrus saugią darbo aplinką ir pasirūpinus darbuotojo sveikatos apsauga bendrovė laimi tiek dabartinių, tiek potencialių darbuotojų atžvilgiu. Esami verslo subjekto žmogiškieji ištekliai, ištobulinę savo gebėjimus, lojalūs ir patenkinti savo darbu, tiesiogiai siejasi su darbo našumu arba veiklos efektyvumu. Pastariesiems veiksniams taip pat daro įtaką ir konkurencinė įmonės padėtis darbo rinkoje. Bendrovės, turinčios patrauklaus darbdavio statusą, sulaukia didesnio kiekio interesantų bei gali pritraukti geresnius specialistus, kurie sukuria prielaidą efektyviam kompanijos funkcionavimui. Galiausiai galima teigti, jog visa tai, kas buvo aptarta, lemia kompanijos veiklos rezultatus.

Trečioji įtakos sfera, nuo kurios priklauso įmonių socialinė atsakomybė, yra išorinė verslo subjekto aplinka, atsispindinti visuomenės, rinkos bei aplinkosauginiame požiūryje į bendrovę. Manoma, kad visuomenės požiūris į įmonės socialinio atsakingumo lygį gali priklausyti nuo verslo subjekto įsitraukimo

į tokias veiklas kaip darbo rinkos skatinimas, kitų verslų skatinimas, bei filantropijos ar visuomeniškumo demonstravimo ir visuomenės interesų paisymo. Skatindama darbo rinką bei kitus verslus ir vykdydama įvairias socialines iniciatyvas bendrovė daro įtaką socialinei ir ekonominei savo veiklos regiono aplinkai, kurios lygis siejasi su vartotojų pajėgumais, tai yra daro jiems įtaką. Su darbo rinkos skatinimu susijusios iniciatyvos taip pat sukuria verslo subjektui anksčiau aptartus konkurencinius pranašumus. Be to, galima teigti, jog visuomenės požiūrį kuriantys veiksniai – verslo skatinimas, filantropija ir visuomeniškumas bei interesų derinimas – lemia kompanijos reputaciją ir vartotojų ar kitų suinteresuotų visuomenės grupių lojalumo jai lygį. Kitas, tai yra rinkos, požiūris į atitinkamo verslo subjekto socialinį atsakingumą priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių. Visų pirma nuo to, kaip yra vykdomi prisiimti tiek finansiniai, tiek ne finansiniai įsipareigojimai. Taip pat rinkos požiūris gali būti siejamas ir su verslo subjekto pasirinkta rinkodaros strategija ir jos realizavimu. Tai reiškia, jog vertinamas rinkodaros skaidrumas, pasirinktos taktikos, jų sąžiningumas bei etikos normų paisymas. Galiausiai rinkos požiūris priklauso nuo kompanijos sugebėjimo identifikuoti atskirų interesų grupių poreikius ir prisidėjimo prie jų tenkinimo. Manoma, jog visi minėtieji veiksniai vėlgi nulemia kompanijos reputacijos ir lojalumo jai lygį. Paskutinysis į ĮSA nukreiptas požiūris priklauso nuo verslo subjekto ekologiškumo lygio bei darnios plėtros, pasireiškiančios per aplinkosaugą, siekio. Aplinkosauginis požiūris priklauso nuo įmonės teikiamų paslaugų ar tiekiamų produktų asortimento. Tai reiškia, jog kreipiamas dėmesys į tai, ar verslo subjektas kuria bei gamina „žalią“ arba ekologišką produkciją. Manoma, kad tai daro įtaką klientų ratui. Be to, aplinkosauginis požiūris formuojasi priklausomai nuo to kaip efektyviai ir atsakingai yra panaudojami ištekliai bendrovės veikloje bei įmonės politikos, susijusios su aplinkos išsaugojimu ir rekreacija. Pastarieji veiksniai nulemia kompanijos reputacijos lygį bei tam tikrų suinteresuotų šalių lojalumą. Galima teigti, jog verslo subjekto reputacija ir lojalumas jam, kurį nulemia visi trys – visuomenės, rinkos bei aplinkosauginis – požiūrių tipai, daro įtaką esamam bei potencialiam klientų ratui, galimybei pasinaudoti valstybės lengvatomis bei jos teikiama parama ir investicijų pritraukimui. Visa tai savo ruožtu tiesiogiai ir (arba) netiesiogiai lemia kompanijos veiklos rezultatus, kurie, kaip jau buvo minėta anksčiau, daro įtaką verslo subjekto finansiniams pajėgumams, besisiejantiems su ilgojo laikotarpio pelningumu, ilgaamžiškumu bei veiklos tęstinumu ir potencialia galimybe atsirasti laisvam pinigų srautui, kuris gali būti panaudotas didinant ĮSA lygį ir (arba) vykdant su tuo susijusias iniciatyvas.

Verta paminėti, jog įmonių socialinei atsakomybei įtaką daro dar dvi grupės veiksnių, tai yra mikro ir makro veiksniai. Pastarieji priklauso nuo NVO ir civilinės visuomenės organizacijų, šalies ar verslo subjekto veiklos regiono istorinio konteksto, ekonominio išsivystymo lygio, vyraujančios kultūros, teisinės bazės bei etinių ir moralinių normų. Be to, galima teigti, jog makro veiksniai daro įtaką organizacinei kultūrai, kuri glaudžiai siejasi su mikro veiksniais. Mikro veiksniai gali būti tapatinami su įmonės politika, priklausančia nuo vadovų, savininkų bei kitų susijusių subjektų. Pagrindinis skirtumas tarp mikro ir makro veiksnių, darančių įtaką ĮSA lygiui, yra verslo pozicija jų atžvilgiu. Manoma, jog

mikro veiksnius galima lengvai koreguoti ir pritaikyti prie esamos situacijos, tai yra įmonės politikos keitimas vienu ar kitu atžvilgiu sukuria prielaidas socialiai atsakingai ar neatsakingai veiklai. Tuo tarpu makro veiksniams kompanijos negali daryti įtakos, o privalo prie jų prisitaikyti. Tai reiškia, jog verslo subjektas, veikdamas atitinkamos šalies ar regiono kontekste yra priverčiamas prisiimti ten vyraujančias praktikas, susijusias su socialine atsakomybe.

Taigi pagal šame ir ankstesniame skyriuje išanalizuotas teorijas, modelius bei tyrimus sukurtas įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos žemėlapis atskleidžia veiksnius, besisiejančius su socialiniu atsakingumu, ir jų tarpusavio ryšius. Socialinės atsakomybės prisiėmimui ir jos lygiui įtakos turi vidinė ir išorinė verslo subjekto aplinka bei tokie veiksniai, kuriuos kompanija gali kontroliuoti (mikro veiksniai) ir prie kurių privalo prisitaikyti (makro veiksniai). Be to, ĮSA koncepcijos žemėlapyje pavaizduota, kaip įmonių socialinė atsakomybė gali prisidėti prie verslo subjekto veiklos rezultatų ir jo finansinių pajėgumų gerinimo bei iš to atsirandančio laisvo pinigų srauto, kuris gali būti reinvestuojamas į socialinio atsakingumo lygio didinimą ar tam tikras pavienes socialinės atsakomybės iniciatyvas.

***

Apibendrinant skyrių pažymėtina, jog, nepaisant teorijose aptariamų socialinio atsakingumo prisiėmimo priežasčių, praktikoje verslo subjektai retai elgiasi spontaniškai investuodami į ĮSA iniciatyvas. Manoma, jog tai yra daug apsvarstymų reikalaujantis sprendimas, kurio pasėkoje siekiama gauti tiesioginės ir (arba) netiesioginės naudos. Išskiriama, jog socialiai atsakingam veikimui įtaką daro tam tikri veiksniai, besisiejantys su kompanijos vidaus politika bei išorine veiklos aplinka. Be to, pastebėta, jog tarptautinių organizacijų sukurtų standartų, tokių kaip ISO 26000, ISO 9000 standartų grupė, ISO 14000 standartų grupė, ISO 19011, SA 8000 ar AA 1000 standartų grupė, bei principų prisiėmimas ir laikymasis irgi lemia ĮSA lygį bendrovėje.

Šiame darbo skyriuje taip pat išnagrinėti trys konceptualūs įmonių socialinės atsakomybės modeliai – ĮSA piramidės modelis, 3 dimensijų ĮSA modelis bei 2 dimensijų ĮSA modelis. Analizė atskleidė, jog pasirinkti modeliai glaudžiai siejasi vienas su kitu, tačiau verta pastebėti, jog ĮSA piramidės modelis šiuo atveju gali būti traktuojamas kaip išsamiausias. Taip yra dėl to, jog jame yra atskleidžiama, iš ko susideda socialinis atsakingumas – ekonominės, teisinės, etinės ir filantropinės atsakomybės – bei kaip tai siejasi tarpusavyje. 3 dimensijų ĮSA modelis nuo pastarojo skiriasi tuo, jog jame kaip atskira socialinės atsakomybės sudedamoji dalis nepripažįstama filantropinė atsakomybė. Tai yra grindžiama tuo, jog tampa vis sunkiau atskirti filantropiją nuo etikos ir atvirkščiai – etišką veikimą vis sunkiau atskirti nuo filantropijos. Be to, manoma, jog filantropinės iniciatyvos neretai siejasi ir su ekonominiais verslo subjekto interesais, todėl ši socialinio atsakingumo dimensija yra inkorporuojama tiek į etinės, tiek į ekonominės atsakomybės rėmus. Trečiasis modelis – 2 dimensijų ĮSA modelis – atskleidžia keturis kertinius požiūrius į socialinį atsakingumą ir jo daromą įtaką verslo subjektui, tai yra klasikinis,

socioekonominis, hierarchinis ir modernus požiūris. Kiekvienas iš jų gali būti tapatinamas su tam tikromis prisiimtomis atsakomybėmis, kurios pagal pirmus du modelius sudaro įmonių socialinę atsakomybę.

Siekiant tikslesnio socialinio atsakingumo suvokimo skyriuje atsižvelgta ir į papildomus veiksnius, lemiančius ĮSA prisiėmimą bei lygį. Šie veiksniai skirstomi pagal tai, kokią įtaką jiems gali daryti verslo subjektas. Pirmoji veiksnių grupė, tai yra mikro veiksniai, gali būti koreguojami priklausomai nuo atitinkamų įmonės poreikių ar siekio būti socialiai atsakingai. Tuo tarpu antroji veiksnių grupė – makro veiksniai – savo prigimtimi reikalauja, jog prie jų būtų prisitaikoma. Taigi teigtina, jog makro veiksnių sukuriamos veiklos vykdymo sąlygos ir prie jų prisitaikantys kompanijos mikro veiksniai sukuria atitinkamą socialinės atsakomybės lygį konkrečioje bendrovėje.

Remiantis skyriuje nagrinėtais ĮSA veiksniais bei konceptualiais ĮSA modeliais, sukurtas metodologiniu požiūriu reikšmingas įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos žemėlapis. Šiame žemėlapyje atskleistas ryšys tarp įmonių socialinės atsakomybės bei tam tikrų veiksnių, nuo kurių priklauso ĮSA. Be to, žemėlapyje pateiktas ir minėtųjų veiksnių tarpusavio santykis. Visa tai leido grafiškai pavaizduoti socialiai atsakingo veikimo prielaidas ir iš to atsirandančią potencialią naudą verslo subjektui. Žemėlapis reikšmingas ir sisteminei ĮSA teorijų, ir praktinės patirties analizei.

3. ĮSA KONCEPCIJŲ TAIKYMAS VERTINANT ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS APIMTĮ

Darbe išanalizuotos įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos suteikia galimybę jas pritaikyti vertinant verslo subjektuose pasireiškiantį socialinį atsakingumą bei jo apimtį. Šiame skyriuje atliekami du su tuo susiję tyrimai. Pirmajame orientuojamasi į konkrečių multinacionalinių korporacijų – *Volkswagen Group* ir *Royal Dutch Shell Group* – deklaruojamos socialinės atsakomybės įvertinimą, kuriuo siekiama atskleisti galimus socialinės atsakomybės kraštutinumus. Antrasis tyrimas yra nukreiptas į Lietuvos Respublikoje veikiančius verslo subjektus. ĮSA koncepcijų pagrindu lyginamas užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių požiūris į socialinę atsakomybę bei juose vyraujantys vadybos tipai, potencialiai darantis įtaką ĮSA lygiui kompanijoje. Siekiama patikrinti visuomenėje įsitvirtinusią nuomonę, jog užsienio kapitalo bendrovės yra labiau socialiai atsakingos nei Lietuvos kapitalo verslo subjektai.

3.1.Multinacionalinių korporacijų socialinės atsakomybės apimties tyrimas

Šio poskyrio tikslas yra išnagrinėti dvi pasirinktas transnacionalines korporacijas – *Volkswagen Group* ir *Royal Dutch Shell Group* – ankstesniuose skyriuose aptartų ĮSA koncepcijų pagrindu. Šios kompanijos pasirinktos dėl kelių priežasčių. Visų pirma, abi bendrovės susilaukia daug dėmesio dėl savo deklaruojamo socialinio atsakingumo bei vykdomų su tuo susijusių iniciatyvų. Vis dėlto, vienos iš šių korporacijų, tai yra *Royal Dutch Shell Group* veikla neretai yra laikoma socialiai neatsakinga. Dėl šios priežasties tikslinga palyginti dvi kompanijas, kurios save laiko socialiai atsakingomis, tačiau potencialiai skiriasi ĮSA realizavimo lygiu. Visa tai leis geriau suprasti įmonių socialinės atsakomybės esmę ir jos pasitelkimo priežastis.

3.1.1. *Volkswagen Group* ir jos socialinė atsakomybė

Volkswagen Group yra multinacionalinė korporacija, kurios pagrindinė būstinė yra Wolfsburge, Vokietijoje. Tai yra viena iš pirmaujančių automobilių gamintojų pasaulyje ir didžiausia automobilių pramonės kompanija Europoje. Visame pasaulyje apie 400 tūkst. darbuotojų pagamina daugiau nei 30 tūkst. automobilių ar prisideda prie kitų su automobiliais susijusių paslaugų teikimo kiekvieną dieną. *Volkswagen Group* produkcija yra realizuojama daugiau nei 150 šalių. Ji turi 61 gamyklą 15 – oje Europos valstybių bei 6 – iose valstybėse Šiaurės ir Pietų Amerikoje, Azijoje ir Afrikoje. *Volkswagen Group* susideda iš 9 gerai žinomų prekės ženklų: Volkswagen, Audi, Škoda, Seat, Bentley, Volkswagen Commercial Vehicles, Scania, Lamborghini bei Bugatti. Pagrindinės rinkos, kuriose veikia ši korporacija yra Vakarų Europa, Kinija, Brazilija, JAV, Rusija ir Meksika (Volkswagen: The Group, 2013).

Volkswagen Group yra penkių šimtų didžiausių multinacionalinių korporacijų sąraše, kuriame užima 9 – tą vietą. Ją iš automobilių pramonės kompanijų lenkia tik *Toyota Motors*. Praėjusiais metais metinės grupės pajamos siekė beveik 247,6 milijardus JAV dolerių, o pelnas – beveik 30 milijardų (Fortune 500 companies, 2013).

Volkswagen Group deklaruoja, jog finansinė sėkmė yra vienas iš jų pagrindinių tikslų. Vis dėlto, jų teigimu, sėkmingo verslo pagrindas yra atsakomybės prisiėmimas, tai yra rūpinimasis žmonėmis ir visuomene bei resursų išsaugojimas ateities kartoms. Jie vykdo daugybę socialinių ir ekologinių iniciatyvų, padedančių visuomenei. To pavyzdžiai galėtų būti moterų įtraukimas į darbo rinką, skiriami pinigai bei steigiami labdaros fondai, kuriami ekologiški automobiliai ir panašiai. (Volkswagen annual report: Corporate Social Responsibility and Sustainability, 2012). Grupė turi *„Socialinių teisių ir Industrinių santykių Volkswagen Group deklaraciją“* (angl. „*Declaration on Social Rights and Industrial Relationships at Volkswagen”*), kurioje yra atskleidžiama *Volkswagen Group* korporacijos politika. Šioje deklaracijoje nurodomi pagrindiniai principai (Declaration on Social Rights and Industrial Relationships at Volkswagen, 2002):

- Darbuotojų laisvė ginti savo interesus;
- Jokios diskriminacijos;
- Darbuotojų pasirinkimo laisvė;
- Jokio vaikų darbo;
- Kompensacijų skyrimas;
- Tinkamos darbo valandos;
- Darbo sauga ir sveikatos apsauga.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, *Volkswagen Group* vykdo daug įmonių socialinės atsakomybės projektų šalyse, kuriose veikia (žr. 8 lentelę). Jie remia socialinį vystymąsi, kultūrą bei švietimą. Taip pat yra rūpinamasi regioninės infrastruktūros plėtra ir tyrimais, projektų, susijusių su sveikatos apsauga, sportu ir gamtos išsaugojimu, inicijavimu. (Volkswagen: CSR worldwide, 2013)

8 lentelė. *Volkswagen Group* įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų pavyzdžiai

	Iniciatyvos pavadinimas	**Atlikti socialiai atsakingi darbai**
PIETŲ AFRIKOS RESPUBLIKA	***Volkswagen Community Trust***	• Investuota daugiau nei 25 milijonai Randų (apie 2,3 milijonai eurų) į švietimą, įdarbinimą, sveikatos apsaugą bei atskirties mažinimą Uitenhage regione. • Skatinamas smulkaus verslo kūrimas ir vystymas.

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

PIETŲ AFRIKOS RESPUBLIKA	***Volkswagen Community Trust***	• Vykdoma antidiskriminavimo politika, tai yra remiamas juodaodžių įdarbinimas. • Dalyvaujama kovoje prieš AIDS bei prisidedama prie regione veikiančių organizacijų, kurios rūpinasi „AIDS našlaičiais“.
	„One hour for the future“	Korporacija 2000 metais pradėjo vykdyti iniciatyvą, kurios esmė yra darbuotojų įtraukimas į kovą prieš skurdą, tai yra darbuotojai gavo galimybę aukoti vieną valandą savo darbo – vienos valandos atlyginimą – benamiams vaikams. Tokiu būdu buvo surinkta daugiau nei 8 milijonai eurų.
	„A chance to play“ – Games and sports for stronger children	Ši kampanija buvo pradėta minint 10 – ąsias *„One hour for the future“* iniciatyvos metines. Jos tikslas – gerinti vaikų iš skurdžių šeimų gyvenimo kokybę.
ŠANCHAJUS, KINIJA	***Pats ekologiškiausias automobilių gamintojas Kinijoje***	*Volkswagen Group* daro ženklią įtaką Kinijos automobilių pramonei, nes jos užimama rinkos dalis šioje šalyje siekia 18%. Tai šią korporaciją paskatino prisidėti prie masinės motorizacijos pasekmių sprendimo. Kompanija paskelbė, jog jos pagrindinis tikslas yra būti pačia ekologiškiausia automobilių gamintoja visoje Kinijoje. To yra siekiama efektyvinant gamyklų ir atstovybių darbą bei diegiant ekologiškumo standartus.
	„Olympic Heart Forest“	Tai yra viena iš siekio tapti pačia ekologiškiausia automobilių pramonės kompanija iniciatyvų. Jos esmė yra ta, jog už kiekvieną parduotą *Volkswagen Group* automobilį yra pasodinamas medis.
	„Green Future Environment“	*Volkswagen Group* prisidėjo prie vaikų ekologinio intelekto vystymo skirdama tam 800 tūkstančių eurų. Jo metu vaikai yra mokomi rūšiuoti atliekas, taupyti resursus bei yra supažindinami su alternatyviais energijos ištekliais ir sveiku maistu.
	„Green City, Green Life“	Paaukota 2 milijardai eurų vaikų švietimui ir supažindinimui su ekologija bei jos svarba.
	„A Seventh Sense“	2005 metais *Volkswagen Group* pradėjo bendradarbiauti su Šanchajaus Tongji universitetu ir atidarė avarijų tyrimo skyrių. Tuo yra siekiama skatinti eismo saugumą bei pristatyti naują kelių valdymo sistemą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Volkswagen: CSR Worldwide, 2013.

Auščiau esančioje lentelėje pateiktos tik kelios pagrindinės programos, kurias vykdė ar vis dar vykdo *Volkswagen Group*. Jie taip pat ženkliai prisidėjo prie gyvenimo sąlygų pagerinimo Pietų Amerikoje, regionuose, kuriuose yra jų gamyklos. Ten jie inicijuoja projektus, susijusius su švariu vandeniu, aplinkos apsauga, žmonių sveikata, AIDS prevencija ir panašiai. Taip pat visame pasaulyje korporacija steigia įvairias stipendijas, tokias kaip neįgalių menininkų menui remti ir panašiai.

Korporacija rūpinasi ne tik savo darbuotojų, bet ir viso regiono žmonių sveikata. Pavyzdžiui, Indijos Pune mieste buvo surengta 1,5 tūkst. mokyklinio amžiaus vaikų skiepijimo nuo kiaulių gripo akcija (Volkswagen: CSR Worldwide, 2013).

3.1.2. *Royal Dutch Shell Group* ir jos socialinė atsakomybė

Royal Dutch Shell Group yra pirma pagal gaunamas pajamas multinacionalinė kompanija pasaulyje, besispecializuojanti energijos ir naftos produktų gamyboje (Fortune 500 companies, 2013). Apie šios kompanijos istoriją trumpai galima pasakyti tai, kad ji prasidėjo beveik prieš 200 metų, o pats *Shell* vardas atsirado šiek tiek vėliau. 1907 metais *Shell* ir Olandijos kompanija *Royal Dutch* susijungė ir taip gimė *The Royal Dutch Shell Group* (Our history – Shell Global, 2013). Dabar, *Shell* veikia daugiau nei 70 šalių visame pasaulyje ir joje dirba apie 87 tūkst. darbuotojų. Praėjusiais metais grupės pajamos viršijo 467 milijardus dolerių, o pelnas siekė beveik 27 milijardus (Shell at a glance – Shell Global, 2013).

Royal Dutch Shell Group skiria milžiniškus resursus veikloms, susijusioms su socialiniu atsakingumu, pavyzdžiui (Shell at a glance – Shell Global, 2013):

- per paskutinius penkis metus *Shell* skyrė 2,2 milijardus dolerių alternatyvios energetikos vystymui;
- per 2012 metus išleido 14 milijardų dolerių prekėms ir paslaugoms įsigyti iš kompanijų, įsikūrusių mažesnes pajamas gaunančiose šalyse;
- taip pat savanoriškai atliko daugybę kitų su socialine atsakomybe susijusių investicijų, kurių bendra vertė per 2012 metus siekė 149 milijonus dolerių.

Kaip ir *Volkswagen Group* atveju, *Royal Dutch Shell Group* teigia, jog savo veiklą grindžia tam tikromis etinėmis vertybėmis ir veiklos principais, pateikiamais trijuose dokumentuose, tai yra *„Shell pagrindiniai verslo principai“* (angl. *„Shell General Business Principles”*), *„Shell elgesio kodeksas“* (angl. *„Shell Code of Conduct”*) bei *„Shell etikos kodeksas“* (angl. *„Shell Code of Ethics”*). Juose yra pateikiamos gairės, atspindinčios kompanijos vertybes, tokias kaip sąžiningumas, atsidavimas ir pagarba žmogui. Be to, juose didelis dėmesys skiriamas socialinio atsakingumo dimensijai bei jos plėtojimui (Our values – Shell Global, 2013).

Nepaisant to, *Shell* yra vienas iš pavyzdžių, kaip tokio masto bendrovė gali sau leisti būti socialiai neatsakinga. Bene daugiausia dėmesio pastarajam fenomenui yra skiriama dėl *Shell* veiklos Nigerijoje. Šioje šalyje veikia *Royal Dutch Shell Group* priklausanti kompanija *Shell Petroleum Development Company of Nigeria*. Tai yra didžiausia naftos ir dujų kompanija šalyje. Tiesa, ji yra sudaryta iš kelių kompanijų junginio: 55% akcijų priklauso *Nigerian National Petroleum Corporation*, 30% *Shell Petroleum Development Company*, 10% valdo *Total Exploration & Production Nigeria Limited*

(kompanijos *Total S.A.* dukterinė įmonė), o likusius 5% valdo Nigerijos kompanija *Nigerian Agip Oil Company*. Be to, *Royal Dutch Shell Group* Nigerijoje yra įkūrusi dar tris dukterines įmones, kurių kiekvienos veikla yra labiau specializuota tam tikrose srityse (Shell at a glance – Nigeria, 2013).

Teigiama, jog visos *Shell* valdomos kompanijos Nigerijoje teigiamai veikia šalies ekonomiką. Kompanija stengiasi sudaryti kontraktus ir įdarbinti naujus žmones iš vietinės aplinkos. 2012 metais *Shell* sudarė kontraktų su vietinėmis Nigerijos kompanijomis už beveik 2,4 milijardus dolerių. Tai sudaro daugiau nei 64% visų Nigerijoje sudarytų kontraktų sumos (Shell in Nigeria: Our economic contribution, 2013). *Shell* valdomose kompanijose Nigerijoje dirba apie 6.000 žmonių ir apytiksliai 90% jų yra vietiniai. Kompanijų vykdomi projektai prisideda prie dar dešimčių tūkstančių darbo vietų sudarymo. *Shell* indėlis į Nigerijos vystymąsi pasireiškia ir perkeliant čia savo technologijas bei perduodant įgūdžius darbuotojams. Naujų technologijų perdavimas bei darbuotojų apmokymas prisideda prie vietinių kompanijų vystymosi ir tobulėjimo (Shell at a glance – Nigeria, 2013).

Iš pateiktos informacijos galima susidaryti nuomonę, jog *Royal Dutch Shell Group* veikla Nigerijoje yra socialiai atsakinga dėl skiriamų lėšų šiam regionui, kuriamų darbo vietų, vystomų technologijų bei vykdomų įvairaus masto ĮSA iniciatyvų. Vis dėlto, egzistuoja ir tam tikra neigiama šios korporacijos veiklos pusė. Tai neretai susiję su tarša arba darbuotojų teisių pažeidinėjimu, tačiau daugiausiai dėmesio yra susilaukusi Ogoni problema.

Ogoni yra vietovė Nigerijos pietryčiuose. Šioje vietoje *Shell* savo veiklą pradėjo dar 1958 metais, tačiau 1993 metais operacijos buvo nutrauktos. Taip nutiko todėl, kad vietiniai Ogoni gyventojai masiškai protestavo prieš *Shell* dėl kenksmingų gyvenimo sąlygų sudarymo vietiniams gyventojams. Prieš kompanijos darbuotojus buvo pasitelkiamas ir smurtas. *Shell* nutraukus savo veiklą, Ogoni žemėse smurtas nesibaigė – buvo nužudyti keturi Ogoni tenykščių žmonių lyderiai. Pagal *Royal Dutch Shell Group* pateiktą versiją dėl jų mirties buvo apkaltintas *„Judėjimo už Ogoni žmonių išsaugojimą“* (angl. *„Movement for Survival of the Ogoni People”*) prezidentas Ken Saro-Wiwa bei dar 8 asmenys, taip pat aktyvūs boikotų prieš *Shell* šalininkai, kurie buvo teisiami karo teisme. *Shell* teigia, jog tuo metu buvo pasisakoma prieš tokį teisimo būdą ir siekė, kad kaltinamieji būtų teisiami sąžiningame teisme (Ogoni Land – Shell Global, 2013).

Vis dėlto, kita pusė teikia visiškai priešingus faktus. Žmonių teisių aktyvistai anuomet teigė, kad tai buvo parodomasis teismas, paprasčiausias būdas atsikratyti protesto prieš *Shell* lyderiais. *Shell* buvo kaltinami rėmę pareigūnus, kurie žiauriomis priemonėmis bandė susidoroti su protestu, bei prisidėję prie jiems naudingo teismo sprendimo. Kaltinamieji buvo pripažinti kaltais ir nuteisti mirties bausme pakariant. Nuteistųjų artimieji dėl šios situacijos kaltino *Royal Dutch Shell Group* bei kreipėsi į teismą dėl žmonių teisių pažeidimo. Bylinėjimasis užtruko 14 metų, ir tik 2009, likus savaitei iki teismo, baigėsi abipusiu susitarimu. *Shell* sutiko nuteistųjų artimiesiems sumokėti daugiau nei 15 milijonų dolerių kompensaciją. Nigeriečių šeimų advokatas įvertino tai kaip pergalę. Tuo tarpu *Shell*, nors ir sutiko

sumokėti didelę sumą pinigų, vis dar teigia, kad jie niekaip neprisidėjo prie smurto Ogoni žemėse, ir kad sumokėta pinigų suma buvo tik kilnus gestas pripažįstant ieškovo kančias dėl įvykio bei noras padėti Ogoni žmonėms. Tačiau praėjus mėnesiui po to kai *Shell* be teismo sutiko sumokėti prašomą sumą, pasirodė pranešimai apie slaptus dokumentus, kuriuose yra detali informacija, apie tai kaip *Shell* rėmė vietinę valdžią siekdama, jog ši greičiau ir efektyviau susidorotų su protestuotojais (Factsheet: The Case Against Shell, 2013).

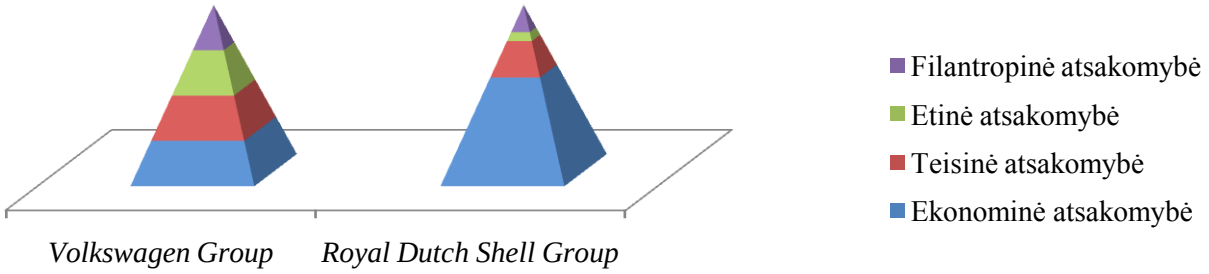
Taip pat jau nuo seno keliamas klausimas, kas turi absoliučią kontrolę Nigerijoje – multinacionalinės kompanijos, tokios kaip *Shell*, ar kariškiai. Visgi galima drąsiai teigti, jog naftos kompanijos turi didelę įtaką šalies valdžiai: 80% visų Nigerijos vyriausybės pajamų yra tiesiogiai siejama su naftos pramone. Daugiau nei pusė jų uždirbama iš *Royal Dutch Shell Group*. Vietinės valdžios netgi pripažįsta, kad yra didelė korupcijos problema: kompanijos papirkinėja pareigūnus, kad būtų priimti atitinkami joms naudingi sprendimai (Shell in Nigeria: What are the issues?, 2013; Cable: Shell has infiltrated Nigerian government ministries, 2010).

Trumpai apibendrinant, *Royal Dutch Shell Group* yra puikus pavyzdys, kaip viena multinacionalinė kompanija gali vykdyti socialiai neatsakingą veiklą, darydama neigiamą įtaką valdžiai, darbuotojams, aplinkai ir visai šaliai, kurioje ji veikia, apskritai.

3.1.3. *Volkswagen Group* ir *Royal Dutch Shell Group* socialinės atsakomybės lygis

Aptarus dvi pasirinktas korporacijas – *Volkswagen Group* ir *Royal Dutch Shell Group* – tikslinga jas įvertinti iš ankstesniame skyriuje pateiktų įmonių socialinės atsakomybės modelių perspektyvos. Pagal Carroll (1991) ĮSA piramidės modelį galima teigti, jog *Volkswagen Group* yra prisiėmusi visas atsakomybės rūšis, tai yra ekonominę, teisinę, etinę ir filantropinę. Tokia prielaida daroma remiantis tuo, jog viena iš šios korporacijos pagrindinių siekiamybių yra finansinė sėkmė, kas reiškia, kad yra prisiimta ekonominė atsakomybė. Teisiškai ir etiškai atsakinga *Volkswagen Group* yra pripažįstama dėl to, jog savo veiklos regionuose ji paklūsta atitinkamam teisiniam reguliavimui bei daugeliu atveju veikia virš minimalių reikalavimų. Dėl vykdomų ĮSA iniciatyvų, skiriamų lėšų labdarai bei aktyvaus bendradarbiavimo su vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis sprendžiant tam tikras socialines problemas, kompanija taip pat yra atsakinga ir iš filantropinės perspektyvos. Kiek kitokią nuomonę galima susidaryti apie *Royal Dutch Shell Group*. Kaip jau buvo minėta anksčiau, pastaroji kompanija yra didžiausias pajamas generuojanti transnacionalinė korporacija visame pasaulyje. Tai reiškia, jog jos, kaip ir *Volkswagen Group*, ekonominės atsakomybės lygis yra aukštas. Vis dėlto, galima abejoti *Shell Group* sąsaja su teisine ir etine atsakomybe. Aptariant šią kompaniją buvo atskleista, jog tam tikruose veiklos regionuose jos veikla neatitinka formalių reikalavimų, tai yra nėra teisiškai atsakinga, bei pažeidžianti moralinius ir etinius principus – etiškai neatsakinga. Nepaisant to, remiantis Carroll (1991) ĮSA piramidės modeliu, *Shell group* gali būti laikoma filantropiškai atsakinga. Prie šios išvados

prieinama dėl to, jog korporacija skiria milžiniškas lėšas ĮSA iniciatyvoms ir su jomis susijusioms veikloms, nors tai gali būti daroma dėl ekonominio intereso ir siekiant sumažinti neigiamą įtaką dėl teisinės bei etinės atsakomybės nepaisymo. Taigi, atsižvelgiant į visa tai teigtina, kad *Volkswagen Group* yra socialiai atsakinga, tai yra prisiima visas atsakomybės rūšis, o *Shell Group* – tik iš dalies socialiai atsakinga, nes jos teisinis ir etinis atsakingumas yra kvestionuotinas (žr. 11 pav.)



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

11 paveikslas. Numanomas *Volkswagen Group* ir *Royal Dutch Shell Group* socialinio atsakingumo lygis pagal Carroll (1991) ĮSA piramidės modelį

Aukščiau pateiktame paveiksle grafiškai pavaizduota, kaip potencialiai galėtų atrodyti *Volkswagen group* ir *Royal Dutch Shell Group* socialinio atsakingumo sandara remiantis ĮSA piramidės modeliu. Galima teigti, jog pirmojoje korporacijoje visų ĮSA sudarančių atsakomybių rūšių svarba yra pasiskirsčiusi tolygiai. Kaip jau buvo minėta, tokia prielaida daroma dėl to, jog *Volkswagen Group* maksimalaus finansinio rezultato siekia paklusdama teisinėms normoms, veikdama etiškai ir moraliai bei vykdydama įvairias filantropines iniciatyvas. *Royal Dutch Shell Group* ĮSA piramidė turėtų pasižymėti ženkliu atotrūkiu tarp atsakomybių reikšmės. Ekonominė atsakomybė šioje kompanijoje yra pati svarbiausi, nes įmonėje siekiama maksimalaus pelno kitų atsakomybių sąskaita. Galima teigti, jog antra pagal svarbą atsakomybė yra teisinė, tačiau tik dėl to, jog teisinio reglamento nepaisymas gali pakenkti kompanijos finansinei būklei. Etinė atsakomybė dėl amoralaus veikimo *Royal Dutch Shell Group* atveju yra vertinama prasčiausiai, nors bendrovė ir teigia, jog skiria dideles lėšas socialinių problemų sprendimui bei labdaringai veiklai, kuri gali būti susieta su kiek aukščiau vertinama filantropine atsakomybe. Vis dėlto, kaip paaiškėjo anksčiau, galima daryti išvadą, jog pastaroji korporacija prisiima tik tiek teisinio, etinio ir filantropinio atsakingumo, kiek tai yra naudinga dėl ekonominių sumetimų.

Analizuojant šias bendroves per Schwartz ir Carroll (2003) 3 dimensijų ĮSA modelio prizmę teigtina, jog situacija yra panaši. *Volkswagen Group* prisiima visas atsakomybes, tai yra ekonominę, teisinę ir etinę, todėl gali būti laikoma socialiai atsakinga. Tuo tarpu *Royal Dutch Shell Group*, remiantis 3 dimensijų įmonių socialinės atsakomybės modeliu, atsakingumas pasireiškia tik ekonomine atsakomybe

ir iš dalies teisine. Taip yra manoma, nes pagrindinis veiklos motyvas šiai korporacijai yra finansinė nauda, o teisinio reglamentavimo laikymasis gali būti traktuojamas kaip pasyvus arba oportunistiškas. Tai reiškia, jog veiklos vykdymas yra legalus, tačiau ieškoma įstatymo spragų, kuriomis pasinaudojus gali kilti neigiamų padarynių visuomenei.

Remiantis Quazi ir O'Brien (2000) 2 dimensijų įmonių socialinės atsakomybės modeliu, *Volkswagen Group* socialinis atsakingumas gali būti tapatinamas su moderniu požiūriu. Tokią išvadą suponuoja tai, kad ĮSA šioje korporacijoje yra orientuota į ilgąjį laikotarpį. Be to, ĮSA yra traktuojama ne kaip papildomi kaštai bendrovei, o kaip potencialus naudos šaltinis. Šios korporacijos analizė atskleidė, jog yra dedamos didelės pastangos bendradarbiaujant su vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis bei visa visuomene. Išnagrinėjus *Royal Dutch Shell Group* paaiškėjo, kad ji pasižymi tiek klasikiniu, tiek socioekonominiu požiūriu. Klasikinis požiūris pasireiškia tuo, jog į įmonių socialinę atsakomybę yra žiūrima kaip į papildomus kaštus, o ne galimos naudos šaltinį, nes orientacija krypsta į trumpąjį laikotarpį. Klasikiniu požiūriu besiremiančios kompanijos savo veiklą vykdo siekdamos tik pelno maksimizavimo, o tai, kaip jau išsiaiškinta anksčiau, beveik išskirtinai siejasi vien tik su ekonominės atsakomybės prisiėmimu. Vis dėlto, verta atkreipti dėmesį į tai, jog *Royal Dutch Shell Group*, nepaisant savo galimai siauro ĮSA interpretavimo, skiria milžiniškus resursus tam, jog būtų laikoma socialiai atsakinga. Tai reiktų sieti su socioekonominiu požiūriu, kuriuo remiantis kompanijos suvokia teigiamą įmonių socialinės atsakomybės poveikį verslo subjektui. Tai reiškia, jog *Royal Dutch Shell Group* suvokia, jog tam tikrų veiklos nuokrypių nuo formalių ir neformalių normų sukelti padariniai trumpuoju laikotarpių gali būti sumažinti pasitelkus socialiai atsakingas iniciatyvas. Vadinasi, pagal 2 dimensijų ĮSA modelį, *Volkswagen Group* įmonių socialinę atsakomybę suvokia iš modernaus požiūrio perspektyvos, o *Royal Dutch Shell Group* – iš klasikinio bei socioekonominio požiūrio.

Taigi išanalizavus dvi pasirinktas multinacionalines korporacijas nustatyta, jog realus socialinės atsakomybės lygis gali ženkliai skirtis nuo deklaruojamojo. Be to, analizė suteikė galimybę pateikti du kraštutinius įmonių socialinės atsakomybės realizavimo pavyzdžius, tai yra *Volkswagen Group*, kuri gali būti laikoma visapusiškai socialiai atsakinga, bei *Royal Dutch Shell Group*, kurios socialinis atsakingumas yra ne tik kvestionuotinas, bet ir potencialiai dirbtinis arba oportunistinis, siekiant paslėpti neigiamus vykdomos veiklos padarinius ir (arba) amoralų veikimą. Vis dėlto, verta atkreipti dėmesį, jog atliekant analizę buvo remiamasi tik viešai prieinama subjektyvumo požymių turinčia informacija. Dėl šios priežasties galima teigti, jog nustatytas minėtųjų kompanijų ĮSA lygis gali būti traktuojamas tik kaip numanomas, nes yra paremtas prielaidomis. Reprezentatyvus įmonių socialinės atsakomybės apimties atskleidimas reikalauja nuodugnesnio tyrimo, kurio metu būtų pasitelkta atitinkama pirminė informacija, pateikiama paties vertinamo verslo subjekto.

3.2.Užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių socialinės atsakomybės apimties tyrimo pagrindimas

Ankstesniame poskyryje pateiktos kompanijų analizės ribotumas, susijęs su informacijos subjektyvumo problema, nulėmė, jog pasirinkta tirti užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutines bei stambias įmones, registruotas Lietuvos Respublikoje, iš kurių egzistuoja reali galimybė surinkti reikalingus pirminius duomenis. Šis poskyris orientuotas į tyrimo pagrindimą, tai yra jame pateikiamas tyrimo aprašymas bei tikrinama surinktų duomenų tolimesnės analizės galimybė.

3.2.1. Įmonių socialinės atsakomybės apimties tyrimo aprašymas

Tyrimu siekiama nustatyti požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę, kuris vyrauja užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinėse ir stambiose įmonėse, registruotose Lietuvos Respublikoje, nuo ko tiesiogiai priklauso ĮSA lygis kompanijoje. Tiriami du aspektai, pirma, kaip bendrai suvokiama įmonių socialinė atsakomybė bei, antra, kaip suvokiama socialiai atsakingos veiklos potencialiai daroma įtaka kompanijai.

Remiantis tuo, jog ankstesniuose darbo skyriuose atskleista ĮSA sąsaja su bei priklausomybė nuo tam tikrų veiksnių, kuriuos verslo subjektas gali kontroliuoti bei daryti jiems įtaką, galima teigti, jog socialinis bendrovių atsakingumas gali būti nulemtas kompanijoje vyraujančio vadybos tipo. Be to, didėjanti socialiai atsakingo veiklos vykdymo svarba reiškia, jog ĮSA yra neatsiejama verslo dalis, atsispindinti įmonės strategijoje. Šios priežastys paskatino tyrime atsižvelgti ne tik į tai, kaip verslo subjektai suvokia socialinę atsakomybę, bet ir į su jų veiklos vykdymu besisiejantį atitinkamą vadybos tipą. Taigi, tyrime taip pat aiškinamasi, kuriam vadybos tipui gali būti priskirtos Lietuvos Respublikoje registruotos vidutinės bei stambios užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovės.

Kaip žinia, Lietuvoje egzistuoja tendencingas požiūris, jog Lietuvos kapitalo bendrovės įvairiais aspektais ženkliai atsilieka nuo užsienio kapitalo įmonių. Manoma, jog pastarosiose vyrauja modernesnė darbo kultūra, skiriama daugiau dėmesio žmogiškajam kapitalui, jo poreikiams, tobulėjimui, atsižvelgiama į visuomenėje priimtas normas ir panašiai. Visa tai glaudžiai siejasi su verslo subjekto požiūriu į socialinę atsakomybę, jos lygiu kompanijoje bei vyraujančiu vadybos tipu. Dėl šios priežasties galima teigti, jog yra tikslinga ištirti potencialų atotrūkį tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovių požiūrio į socialiai atsakingą veiklos vykdymą bei atotrūkį tarp jose pasireiškiančio vadybos tipo. Siekiant tikslesnio palyginimo pasirinktos tik vidutinės ir stambios užsienio ir Lietuvos kapitalo kompanijos, registruotos Lietuvos Respublikoje. Tai reiškia, jog orientuojamasi į kompanijas, kurių metinės pajamos siekia daugiau nei 24 mln. Lt (vidutinės – nuo 24 mln. Lt iki 138 mln. Lt per metus, stambios – daugiau nei 138 mln. Lt per metus). Manoma, jog netikslinga įtraukti smulkų verslą į tyrimą dėl kelių pagrindinių prielaidų. Visų pirma, Lietuvoje daugelis mikro ir mažų įmonių yra vietinio kapitalo bendrovės, kas reiškia, jog atsirastų duomenų gavimo ar jų palyginimo apribojimai. Manoma, kad duomenų palyginamumo problema taip pat iškyla ir dėl to, jog socialinio atsakingumo koncepcija smulkiame versle

yra mažiau išvystyta nei vidutiniame ar stambiame versle. Be to, vidutinių bei stambių bendrovių valdomi resursai bei egzistuojanti galimybė daryti įtaką visuomenei ir veiklos aplinkai reiškia, jog jos turi daugiau potencialo įmonių socialinės atsakomybės srityje. Taip pat jų socialinis atsakingumas yra labiau apibrėžtas, įtrauktas į veiklos strategiją ar vidinę politiką, tai yra egzistuoja realus suformuluotas požiūris į ĮSA, o ne tik numanomas ir (arba) abstraktus. Labiau išvystyta verslo subjekto žmogiškųjų išteklių kompetencija šiuo atveju irgi daro teigiamą įtaką.

Remiantis šaltinių analize ir parengtu ĮSA koncepcijos žemėlapiu bei prielaida apie visuomenėje vyraujančias nuostatas užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų atžvilgiu, išsikeltos trys hipotezės, kurias siekiama patvirtinti arba paneigti:

I. ***H_0:*** Egzistuoja *ženklus skirtumas tarp* užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje, *požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę*.

II. ***H_0:*** Egzistuoja *ženklus skirtumas tarp* užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinėse bei stambiose įmonėse, registruotose Lietuvos Respublikoje, *vyraujančio vadybos tipo*.

III. ***H_0:*** Egzistuoja *ryšys tarp vyraujančio vadybos tipo* ir *požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę*.

Manoma, jog pirmosios hipotezės patikrinimas leis nustatyti, ar Lietuvoje požiūris į įmonių socialinę atsakomybę priklauso nuo kompanijos kapitalo prigimties. Kaip jau buvo minėta anksčiau, šalyje vyrauja palankesnė nuomonė apie užsienio kapitalo bendroves, kas leidžia daryti prielaidą, jog jų socialinės atsakomybės lygis yra aukštesnis dėl atitinkamo požiūrio į socialiai atsakingą veiklos vykdymą. Antroji hipotezė yra skirta nustatyti, ar egzistuoja skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos vidutinių bei stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje, veiklos organizavimo stiliaus, kuris pasireiškia vyraujančiu vadybos tipu. Galiausiai trečiosios hipotezės patikrinimas leis nustatyti sąsają tarp vyraujančio vadybos tipo ir požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę. Tai savo ruožtu atskleis, ar atitinkamas veiklos organizavimo stilius kompanijoje reiškia, jog joje egzistuoja tam tikras ĮSA lygis ir požiūris į socialiai atsakingą veikimą.

Minėtųjų hipotezių patikrinimui pasirinktas ekspertinio vertinimo metodas, kuris yra suprantamas kaip apibendrinta ekspertų grupės, šiuo atveju užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje, nuomonė, kurios gavimui pritaikomos specialistų-ekspertų žinios, patirtis ir intuicija. Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl įmonių socialinės atsakomybės koncepcijų sudėtingumo bei neapibrėžtumo. Manoma, jog ekspertai yra sukaupę pakankamai žinių ir patirties, kuri yra būtina racionaliam sprendimų priėmimui. Dėl šios priežasties siekiama gauti tik tų užsienio ir Lietuvos kompanijų nuomonę, kurios būtų pakankamai kompetentingos įmonių socialinės atsakomybės srityje. Ekspertų kompetencija privalo atitikti bent vieną iš šių kriterijų:

- Viešai skelbiama informacija apie įmonės socialinę atsakomybę ar su ja susijusias iniciatyvas (pavyzdžiui, interneto svetainėje, kasmetinėse ataskaitose ir pan.).
- Veiklos vykdymas remiantis standartais, siejamais su socialine atsakomybe, tokiais kaip ISO 26000, ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 ir panašiai.
- Pasaulinio susitarimo (angl. *Global Compact*) pripažinimas.

Pagal šiuos kriterijus buvo pasirinkta 250 užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių ir stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje, nediferencijuojant jų pagal veiklos sritis (žr. 5 priedą). Nepaisant to, jog vienas iš ekspertinio vertinimo metodo privalumų yra tai, kad pakanka nedidelio skaičiaus ekspertų (5-7 ekspertai) gauti patikimus rezultatus, tyrimo anketa buvo siunčiama didesniam kiekiui užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovių. Taip siekiama eliminuoti riziką, susijusią su žemu grįžtamojo ryšio lygiu bei galimu ženkliu tam tikrų ekspertų nuomonių išskirtinumu. Tyrimo anketoje (žr. 6 priedą) pateikta 20 teiginių, kurių kiekvienas reprezentuoja atitinkamą požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę ar vyraujantį vadybos tipą. Šie teiginiai suskirstyti į tris blokus:

1. ***Įmonių socialinės atsakomybės suvokimas*** *(I teiginių rinkinys):*
    a. *platus* (a, c, d teiginiai);
    b. *siauras* (b, e, f teiginiai).
2. ***Suvokiama įmonių socialinės atsakomybės daroma įtaka kompanijai*** *(II teiginių rinkinys):*
    a. *nauda* (c, d, e teiginiai);
    b. *papildomi kaštai* (a, b, f teiginiai).
3. ***Vyraujantis vadybos tipas*** *(III teiginių rinkinys):*
    a. *hierarchinis* (a, d teiginiai);
    b. *klano* (f, g teiginiai);
    c. *adhokratinis* (b, c teiginiai);
    d. *rinkos* (e, h teiginiai).

Šio tyrimo atveju plačiu ĮSA suvokimu pasižymintis verslo subjektas gali būti laikomas, jei jis save laiko pilnaverte visuomenės dalimi, tai yra tapatina save su korporaciniu piliečiu, siekia daugiau tikslų nei maksimalaus pelno bei laikosi ne tik reglamentuotų taisyklių, bet ir neformalių normų bei susitarimų. Tai reiškia, jog be ekonominės ir teisinės yra prisiimta ir etinė bei filantropinė atsakomybė. Siauras suvokimas vyrauja tuo atveju, jei bendrovė veiklą vykdo laikydamasi tik minimalių reikalavimų, numatytų teisinėje bazėje, mano, jog neturi pakankamai kompetencijos spręsti visuomenines ar socialines problemas, bei turi tik vieną tikslą – siekti maksimalaus pelno. Šiuo atveju kompanija atsiriboja nuo etinės ir filantropinės atsakomybės ir veikia tik ekonominės bei teisinės atsakomybės rėmuose. ĮSA, kaip naudą teikiančios investicijos, pripažinimas pasireiškia verslo subjekto suvokimu, jog egzistuoja

tiesioginis ir (arba) netiesioginis grįžtamasis ryšys dėl socialiai atsakingo veikimo. Pavyzdžiui, ateityje galimai mažėsiantis valstybės kišimasis bei reguliavimas ar kompanijos konkurencingumo išaugimas. Bendrovės, kurios ĮSA vertina tik kaip papildomus kaštus, pasižymi tuo, jog socialinę atsakomybę tapatina su labdara ar kita su neatlygintinu resursų paskirstymu susijusia bei daug kainuojančia veikla. Tai reiškia, jog socialinis atsakingumas tokiems verslo subjektams yra grąžos neteikianti investicija.

Kaip ir požiūrio į ĮSA atveju, taip ir vyraujančio vadybos tipo atveju, tyrime siekiama išsiaiškinti, kuriai iš keturių kategorijų – hierarchinei, klano, adhokratinei ar rinkos – gali būti priskirtos užsienio ir Lietuvos kapitalo kompanijos. Tyrime hierarchinį vadybos tipą propaguojančios bendrovės pasižymi griežta valdymo struktūra bei veiklos vykdymu remiantis griežtomis taisyklėmis ir normomis, taip siekiant išvengti galimos neapibrėžtumo situacijos. Kaip labiausiai priešingą jam galima išskirti adhokratinį vadybos tipą. Jį propaguojantys verslo subjektai orientuojasi į dinamišką vidinę aplinką, kurioje vertinamas individualumas bei skatinama saviraiška. Be to, šio vadybos tipo kompanijose nėra vengiama rizikos, nes tai stabdo novatoriškas idėjas. Kiti du vadybos tipai, tai yra klano ir rinkos, taip pat gali būti laikomi kaip labiausiai besiskiriantys vienas nuo kito. Verslo subjekte, pasižyminčiame klano vadybos tipu, didžiausias dėmesys skiriamas komandiniam darbui. Dėl šios priežasties konkurencija kompanijos viduje yra nepriimtina. Tuo tarpu rinkos vadybos tipo bendrovėse konkurencija tiek kompanijos viduje, tiek jos išorėje yra didžiausia vertybė. Prioritetas jose yra skiriamas siekiui laimėti bet kokia kaina ir susikurti kuo daugiau konkurencinių pranašumų.

Kaip jau buvo minėta, tyrimui realizuoti reikalinga pirminė informacija iš pačių verslo subjektų, šiuo atveju užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje. Informacijai surinkti skirtų tyrimo anketų pildymui galimos dvi alternatyvos. Pirmoji jų yra tiesioginis teiginių prioritetiškumo vertinimo metodas, kai yra iš anksto žinoma skaitinė skalė. Antroji – porinio lyginimo metodas, kai informacija apie prioritetiškumą yra gaunama lyginant objektų poras. Yra teigiama, jog tinkamiausia ekspertiniam vertinimui naudoti pastarąjį metodą, tai yra porinio sulyginimo. Taip yra dėl to, jog ekspertams yra lengviau palyginti du teiginius, nei suskirstyti visus juos prioriteto tvarka. Nepaisant to, buvo pasirinktas pirmasis variantas, tai yra tiesioginio objektų prioritetiškumo vertinimas, nes porinio palyginimo procedūra reikalauja ženkliai daugiau laiko. Be to, galima teigti, jog tiesioginio objektų prioritetiškumo vertinimas yra tikslesnis ir atskleidžiantis daugiau informacijos. Taigi ekspertų yra prašoma prioriteto tvarka suskirstyti minėtuosius teiginius atitinkamame rinkinyje: pirmuosiuose dviejuose nuo 1 iki 6, trečiajame – nuo 1 iki 8. Didžiausias skaičius reiškia, jog teiginys labiausiai atitinka tam tikros bendrovės situaciją ir atvirkščiai – mažiausias skaičius nurodo silpniausią atitikimą. Siekiant tikslesnių rezultatų ekspertams suteikta teisė teiginius, kurie visiškai prieštarauja jų požiūriui ir (arba) neatitinka realios situacijos bendrovėje, žymėti 0. Be to, svarbu tai, jog kiekviename teiginių rinkinyje viena skaitinė reikšmė gali būti panaudota tik vieną kartą. Pastaroji taisyklė nėra taikoma, jei yra žymima 0.

3.2.2. Įmonių socialinės atsakomybės apimties tyrimo duomenų patikimumo vertinimas

Tyrimo metu išsiųsta 250 anketų užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinėms ir stambioms bendrovėms. Iš viso gauta 12 atsakymų, kas reiškia, jog anketų atsakomumas siekia 4,8%. Užpildytas anketas pateikė penkios Lietuvos kapitalo ir septynios užsienio kapitalo vidutinės bei stambios bendrovės, registruotos Lietuvos Respublikoje. Tyrimo anketoje respondentai informuoti, jog jų atsakymai yra konfidencialūs, todėl atsakiusių bendrovių sąrašas nebus skelbiamas. Pateikiami tik gauti duomenys, jų nepriskiriant konkrečiam ūkio subjektui (žr. 7 priedą). Kaip jau buvo minėta anksčiau, vienas iš ekspertinio vertinimo metodo privalumų yra tai, jog jo patikimumas yra aukštas net ir esant mažam respondentų skaičiui. Dėl šios priežasties galima teigti, jog tyrimo metu gautas užpildytų anketų kiekis yra pakankamas ir su jose pateiktais duomenimis gali būti atliekamas tolimesnis vertinimas. Vis dėlto, ekspertinis vertinimas remiasi prielaida, jog sprendimas gali būti gautas tik esant ekspertų nuomonių suderinamumui. Tai reiškia, jog prieš atliekant duomenų analizę privalu patikrinti, ar užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių pateiktos nuomonės viena kitai neprieštarauja, o apibendrinta jų išraiška pakankamai reprezentatyviai atskleidžia tikrąją situaciją. Svarbu paminėti, jog siekiant patikrinti nuomonių suderinamumą buvo konvertuojami tyrimo anketose atskleistų nuomonių įverčiai. Kaip jau buvo minėta anksčiau, vienokį ar kitokį požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę jose nurodo 12 teiginių, kuriuos galima suskirstyti į du pagrindinius blokus, tai yra 6 teiginiai atskleidžia bendrą ĮSA suvokimą ir 6 teiginiai – suvokiamą ĮSA daromą įtaką verslo subjektui. Pastarieji blokai taip pat skirstomi į dvi lygias dalis – po 3 teiginius, reiškiančius siaurą ir platų suvokimą bei galimą naudą ir papildomus kaštus dėl socialiai atsakingo veikimo. Tai reiškia, jog nuomonių patikimumo įvertinime požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę perspektyvoje egzistuoja 4 alternatyvos. Joms priskirtos skaitinės reikšmės (1 arba 2), gaunamos sudėjus atskirų blokų teiginių įverčius ir juos palyginus tarpusavyje. Tarpusavyje lyginama plataus ir siauro suvokimo įverčių sumos bei naudos ir papildomų kaštų įverčių sumos. Nuomonių suderinamumo vertinimui skirto duomenų konvertavimo pavyzdys pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė. Duomenų konvertavimo ekspertų nuomonių suderinamumo vertinimui pavyzdys

Požiūris į ĮSA	**Bendras suvokimas**						**Suvokiama ĮSA daroma įtaka**					
	Platus			*Siauras*			*Nauda*			*Kaštai*		
Teiginys	a	c	d	b	e	f	c	d	e	a	b	f
Prioritetas	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6
Įverčių suma	**15**			**6**			**6**			**15**		
Suderinamumo vertinime naudojama reikšmė	**2**			**1**			**1**			**2**		

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

Aukščiau pateiktoje lentelėje matyti duomenų konvertavimo procesas. Blokui, kuriame įverčių suma yra didesnė, priskiriamas skaičius 2, ir atvirkščiai, blokui, kuriame įverčių suma yra mažesnė,

priskiriamas skaičius 1. Jei įverčių sumos sutampa, didesnis skaičius suteikiamas tam blokui, kurio teiginiui suteiktas aukščiausias prioritetas. Analogiškai duomenys keičiami siekiant patikrinti nuomonių apie vadybos tipą suderinamumui. Šiuo atveju skaitinės reikšmės priskiriamos lyginant hierarchinį vadybos tipą su adhokratiniu bei klano vadybos tipą su rinkos. Toks palyginimas pasirinktas dėl anksčiau minėto šių vadybos tipų tiesioginio ryšio. Tai yra tiek hierarchinis su adhokratiniu, tiek klano su rinkos vadybos tipai labiausiai skiriasi pagal savo kertinius požymius. Galima teigti, kad tarp jų egzistuoja tiesioginė atvirkštinė priklausomybė.

Taigi konvertavus gautus duomenis visų pirma tikrinamas Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių, registruotų Lietuvos Respublikoje, nuomonių suderinamumas (žr. 10 lentelę). Remiantis gautais ekspertinio vertinimo duomenimis apskaičiuotas konkordancijos koeficientas *W* verslo subjektų požiūriui į įmonių socialinę atsakomybę ir jų vadybos tipui. Gautos reikšmės yra atitinkamai lygios 0,84 ir 0,872. Tai reiškia, jog abiem aspektais ekspertų nuomonių skirtumai nėra reikšmingi.

10 lentelė. Lietuvos kapitalo bendrovių duomenų suderinamumo tikrinimas

POŽIŪRIS Į ĮSA		
W =	0,84	
W x 5 x (4 - 1)=	12,6	
X_{krit}^2=	11,345	
H_0: Ekspertų vertinimai prieštaringi	**FALSE**	**Ekspertų vertinimai vieningi**
VADYBOS TIPAS		
W =	0,872	
W x 5 x (4 - 1)=	13,08	
X_{krit}^2=	11,345	
H_0: Ekspertų vertinimai prieštaringi	**FALSE**	**Ekspertų vertinimai vieningi**

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

Iš aukščiau pateiktos lentelės matyti, jog ekspertų vertinimo vieningumas buvo patvirtintas ir patikrinus konkordancijos koeficiento *W* reikšmingumą. Išsikelta hipotezė H_0, teigianti, jog ekspertų vertinimai prieštaringi, buvo paneigta tiek požiūrio į ĮSA, tiek vadybos tipo atveju. Tokia išvada daroma remiantis tuo, jog apskaičiuotos statistikos reikšmė $W\ x\ m\ x\ (k-1)$ (kur m – ekspertų skaičius; k – ekspertizės objektų skaičius) yra didesnė už kritinę reikšmę X_{krit}^2. Hipotezės tikrinimui apskaičiuotai kritinei reikšmei pasirinktas aukštas reikšmingumo lygmuo α lygus 0,99, kas reiškia, jog egzistuoja 1% tikimybė, jog ekspertų nuomonių vieningumas yra atsitiktinis. Neįprastai aukštas statistinis patikimumas pasirinktas siekiant maksimaliai apriboti riziką, susijusią su nepatikimais rezultatais.

Identiška situacija pastebima ir tiriant užsienio kapitalo vidutinių bei stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje, išreikštų nuomonių suderinamumą (žr. 11 lentelę). Apskaičiuotas konkordancijos

koeficientas *W* požiūriui į įmonių socialinę atsakomybę yra aukštesnis nei Lietuvos kapitalo bendrovių atveju. Jis yra lygus 0,902. Tuo tarpu vadybos tipui apskaičiuoto konkordancijos koeficiento *W* reikšmė yra kiek mažesnė nei Lietuvos kapitalo įmonių atveju, tai yra 0,853. Vis dėlto, minėtieji skirtumai nėra esminiai ir nieko nelemia. Jų pasireiškimas gali būti natūraliai paaiškintas tuo, jog tiriama daugiau užsienio kapitalo bendrovių (septynios) nei Lietuvos kapitalo įmonių (penkios), kas potencialiai daro įtaką apskaičiuojant koeficientą. Kritinės reikšmės X_{krit}^2 apskaičiavimui, kaip ir pirmuoju atveju, pasirinktas labai aukštas statistinio patikimumo lygmuo α – 0,99.

11 lentelė. Užsienio kapitalo bendrovių duomenų suderinamumo tikrinimas

POŽIŪRIS Į ĮSA		
W =	0,902	
W x 7 x (4 - 1)=	18,943	
X_{krit}^2=	11,345	
H_0: Ekspertų vertinimai prieštaringi	**FALSE**	**Ekspertų vertinimai vieningi**
VADYBOS TIPAS		
W =	0,853	
W x 7 x (4 - 1)=	17,914	
X_{krit}^2=	11,345	
H_0: Ekspertų vertinimai prieštaringi	**FALSE**	**Ekspertų vertinimai vieningi**

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

Taigi atlikti konkordancijos koeficientų *W* skaičiavimai bei jų reikšmingumo vertinimas patvirtino, jog ekspertų pateiktos nuomonės yra vieningos, o skirtumai tarp jų yra visiškai nereikšmingi. Tai leidžia teigti, jog kompanijos, kurių kapitalo prigimtis gali būti priskirta tam tikrai kategorijai, pasižymi vienodu įmonių socialinės atsakomybės suvokimu bei jose vyrauja tokie patys vadybos tipai, kuriais yra grindžiama verslo subjekto veikla. Tai galioja tiek užsienio, tiek Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje, atveju. Atsižvelgiant į visa tai, galima teigti, jog tolimesnė duomenų analizė yra galima, o jų pasėkoje gaunami rezultatai – pakankamai reprezentatyvūs ir atspindintys realią situaciją. Tai savo ruožtu suteikia galimybę patvirtinti arba paneigti ankstesniame skirsnyje išsikeltas hipotezes dėl egzistuojančio ženklaus atotrūkio tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių, registruotų Lietuvos Respublikoje, požiūrio į ĮSA ir jose vyraujančio vadybos tipo bei dėl šių dviejų veiksnių tarpusavio sąsajos.

3.3. Užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių socialinės atsakomybės apimties tyrimo duomenų analizė bei rezultatų vertinimas

Ankstesniame poskyryje atliktas ekspertų – užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje – nuomonių suderinamumo įvertinimas atskleidė, jog tyrimo duomenys yra pakankamai patikimi. Tai taip pat patvirtina, jog vyrauja vienodi požiūriai į ĮSA ir tam tikri vadybos tipai tiek tarp užsienio kapitalo bendrovių, tiek tarp Lietuvos kapitalo verslo subjektų. Dėl šios priežasties teigtina, jog tolimesnė duomenų analizė yra galima.

3.3.1. Užsienio kapitalo įmonių pateiktų duomenų analizė

Užsienio kapitalo bendrovėse, kaip ir buvo galima tikėtis, įmonių socialinės atsakomybės suvokimas yra ganėtinai platus. Vis dėlto, tam tikrais atvejais pasireiškia ir siauresnio suvokimo požymių. Vidutinis verslo subjektų suteiktas prioritetas teiginiams, atspindintiems platų suvokimą svyruoja nuo 2,4 iki 5,1, tai reiškia, jog jiems suteikto prioriteto vidurkis siekia 3,7 punktus (žr. 12 lentelę). Tuo tarpu siaurą suvokimą atspindinčių teiginių vidurkiai svyruoja nuo 2 iki 3,6. Šiuo atveju vidutinis prioritetas yra 2,7 iš 6. Platus socialinio atsakingumo suvokimas labiausiai pasireiškia tuo, jog užsienio kapitalo įmonės pripažįsta turinčios daugiau tikslų, besisiejančių su visuomene, aplinkosauga, nei maksimalaus pelno siekimas. Be to, palankiai vertinama ir veikimas virš minimalių standartų, numatytų teisinėje bazėje. Tai reiškia, jog veikla vykdoma laikantis visuomenėje vyraujančių moralinių normų. ĮSA suvokimo apribojimai pasireiškia verslo subjektų nenoru tapatinti save su korporaciniu piliečiu. Tai galima paaiškinti tuo, jog verslo pilietiškumas yra vis dar nauja koncepcija, kuri nėra galutinai apibrėžta, todėl gali būti sunkiai suvokiama. Taip pat neigiamai vertinama tai, jog užsienio kapitalo bendrovės teikia gana aukštą prioritetą teiginiui, jog *„verslo subjektas, veikdamas <...> teisinės bazės rėmuose, pakankamai prisideda prie visuomenės gerovės didinimo.“* Nepaisant to, atkreiptinas dėmesys, jog vidutinis suteiktas prioritetas veiklos vykdymui laikantis tik formalių taisyklių, kuriose dažniausia nurodomi tik minimalūs reikalavimai, bei veikimui virš jų sutampa. Tai leidžia daryti prielaidą, jog užsienio kapitalo įmonės ne tik pripažįsta savo pareigą laikytis įstatymų, bet ir suvokia, jog jų, kaip socialinio darinio, darančio įtaką visai visuomenei, statusas juos įpareigoja atsižvelgti į nerašytas visuomenėje priimta normas. Ši prielaida paremia faktą, jog užsienio kapitalo įmonių tarpe pilietiškumo koncepcija egzistuoja, tačiau ji nėra pakankamai aiškiai iškomunikuojama. Platų ĮSA suvokimą paremia

12 lentelė. Užsienio kapitalo bendrovių bendras ĮSA suvokimas

Suvokimas	***Platus***			***Siauras***		
Teiginys	a	c	d	b	e	f
Vidutinė reikšmė (iš 6)	2,4	5,1	3,6	3,6	2,4	2
	3,7			2,7		

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

tai, jog verslo subjektai pripažįsta turintys pakankamai kompetencijos *„perimti valstybės funkciją – spręsti visuomenes bei socialines problemas“* ir suteikia žemą prioritetą veikimui turint *„vieną prigimtinį tikslą – siekti maksimalaus pelno.“* Tai dar kartą patvirtina, jog dėl turimų pajėgumų bei gebėjimo daryti įtaką visai visuomenei ar bendruomenei, kurioje veikiama, kompanijos suvokia socialinės atsakomybės prisiėmimo svarbą. Visa tai leidžia teigti, jog užsienio kapitalo vidutinėse bei stambiose įmonėse, registruotose Lietuvos Respublikoje, vyrauja pakankamai platus įmonių socialinės atsakomybės suvokimas.

Dar geresnė situacija pastebima analizuojant užsienio kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių suvokiamą įmonių socialinės atsakomybės daromą įtaką verslo subjektui. Vidutinis prioritetas, suteikiamas teiginiams, atskleidžiantiems tiesioginę ir (arba) netiesioginę naudą dėl socialiai atsakingo veikimo siekia 4,3, o ĮSA kaip papildomus kaštus apibūdinantiems teiginiams – 1,6 (žr. 13 lentelę). Tai leidžia teigti, kad kompanijose vyrauja požiūris, jog socialinės atsakomybės prisiėmimas pasireiškia teigiamu grįžtamuoju ryšiu, kuris atsveria galimai patiriamą papildomą resursų paskirstymą tam tikroms su ĮSA susijusioms sritims.

13 lentelė. Užsienio kapitalo bendrovių suvokiama ĮSA daroma įtaka įmonei

Daroma įtaka įmonei	***Tiesioginė ir (arba) netiesioginė nauda***			***Papildomi kaštai***		
Teiginys	c	d	e	a	b	f
Vidutinė reikšmė (iš 6)	3	4,9	5	0,9	1,1	2,7
	4,3			1,6		

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

Teigiamas grįžtamasis ryšys dėl socialiai atsakingos veiklos užsienio kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių tarpe labiausiai siejamas su galimybe padidinti verslo subjekto konkurencingumą rinkoje. Be to, šioje kategorijoje užsienio kapitalo bendrovės savo pozicijas sustiprina ir dėl to, jog jose yra suvokiamas ryšys tarp visuomenės gerovės didinimo – socialiai atsakingo veikimo – ir iš to atsirandančios tiesioginės ir (arba) netiesioginės naudos verslo subjektui. Pastebima, jog kiek žemiau vertinama galimybė sumažinti teisinio reguliavimo griežtėjimo riziką. Neatmetama galimybė, jog tai didžia dalimi priklauso nuo verslo ir valdžios santykio atitinkamame regione. Darbe išsiaiškinta, jog Europos valstybių valdymo organų suteikiama veikimo laisvė verslo subjektams yra ribota bei vyrauja tendencingas siekis reglamentuoti visas įmanomas sritis ir jose nustatyti veiklos vykdymo gaires.

Vertinant užsienio kapitalo įmonių suvokiamą ĮSA, kaip papildomų kaštų šaltinį, matyti, kad sąlyginai aukštas prioritetas teikiamas požiūriui, jog socialiai atsakinga veikla daug kainuoja. Nepaisant to, į ją nėra žiūrima kaip į grąžos neteikiančią investiciją, kas taip pat siejasi ir su faktu, jog ĮSA nėra tapatinama su labdaringa veikla. Pastarieji požiūriai užsienio kapitalo bendrovių tarpe susilaukė žemiausių galimų balų pagal prioritetą. Verta pastebėti, jog kelios kompanijos teiginių, kurie atspindėjo

minėtuosius požiūrius, net nepripažino ir juos žymėjo „0“. Taigi galima daryti tvirtą išvadą, jog socialinė atsakomybė užsienio kapitalo vidutinėse ir stambiose įmonėse, registruotose Lietuvos Respublikoje, aiškiai suvokiama kaip tiesioginę ir (arba) netiesioginę naudą teikianti investicija, kurios grąža atsveria potencialiai didelių papildomų išteklių poreikį.

Analizuojant užsienio kapitalo kompanijų pateiktus duomenis apie savo vadybos tipą, galima teigti, jog remiantis bendrais suteiktų prioritetų vidurkiais egzistuoja vienas pagrindinis, tai yra adhokratinis, vadybos tipas, kuriuo vadovaujasi šie verslo subjektai (žr. 14 lentelę). Tai reiškia, jog jie skiria didžiulį dėmesį inovacijoms, rizikos prisiėmimui. Be to, šio vadybos tipo kompanijose vertinamas žmogiškasis kapitalas, kuriam yra suteikiamos plačios saviraiškos galimybės. Visgi svarbu nepamiršti fakto, jog praktikoje neįmanoma pasikliauti tik vienu vadybos tipu. Nors gauti duomenys byloja, kad užsienio kapitalo vidutinėse bei stambiose kompanijose vyrauja adhokratinis tipas, jose pasireiškia ir kitų vadybos tipų požymiai. Aiškiausiai jaučiamos hierarchinio bei klano vadybos tipo įtakos. Visų pirma, nepaisant to, jog hierarchinis kompanijos struktūrizavimas vis labiau plokštėja, formalizuotos taisyklės bei normos vis dar išlaiko savo svarbą. Tai neturėtų būti vertinama neigiamai, nes daugeliu atveju, tai padeda tiek kompanijos viduje, tiek jos išorėje iškomunikuoti savo strategiją, norimus pasiekti tikslus ir subjekto siekiamą realizuoti politiką. Taip pat svarbu tai, jog nors verslo subjektai ir skatina individualumą, konkurencija tarp darbuotojų nėra efektyvaus veikimo pagrindas. Rinkos vadybos tipo įtaka šio tipo kompanijose pastebima dėl skiriamos gana didelės reikšmės konkurencinių pranašumų kūrimui. Tačiau verta atkreipti dėmesį, jog kertinio rinkos vadybos tipą apibūdinančio teiginio - *„kompaniją vienijantis tikslas – bet kokia kaina tapti rinkos lyderiais“* – prioritetas užsienio kapitalo įmonėse yra labai žemas, nes beveik pusė respondentų nurodė, kad tai visiškai neatitinka jų kompanijose vyraujančio požiūrio. Tai leidžia teigti, jog verslo subjektai laikosi atitinkamų moralės normų bei yra linkę aukoti maksimalų pelną, jei tai turi potencialo kažkam daryti neigiamą įtaką ar būti traktuojama kaip neetiškas veikimas.

14 lentelė. Užsienio kapitalo bendrovėse vyraujantis vadybos tipas

Vadybos tipas	***Hierarchinis***		***Adhokratinis***		***Klano***		***Rinkos***	
Teiginys	a	d	b	c	f	g	e	h
Vidutinė reikšmė (iš 8)	2,9	5,4	5,1	6	5,6	2,7	1,3	4,6
	4,1		5,6		4,1		2,9	

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

Taigi užsienio kapitalo vidutinėse ir stambiose įmonėse, registruotose Lietuvos Respublikoje, vyrauja adhokratinis vadybos tipas, kurį papildo kitiems trims vadybos tipams priskirtini požymiai. Be to, daroma išvada, jog anksčiau aptartas požiūris į įmonių socialinę atsakomybę neprieštarauja verslo subjektų išsakytai nuomonei, atskleidžiančiai vyraujantį vadybos tipą. Prie šios išvados prieita remiantis tuo, jog užsienio kapitalo kompanijos vykdydamos veiklą vadovaujasi keliais pagrindiniais principais, kurie gali būti siejami su plačiai suvokiama socialine atsakomybe – inovacijų siekis, žmogiškojo kapitalo

saviraiškos skatinimas ir tarpusavio santykių plėtojimas – bei potencialiu teigiamu grįžtamuoju ryšiu dėl jos prisiėmimo – konkurencinių pranašumų kūrimas.

Apibendrinant gautus duomenis teigtina, jog užsienio kapitalo vidutiniai bei stambūs verslo subjektai, registruoti Lietuvos Respublikoje, gana plačiai suvokia ĮSA bei iš jos prisiėmimo tikisi tiesioginio ir (arba) netiesioginio teigiamo grįžtamojo ryšio, kuris atsvertų dėl socialiai atsakingo veikimo galimai patiriamas papildomas išlaidas. Vertinant padėtį remiantis ĮSA koncepcijos žemėlapiu bei konceptualiais ĮSA modeliais galima daryti prielaidą, jog šiose kompanijose yra prisiimtos visos atsakomybės, sudarančios ĮSA, rūšys – ekonominė, teisinė, etinė, filantropinė. Kompanijos siekia stiprinti savo konkurencinę poziciją, kas tiesiogiai siejasi su veiklos rezultatais bei ekonomine atsakomybe. Vis dėlto, pelno siekiama atitinkamo veiklos regiono teisinės bazės bei visuomenėje vyraujančių neformalių normų rėmuose. Tai atitinkamai reiškia, jog yra pripažįstama tiek teisinė, tiek etinė atsakomybė. Filantropinė atsakomybė, jei ji būtų atskirta nuo etinės, pasireiškia silpniausiai dėl menko savęs tapatinimo su korporaciniu piliečiu. Tačiau, kaip jau buvo minėta anksčiau, tai galima paaiškinti verslo pilietiškumo koncepcijos neapibrėžtumu. Taigi visa tai leidžia teigti, kad socialinės atsakomybės lygis, kiek jis atsispindi požiūryje į ĮSA, šiose kompanijose yra aukštas.

3.3.2. Lietuvos kapitalo įmonių pateiktų duomenų analizė

Išsikeltose tyrimo hipotezėse teigiama, jog užsienio kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių, registruotų Lietuvos Respublikoje, požiūris į įmonių socialinę atsakomybę bei vyraujantis vadybos tipas ženkliai skiriasi nuo Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių kompanijų, registruotų Lietuvos Respublikoje. Siekiant tai patikrinti privalu atlikti ir Lietuvos kapitalo bendrovių duomenų analizę, analogišką atliktai ankstesniame darbo skirsnyje su užsienio kapitalo įmonėmis.

Apibendrinti Lietuvos kapitalo kompanijų pateikti duomenys pasižymi dviprasmiškumu (žr. 15 lentelę). Žiūrint iš vienos pusės, kompanijose įmonių socialinės atsakomybės suvokimas yra pakankamai platus – vidutinis suteiktas prioritetas teiginiams, atspindintiems platų suvokimą, siekia 3,7. Tai yra toks pat rezultatas, kaip ir užsienio kapitalo bendrovių atveju. Vis dėlto, siaurą suvokimą reiškiantys teiginiai Lietuvos kapitalo bendrovių atveju yra įvertinti taip pat pakankamai aukštai, tai yra vidurkis lygus 3,3.

15 lentelė. Lietuvos kapitalo bendrovių bendras ĮSA suvokimas

Suvokimas	***Platus***			***Siauras***		
Teiginys	a	c	d	b	e	f
Vidutinė reikšmė (iš 6)	2	5,4	3,8	5	1,6	3,2
	3,7			3,3		

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

Lietuvos kapitalo įmonių nuomonės dviprasmiškumas pasireiškia dėl kelių priežasčių. Visų pirma, aukščiausias prioritetas skiriamas požiūriui, jog verslas turi daugiau tikslų, nei maksimalaus pelno siekis. Tačiau pakankamai aukštai įvertinama ir tai, kad verslo subjektas

turi tik vieną prigimtinį tikslą – siekti maksimalaus pelno. Panaši dviprasmiška situacija pastebima su įstatymų laikymusi, tai yra kompanijos labai aukštai įvertina tai, jog pakanka laikytis reglamentuotų taisyklių tam, kad būtų užtikrinta visuomenės gerovė, bet tuo pačiu aiškiai pritaria, jog svarbu laikytis ir neformalių normų. Taip pat verta pastebėti, jog Lietuvos kapitalo bendrovės teikia žemesnį prioritetą suvokimui, jog verslo subjektai nėra pakankamai kompetentingi įsitraukti į visuomenės bei socialinių problemų sprendimą, nei užsienio kapitalo įmonės. Tai reiškia, jog jie dar labiau pripažįsta savo socialinę prigimtį ir save laiko pilnaverte visuomenės dalimi, bet tuo pačiu jie gana žemai įvertina galimybę verslo subjektui tapatinti save su piliečiu. Visais šiais atvejais pasireiškia tam tikras interesų konfliktas tarp plataus ir siauro ĮSA suvokimo. Dėl šios priežasties teigtina, jog Lietuvos kapitalo įmonių socialinės atsakomybės suvokimas negali būti laikomas siauru dėl pakankamai išvystyto požiūrio tam tikrose socialinės atsakomybės srityse, kita vertus, gana siauras požiūris kai kuriais aspektais taip pat riboja Lietuvos kapitalo verslo subjektų platų ĮSA suvokimą. Visa tai leidžia daryti išvadą, jog Lietuvos kapitalo vidutinėse bei stambiose bendrovėse, registruotose Lietuvos Respublikoje, nėra tvirtai suformuoto socialinės atsakomybės suvokimo. Tai galima paaiškinti tuo, jog Lietuvos verslas neturi gilių istorinių šaknų bei tradicijų, kurios ženkliai prisideda prie aiškios kompanijų veiklos politikos, o taip pat ir ĮSA, kūrimo. Taigi daroma prielaida, kad privatus verslas Lietuvoje vis dar stokoja patirties socialinės atsakomybės srityje. Nepaisant to, matoma teigiama tendencija, kuri pasireiškia verslo subjektų suvokimu, jog veiklos vykdymas negali apsiriboti tik vienu tikslu, tai yra pelno siekiu, bei privalo būti grindžiamas ne tik įstatymais, bet ir visuomenėje priimtinomis normomis.

Pastebima, jog situacija kur kas geresnė žiūrint iš suvokiamos ĮSA daromos įtakos verslo subjektui perspektyvos. Pakankamai aiškiai suprantama, jog dėl įmonių socialinės atsakomybės kylanti nauda atsveria galimai patiriamas papildomas išlaidas (žr. 16 lentelę). Vidutinis prioritetas teiginiams, atspindintiems ĮSA teikiamą naudą, yra lygus 4,3 (toks pats rezultatas, kaip užsienio kapitalo kompanijų atveju). Teiginiai, kurie reprezentuoja ĮSA kaip papildomų kaštų šaltinį, vidutiniškai įvertinti 2,6. Nors tai yra blogesnis rezultatas nei užsienio kapitalo bendrovių atveju, jis vis tiek yra pakankamai geras.

16 lentelė. Lietuvos kapitalo bendrovių suvokiama ĮSA daroma įtaka įmonei

Daroma įtaka įmonei	***Tiesioginė ir (arba) netiesioginė nauda***			***Papildomi kaštai***		
Teiginys	c	d	e	a	b	f
Vidutinė reikšmė (iš 6)	2,8	5	5	3,8	2	2
	4,3			2,6		

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

Lietuvos kapitalo vidutinės bei stambios bendrovės aiškiai suvokia, jog verslo subjekto indėlis į visuomenės gerovės kūrimą yra tiesiogiai ir (arba) netiesiogiai atlyginamas. Taip pat jos išsako stiprų pritarimą faktui, jog ĮSA gali būti naudojama kaip konkurencingumo didinimo įrankis. Vis dėlto, svarbu

paminėti, jog Lietuvos kapitalo įmonės, beje, kaip ir užsienio kapitalo bendrovės, vis dar nemano, kad prisiimta socialinė atsakomybė gali daryti ženklią įtaką valstybės vykdomam reguliavimui. Tokia išvada daroma remiantis tuo, jog prioritetas suteiktas šią mintį atskleidžiančiam teiginiui yra gana žemas. Toks požiūris vėlgi aiškinamas Europos valstybėse vyraujančiu aukštu daugelio veiklos sričių reglamentavimo lygiu. Teigiamai vertinamas Lietuvos kapitalo įmonių suteiktas žemas prioritetas požiūriui, jog ĮSA daug kainuoja. Tai leidžia manyti, jog Lietuvos kapitalo verslo subjektai nemano, kad socialinės atsakomybės prisiėmimas gali pernelyg padidinti įmonės veiklos sąnaudas ar sukurti papildomas išlaidas ir tokiu būdu neigiamai paveikti veiklos rezultatus. Tai dar labiau sustiprina faktas, jog įmonės nenoriai pripažįsta, kad ĮSA yra grąžos neteikianti investicija. Tai sietina su anksčiau aptartu numanomu teigiamu grįžtamuoju ryšiu dėl socialiai atsakingo veikimo. Vis dėlto, privalu atkreipti dėmesį į tai, jog Lietuvos kapitalo bendrovės vis dar tapatina ĮSA su labdaringa veikla. Toks požiūris patvirtina, jog socialinės atsakomybės koncepcija Lietuvos kapitalo įmonių tarpe dar prasilenkia su moderniu požiūriu į ĮSA. Nepaisant to, galima teigti, jog Lietuvos kapitalo bendrovės pripažįsta dėl ĮSA atsirandantį teigiamą grįžtamąjį ryšį ir jį vertina gan palankiai, tai yra manoma, kad gaunama nauda atsveria patiriamus papildomus kaštus.

Pateikti Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje, duomenys atskleidžia, jog jose vyrauja du pagrindiniai vadybos tipai, tai yra adhokratinis ir hierarchinis (žr. 17 lentelę). Tai ganėtinai prieštaringas rezultatas, nes, kaip jau buvo minėta anksčiau, šie du vadybos tipai (kaip ir klano bei rinkos) turi priešingus požymius. Hierarchiniame orientuojamasi į apibrėžtumo didinimą, tuo tarpu adhokratiniame siekiama prisiimti kuo daugiau rizikos. Vis dėlto, iš šių duomenų galima daryti išvadą, jog Lietuvos kapitalo verslo subjektai siekia inovacijų bei skatina darbuotojų individualumą ir saviraišką, tačiau visa tai yra apibrėžiama formaliomis taisyklėmis ir normomis. Be to, dėl suteikto aukšto prioriteto griežtai hierarchinei struktūrai manoma, kad Lietuvos kapitalo verslo subjektuose vyrauja ženklus atotrūkis tarp vadovybės ir įmonės žmogiškojo kapitalo. Tai nėra vertinama palankiai dėl galimo darbuotojų neįtraukimo į įmonės valdymą. Šią prielaidą bent iš dalies paneigia suteiktas aukštas prioritetas teiginiui, atspindinčiam darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą, kas yra būdinga klano vadybos tipui. Rinkos vadybos tipui būdingas požiūris, jog siekiama susikurti kuo daugiau konkurencinių pranašumų Lietuvos kapitalo bendrovių tarpe vertinamas taip pat gana palankiai. Verta pastebėti, jog šiose bendrovėse vyrauja įsitikinimas, kad vienas iš verslo prioritetų yra *„bet kokia kaina tapti rinkos lyderiais.“* Tai taip pat atsispindi ir vidinėje bendrovių aplinkoje, kurioje į konkurenciją tarp darbuotojų yra žiūrima palankiai.

17 lentelė. Lietuvos kapitalo bendrovėse vyraujantis vadybos tipas

Vadybos tipas	***Hierarchinis***		***Adhokratinis***		***Klano***		***Rinkos***	
Teiginys	a	d	b	c	f	g	e	h
Vidutinė reikšmė (iš 8)	6,6	3,8	6	5,2	4,6	2	4	3,8
	5,2		5,6		3,3		3,9	

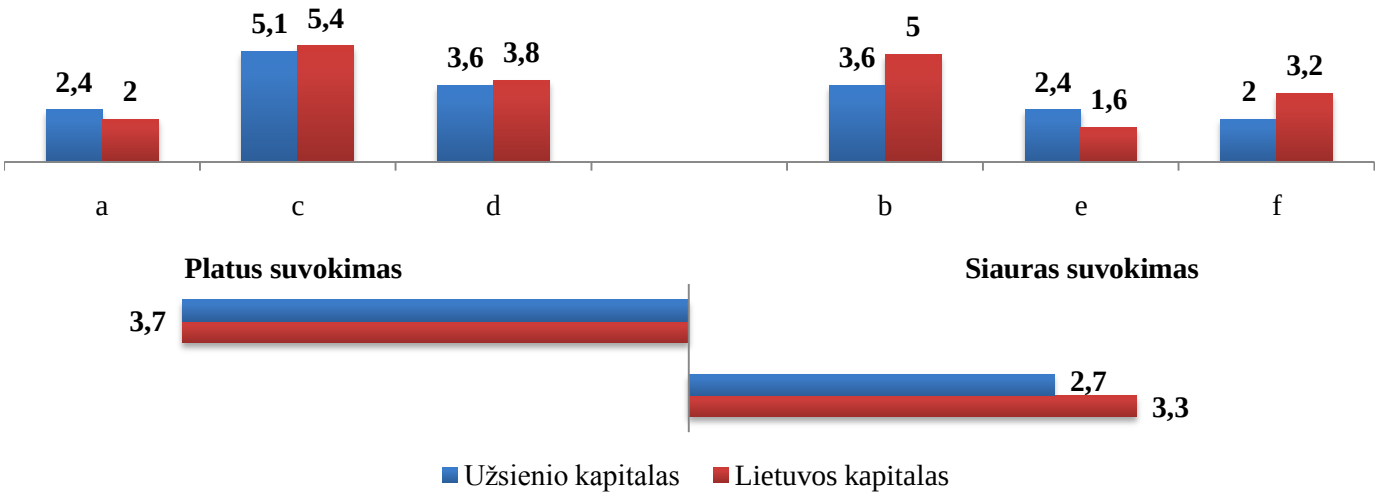
Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

Taigi galima teigti, jog du vyraujantys vadybos tipai – adhokratinis ir hierarchinis – Lietuvos kapitalo vidutiniuose bei stambiuose ūkio subjektuose, registruotuose Lietuvos Respublikoje, yra realizuojami juos papildant tam tikrais klano bei rinkos vadybos tipams būdingais požymiais. Be to, sudarytas Lietuvos kapitalo įmonių vadybos profilis siejasi su anksčiau aptartu bendrovių požiūriu į įmonių socialinę atsakomybę. Tokia išvada daroma remiantis tuo, jog ūkio subjektų pateikti duomenys atskleidžia, jog tiek požiūrio į ĮSA, tiek vyraujančio vadybos tipo atveju egzistuoja tam tikras dviprasmiškumas, tai yra jaučiamas kryptingumo trūkumas.

Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių, registruotų Lietuvos Respublikoje, pateikti duomenis atskleidžia, jog įmonių socialinės atsakomybės suvokimas yra pakankamai platus, tačiau jį riboja siauram suvokimui būdingi įsitikinai, tokie kaip ĮSA tapatinimas su labdara bei prioriteto suteikimas prigimtiniam verslo tikslui – maksimaliam pelnui. Vis dėlto, kompanijos palankiai vertina socialiai atsakingo veikimo grįžtamąjį ryšį verslo subjektui. Suvokiama, jog ĮSA prisiėmimas gali būti laikomas investicija, kuri teikia tiesioginę ir (arba) netiesioginę grąžą. Visa tai leidžia teigti, jog Lietuvos kapitalo bendrovėse egzistuoja visos keturios – ekonominė, teisinė, etinė, filantropinė – ĮSA sudarančios atsakomybės rūšys. Visgi manoma, jog labiausiai vertinama iš jų yra ekonominė atsakomybė, tai yra pelno generavimas. Kitos atsakomybės prisiimamos tik tiek, kiek tai neprieštarauja pastarajai. Taigi apibendrinant galima teigti, jog Lietuvos kapitalo verslo subjektų požiūris į įmonių socialinę atsakomybę yra dviprasmiškas, tačiau turintis potencialo dėl demonstruojamos teigiamos tendencijos. Tai leidžia daryti išvadą, jog šiose bendrovėse ĮSA lygis yra sąlyginai aukštas, kiek tai atsispindi jų požiūryje, bet vis dar pakankamai nerealizuotas.

3.3.3. Užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių palyginimas ir hipotezių tikrinimas

Aptarus užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių, registruotų Lietuvos Respublikoje, duomenis atskirai tikslinga juos palyginti tarpusavyje, kas suteiks galimybę patvirtinti arba paneigti išsikeltas hipotezes. Visų pirma, lyginamas požiūris į įmonių socialinę atsakomybę. Išsiaiškinta, jog tiek užsienio kapitalo, tiek Lietuvos kapitalo bendrovėse vyrauja platus ĮSA suvokimas. Tai atskleidžia suteiktas vienodas vidutinis prioritetas teiginių blokui, atspindinčiam plačiai suvokiamą socialinę atsakomybę. Jis abiem atvejais siekia 3,7 (žr. 12 pav.). Skirtumas tarp atskiriems teiginiams suteikto prioriteto taip pat gali būti laikomas nereikšmingu (maksimali šio dydžio reikšmė yra lygi 0,4 punkto). Įdomu tai, jog užsienio kapitalo bendrovės pagal suteiktą svarbą pirmauja tik vienoje kategorijoje, tai yra savęs tapatinime su piliečiu. Tai leidžia teigti, jog Lietuvos kapitalo įmonės kiek mažiau suvokia savo pilietiškumą bei savo, kaip socialinio darinio, statusą visuomenėje. Didesni nuomonių skirtumai pasireiškia analizuojant prioritetus suteiktus teiginiams, kurie nukreipia į siaurą ĮSA suvokimą. Kaip jau buvo minėta anksčiau, Lietuvos kapitalo bendrovių plačiai suvokiamas socialinis atsakingumas yra ribojamas siauram suvokimui būdingų įsitikinimų.



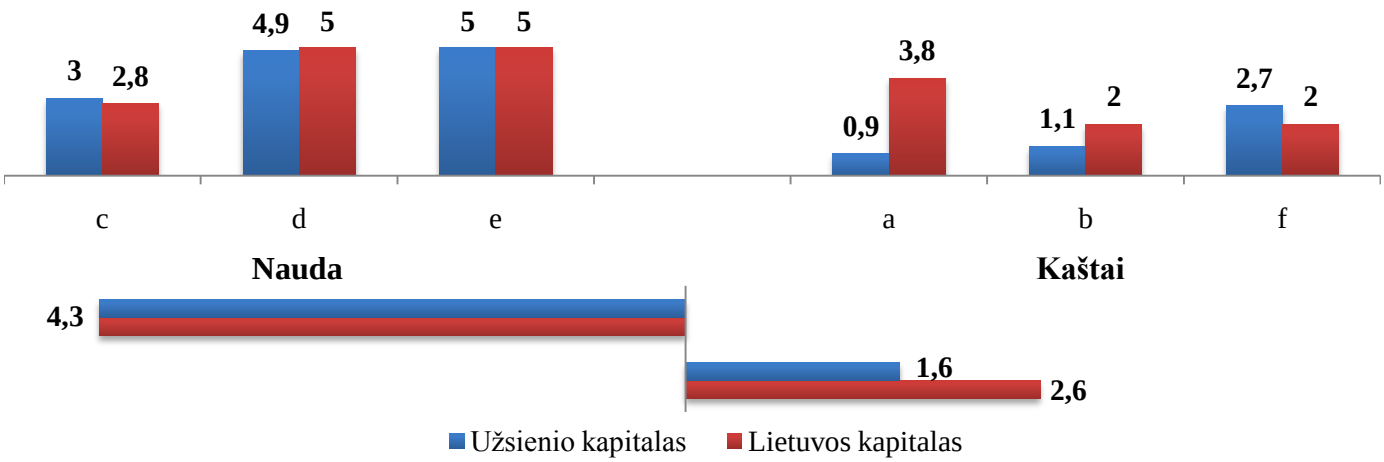
Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

12 paveikslas. Užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovių ĮSA suvokimo palyginimas

Iš aukščiau pateikto paveikslo matyti, jog vidutinis suteiktas prioritetas teiginiams, atspindintiems siaurą suvokimą, siekia 2,7 užsienio kapitalo kompanijose bei 3,3 Lietuvos kapitalo bendrovėse. Darant prielaidą, jog maksimalus galimas prioritetas siaurą suvokimą išreiškiančiam teiginiui plačiai ĮSA suvokiančiame verslo subjekte gali būti 3, teigtina, jog užsienio kapitalo kompanijų vidurkis yra gana neblogas. Tuo tarpu Lietuvos kapitalo bendrovių atveju jis yra kiek per aukštas. Be to, vertinant kiekvieną teiginį atskirai matyti, jog pastarosiose kompanijose suteikiami aukšti prioritetai teiginiams, susijusiems vien tik su ekonominės bei teisinės atsakomybės prisiėmimu. Manoma, jog tai nesutampa su išreikštu plačiu ĮSA suvokimu. Dėl šios priežasties galima daryti išvadą, jog Lietuvos kapitalo bendrovėse vyrauja dviprasmiškas socialiai atsakingos veiklos vykdymo suvokimas, kas reiškia, jog jis dar nėra tvirtai suformuluotas dėl ūkio subjektų menkos patirties ĮSA srityje. Vis dėlto, aukštai vertinamos plataus socialinės atsakomybės suvokimo sritys Lietuvos kapitalo įmonėse, leidžia manyti, jog formuojamas vis modernesnis požiūris į įmonių socialinę atsakomybę. Galiausiai verta pastebėti, jog tiek užsienio, tiek Lietuvos kapitalo bendrovėse yra pastebimas per siauras požiūris į įmonių pilietiškumo koncepciją. Kaip matyti, verslo subjektai nėra linkę savęs tapatinti su piliečiu, kas reiškia, jog šiuo atveju nepriklausomai nuo kapitalo prigimties stokojama modernaus socialinės atsakomybės suvokimo.

Lyginant užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovių suvokiamą grįžtamąjį ryšį dėl socialiai atsakingo veiklos vykdymo pastebima, jog tiek užsienio, tiek Lietuvos kapitalo bendrovėse situacija yra panaši (žr. 13 pav.). Nagrinėjami verslo subjektai aiškiai suvokia, jog ĮSA yra investicija, kuri tiekia tiesioginę ir (arba) netiesioginę naudą. Šį suvokimą atspindinčių teiginių prioriteto vidurkis yra vienodas – lygus 4,3. Be to, nepaisant to, kad Lietuvos kapitalo bendrovės kiek labiau pasižymi požiūriu, jog socialinis atsakingumas sukuria papildomus kaštus, abiem atvejais jis yra pakankamai nereikšmingas: užsienio

kapitalo bendrovėse vidutinis suteiktas prioritetas šio suvokimo teiginiams siekia 1,6, Lietuvos kapitalo – 2,6.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

13 paveikslas. Užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovių suvokiamo ĮSA grįžtamojo ryšio palyginimas

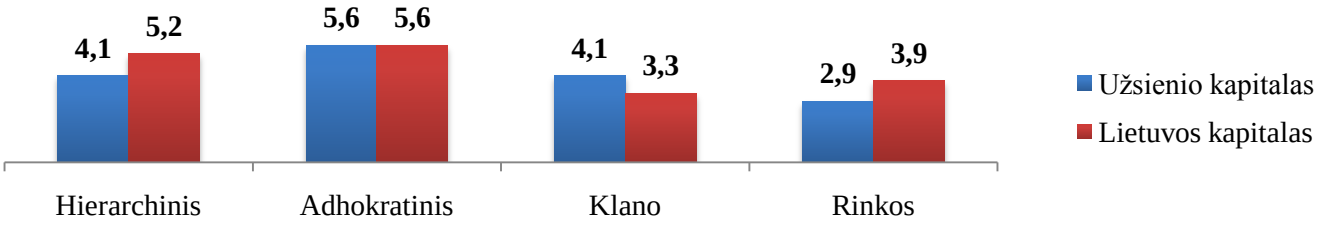
Vis dėlto, svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog Lietuvos kapitalo bendrovėse vis dar vyrauja archajiškas požiūris, jog įmonių socialinė atsakomybė yra *„įmonės veikla, susijusi su labdara, lėšų skirimu paramos fondams“*. Šio suvokimo mastas puikiai atsispindi aukščiau pateiktame grafike. Matyti, jog lyginant jį su užsienio kapitalo kompanijų išreiškiama nuomone, šioje srityje Lietuvos kapitalo kompanijos smarkiai atsilieka. Užsienio kapitalo bendrovėse pastarasis požiūris į socialinį atsakingumą beveik nepasireiškia. Tiesioginio ir (arba) netiesioginio teigiamo grįžtamojo ryšio pripažinimas ir minėtasis skirtumas leidžia dar kartą patvirtinti, jog Lietuvos kapitalo verslo subjektai dar nėra pakankamai išvystę modernaus požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę, tačiau jis tendencingai gerėja.

H_0: *Egzistuoja ženklus skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje, požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę.*

Taigi išanalizavus užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių, registruotų Lietuvos Respublikoje, pateiktus duomenis bei juos palyginus tarpusavyje galima teigti, kad pirmoji hipotezė, jog požiūriai ženkliai skiriasi, turėtų būti bent iš dalies paneigta. Visų pirma, požiūriai iš vienos pusės yra gana panašūs, tai yra abiejų tipų kompanijose vienodai plačiai suvokiama ĮSA bei prisiimtos socialinės atsakomybės daroma įtaka kompanijai. Skirtumai pasireiškia tik dėl to, jog Lietuvos kapitalo kompanijose vis dar jaučiama siauram suvokimui būdingų įsitikinimų įtaka bei socialinis atsakingumas yra kiek labiau tapatinamas su papildomais kaštais nei užsienio kapitalo įmonėse. Manoma, kad Lietuvos kapitalo verslo subjektų požiūris į ĮSA vis dar formuojasi, todėl pasireiškiantis nuomonių dviprasmiškumas yra pateisinamas. Visa tai leidžia daryti išvadą, jog užsienio ir Lietuvos kapitalo

bendrovių požiūriai nėra ženkliai skirtingi. Pasireiškiantys tam tikri skirtumai gali būti paaiškinti tuo, jog užsienio kapitalo kompanijos turi daugiau patirties įmonių socialinės atsakomybės srityje, kas joms suteikia labiau apibrėžtą ir aiškesnį požiūrį į ĮSA.

Lyginant užsienio ir Lietuvos kapitalo kompanijose vyraujančius vadybos tipus matyti, jog abiem atvejais nėra vieno tipo, kurį išskirtinai propaguotų bendrovės (žr. 14 pav.). Visgi, adhokratiniam vadybos tipui yra skiriama daugiausia reikšmės abiejų tipų įmonėse. Lietuvos kapitalo verslo subjektai išsiskiria tuo, jog taip pat gana ženkliai pasižymi hierarchiniam vadybos tipui būdingomis savybėmis. Užsienio kapitalo bendrovėse tai jaučiama kiek silpniau, nes manoma, kad jose atitolimas nuo valdžios yra mažesnis.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

14 paveikslas. Užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovėse vyraujančių vadybos tipų palyginimas

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog užsienio kapitalo bendrovėse aukštesnis prioritetas teikiamas klano vadybos tipui, kai tuo tarpu Lietuvos kapitalo bendrovėse jis yra teikiamas rinkos vadybos tipui. Tai galima paaiškinti tuo, jog Lietuvos kapitalo verslo subjektai išreiškia daugiau pritarimo nuomonei, jog įmonių tikslas yra *„bet kokia kaina tapti rinkos lyderiais“*. Užsienio kapitalo bendrovėse toks požiūris nėra priimtinas. Jose skiriamas dėmesys komandiniam darbui ir darbuotojų įtraukimui į sprendimų priėmimą, įmonės valdymą. Taigi galima teigti, jog tiek užsienio, tiek Lietuvos kapitalo kompanijose valdymas yra paremtas atitinkamais visų vadybos tipų deriniais.

H_0: *Egzistuoja ženklus skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinėse bei stambiose įmonėse, registruotose Lietuvos Respublikoje, vyraujančio vadybos tipo.*

Antroji hipotezė, teigianti, jog užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovėse vyraujantys vadybos tipai ženkliai skiriasi, turi būti bent iš dalies atmetama. Toks sprendimas priimtas remiantis tuo, jog nepriklausomai nuo kapitalo prigimties bendrovėse labiausiai vertinamas adhokratinis vadybos tipas. Jį abiem atvejais papildo kitiems vadybos tipams būdingos savybės. Užsienio kapitalo bendrovių atveju tai daugiausia jaučiama iš hierarchinio bei klano vadybos tipo pusės, o Lietuvos kapitalo – hierarchinio bei rinkos. Atsižvelgiant į tai, jog adhokratiniam vadybos tipui suteiktas prioritetas tiek užsienio, tiek Lietuvos kapitalo bendrovėse minimaliai viršija kitiems vadybos tipams suteiktą prioritetą, galima teigti, jog skirtumas pasireiškia tik dėl to, kokiu lygiu yra prisiimami kitų vadybos tipų bruožai. Tai reiškia, jog

priklausomai nuo kapitalo prigimties vyrauja tam tikras vadybos tipų mišinys, papildantis adhokratinį vadybos tipą. Taigi daroma išvada, jog egzistuoja skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinėse bei stambiose bendrovėse vyraujančio vadybos tipo, tačiau jis nėra ženklus.

H_0: *Egzistuoja ryšys tarp vyraujančio vadybos tipo ir požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę.*

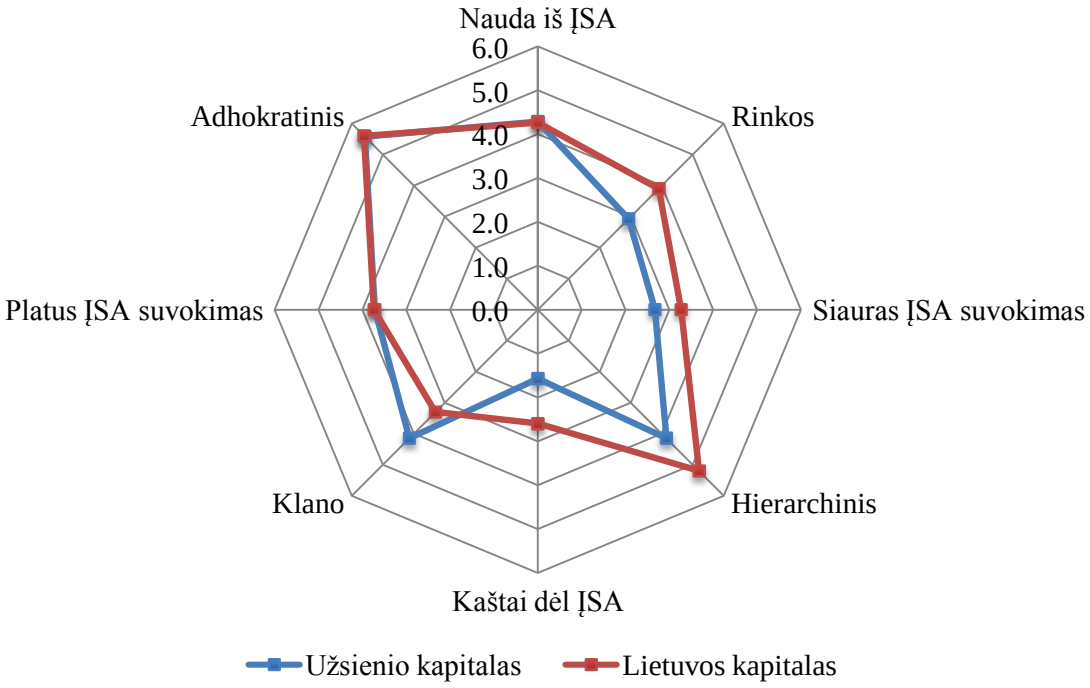
Išanalizuoti užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių, registruotų Lietuvos Respublikoje, pateikti duomenys atskleidė verslo subjektų požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę bei juose vyraujančius vadybos tipus. Galima teigti, jog tiek užsienio kapitalo, tiek Lietuvos kapitalo bendrovėse vyraujantis vadybos tipas siejasi su bendrovių iškomunikuotu požiūriu į socialiai atsakingą veikimą. Išsiaiškinta, jog užsienio kapitalo kompanijų teikiamas prioritetas atitinkamiems vadybos principams atitinka jų platų ĮSA suvokimą, nes yra siekiama inovacijų, vertinamas žmogiškasis kapitalas bei aktyviai plėtojami darbuotojų tarpusavio santykiai. Lietuvos kapitalo įmonių atveju taip pat pastebima, jog verslo subjektų dviprasmiškas požiūris gali būti susietas su nenuosekliu vadybos tipų deriniu. Tai yra ir požiūris į socialinę atsakomybę, ir pasirinktas vadybos tipų derinys stokoja kryptingumo. Dėl šių priežasčių galima patvirtinti trečiąją hipotezę, jog egzistuoja tam tikras ryšys tarp vyraujančio vadybos tipo bei požiūrio į ĮSA.

Taigi dvi hipotezės iš trijų turi būti bent iš dalies paneigtos ir tik viena gali būti patvirtinta. Išsiaiškinta, jog tarp užsienio kapitalo bendrovių ir Lietuvos kapitalo bendrovių požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę egzistuoja tam tikras skirtumas, tačiau jis nėra toks ženklus, jog būtų galima patvirtinti su tuo susijusią hipotezę. Tai taip pat galioja ir vyraujančių vadybos tipų atveju. Be to, hipotezių patvirtinimui kelią užkerta ir tai, jog tiek užsienio, tiek Lietuvos kompanijose teiginiai, atspindintys platų ĮSA suvokimą bei suvokiamą naudą iš socialinio atsakingumo, yra vertinami vienodai. Tai leidžia teigti, jog nors Lietuvos kapitalo bendrovėse požiūris į ĮSA yra kiek menkiau išvystytas, šioje srityje vyrauja teigiamos tendencijos. Vadybos tipo nesutapimai pasireiškia tuo, jog užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovėse adhokratinis vadybos tipas yra papildomas kitų vadybos tipų elementais skirtingu lygiu. Taigi dėl šių priežasčių pirmos dvi hipotezės turi būti bent iš dalies atmetamos, nes egzistuojantis skirtumas nėra ženklus. Trečioji hipotezė priimama dėl to, jog egzistuoja požiūrio į ĮSA bei vyraujančio vadybos tipo sąsaja bei ji pasireiškia tokiu pačiu lygiu ir per skirtumus, aptartus tikrinant pirmąsias hipotezes.

3.3.4. Įmonių socialinės atsakomybės apimties tyrimo bei jo rezultatų apibendrinimas

Atlikus užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų pateiktų duomenų analizę bei patikrinus tris išsikeltas hipotezes tikslinga apibendrinti patį tyrimą ir jo rezultatus. Kaip jau buvo minėta, tyrimu siekta išsiaiškinti, ar egzistuoja ženklus skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių

įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje, požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę bei jose vyraujančio vadybos tipo. Taip pat siekta nustatyti, ar minėtasis požiūris siejasi su bendrovėje vyraujančiomis veiklos organizavimo tendencijomis, tai yra vadybos tipu. Atliktas tyrimas leido paneigti ženklaus skirtumo egzistavimą tiek požiūrio į ĮSA, tiek vyraujančio vadybos tipo atveju. Be to, buvo aptikta ryšio apraiškų tarp šių dviejų kintamųjų, kas leido patvirtinti trečiąją hipotezę. Remiantis visu tuo gali būti sudarytas užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę bei vyraujančių vadybos tipų žemėlapis, kuriame atsispindi sąsaja tarp šių elementų (žr. 15 pav.).

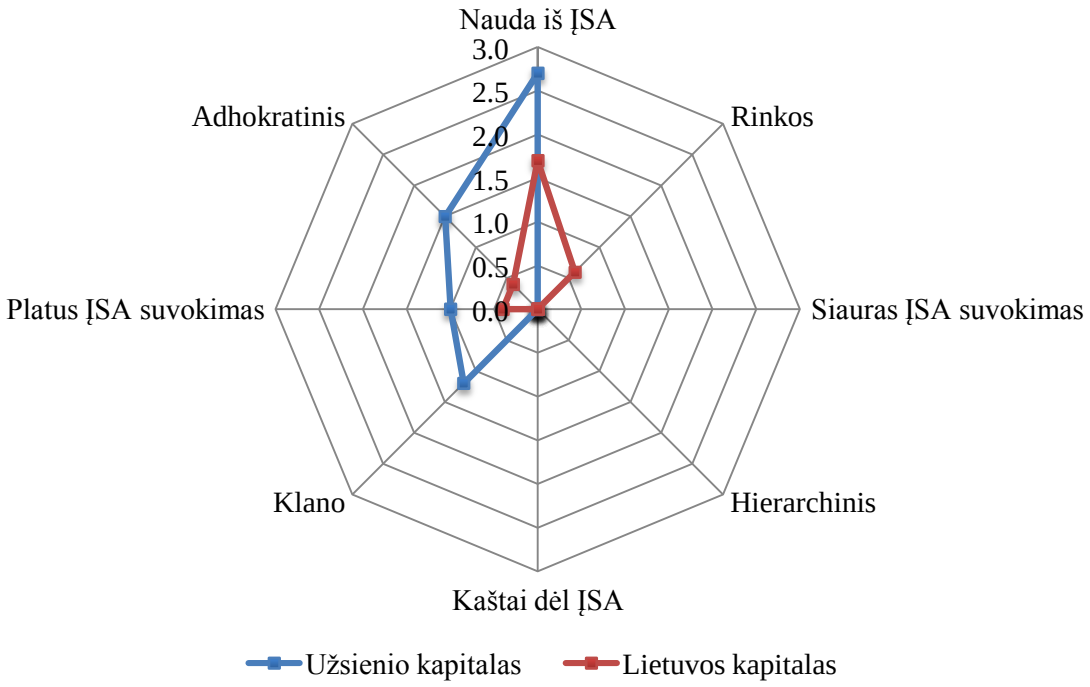


Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

15 paveikslas. Užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių požiūrių į ĮSA ir vadybos tipų žemėlapis

Aukščiau pateiktame grafike matyti kaip pasiskirsto užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovių požiūriai bei vadybos tipai. Atsižvelgiant į vadybos tipų bruožus jie suskirstyti pagal socialinio atsakingumo suvokimą bei suvokiamą ĮSA daromą įtaką verslo subjektui. Užsienio ir Lietuvos kompanijose vyraujantis vienodai platus ĮSA suvokimas bei iš socialiai atsakingo veikimo laukiama nauda siejasi su tuo, jog abiem atvejais didžiausia reikšmė yra skiriama adhokratiniam vadybos tipui. Šiose kompanijose besiskiriantis kitų vadybos tipų elementų inkorporavimo lygis pasireiškia užsienio ir Lietuvos kapitalo bendrovių išsiskyrimu siauro ĮSA suvokimo bei socialinės atsakomybės tapatinimo su papildomais kaštais perspektyvoje. Lietuvos kapitalo bendrovės labiau pasižymi bruožais, būdingais rinkos bei hierarchiniam vadybos tipui, tuo tarpu užsienio kapitalo kompanijose labiau jaučiama klano vadybos tipo įtaka. Daroma prielaida, jog dėl šios priežasties Lietuvos kapitalo įmonėse yra priimtinesnis požiūris, besisiejantis su siauru ĮSA suvokimu, o socialiai atsakingos įmonių veiklos tapatinimo su

papildomomis išlaidomis lygis yra aukštesnis. Pasireiškiantys skirtumai yra gana minimalūs, tačiau leidžiantys daryti išvadą, jog užsienio ir Lietuvos kompanijų valdyme jaučiama skirtingų vadybos tipų įtaka nulemia kiek skirtingą šių verslo subjektų požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę. Vyraujantys nesutapimai gali būti dar aiškiau atskleisti suabsoliutinant respondentų suteiktus prioritetus atitinkamiems elementams, tai yra eliminuojant priešingoms nuomonėms suteiktų prioritetų įtaką vienas kitam (žr. 16 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo anketų duomenimis.

16 paveikslas. Alternatyvus užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių požiūrių į ĮSA ir vadybos tipų žemėlapis

Iš alternatyvaus užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių požiūrių į ĮSA ir vyraujančių vadybos tipų žemėlapio galima susidaryti aiškesnę situaciją, kuri leidžia daryti prielaidą, jog užsienio kapitalo bendrovėse įmonių socialinės atsakomybės lygis yra aukštesnis nei Lietuvos kapitalo įmonėse dėl labiau išvystyto požiūrio į socialiai atsakingą veikimą ir jo teikiamą naudą verslo subjektui. Kaip jau buvo minėta anksčiau, pastarieji faktoriai Lietuvos kapitalo bendrovėse yra apribojami siauram suvokimui būdingų įsitikinimų bei labiau su papildomais kaštais tapatinamos socialinės atsakomybės nei užsienio kapitalo kompanijų atveju. Atsižvelgiant į visa tai galima teigti, jog Lietuvos kapitalo bendrovėse vyrauja modernaus ir socioekonominio požiūrio į ĮSA derinys, tuo tarpu užsienio kapitalo verslo subjektuose – modernus požiūris į įmonių socialinę atsakomybę, kuriame galima aptikti filantropinio požiūrio elementų. Taigi tiek užsienio kapitalo, tiek Lietuvos kapitalo bendrovėse įmonių socialinė atsakomybė susideda iš visų keturių atsakomybės rūšių, tačiau skiriasi jų prisiėmimo lygis. Manoma, jog nepriklausomai nuo kapitalo prigimties ekonominė bei teisinė atsakomybė yra prisiimama lygiaverčiai. Vis dėlto, į etinę ir

(arba) filantropinę atsakomybę labiau atsižvelgiama užsienio kapitalo bendrovėse. Daroma išvada, jog ir užsienio, ir Lietuvos kapitalo vidutinėse bei stambiose bendrovėse egzistuoja įmonių socialinė atsakomybė, tačiau jos lygis yra aukštesnis užsienio kapitalo verslo subjektuose dėl labiau išvystyto požiūrio į socialinį atsakingumą.

Galiausiai privalu išskirti paties tyrimo ribotumą, kuriuo remiantis turėtų būti interpretuojami tyrimo rezultatai. Visų pirma, vertinant užsienio ir Lietuvos vidutines bei stambias kompanijas nebuvo orientuotasi į atitinkamą sektorių, tai yra išanalizuota bendra Lietuvoje vyraujanti situacija. Vis dėlto, rezultatai neturėtų ženkliai skirtis tyrimą atliekant tam tikro sektoriaus ar pramonės šakos rėmuose. Yra manoma, jog skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių pasireiškia nepriklausomai nuo verslo subjekto vykdomos veiklos. Tikėtina, jog minėtasis tendencingumas – užsienio kapitalo bendrovių labiau išvystytas požiūris į ĮSA – kinta tik dėl atotrūkio tarp užsienio ir Lietuvos kompanijų požiūrio į ĮSA masto. Tai reiškia, jog galima daryti prielaidą, kad priklausomai nuo sektoriaus požiūrių skirtumas gali būti didesnis arba mažesnis. Antrasis tyrimo ribotumas yra tai, jog jame neatsispindi socialiai neatsakingų kompanijų nuomonės, kurios galimai pakeistų rezultatus. Manoma, jog tai yra būdinga visiems tyrimams, susijusiems su socialine įmonių atsakomybe, nes socialiai neatsakingi verslo subjektai bet kokiu atveju nebus suinteresuoti juose dalyvauti. Verta pastebėti, jog šio tyrimo respondentų atsakomumas siekia 4,8 %, kas parodo, jog, nepriklausomai nuo kapitalo prigimties, 95,2 % tyrimo anketą gavusių verslo subjektų (238 įmonės), viešai deklaruojančių savo socialinę atsakomybę ir aktyvų bendradarbiavimą su visuomene, nėra socialiai atsakingi. Šią prielaidą sustiprina ir tyrimo metu renkant duomenis atliktas papildomas žvalgybinis tyrimas. Jo metu vykdyti trumpi interviu telefonu su 30 atsitiktinai pasirinktų įmonių iš respondentų sąrašo. Buvo siekiama informuoti apie tyrimą ir išsiaiškinti apie egzistuojančią grįžtamojo ryšio galimybę. Tik du ūkio subjektai – vienas užsienio kapitalo, vienas Lietuvos kapitalo – suvokė savo pilietiškumą ir pateikė tyrimui reikalingus duomenis nors pritarimą bendradarbiauti išreiškė 25 įmonės. Likusios penkios bendrovės – trys užsienio ir dvi Lietuvos kapitalo – atsisakė pateikti duomenis ir dalyvauti tyrime, argumentuodamos, jog „turi daug darbo“ arba „neturi galimybės suteikti prašomos informacijos“. Tai leidžia manyti, jog socialinės atsakomybės koncepcija šiuose verslo vienetuose nėra priimtina. Dar vienas tyrimo ribotumas, iškylantis iš prieš tai aptartojo, yra egzistuojanti tikimybė, jog pateiktos nuomonės neatspindi realios situacijos, nes yra dirbtinai sukurtos siekiant socialiai atsakingos įmonės įvaizdžio. Vis dėlto, galima teigti, jog šis ribotumas buvo bent iš dalies eliminuotas atlikus ekspertų nuomonių suderinamumo tyrimą, atskleidusį tiek užsienio, tiek Lietuvos kapitalo bendrovių pateiktų nuomonių vieningumą. Galiausiai kaip tyrimo ribotumą reiktų išskirti ir tai, jog nors ir buvo nustatyta sąsaja tarp požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę bei vyraujančio vadybos tipo, neatskleistas šio ryšio stiprumas ir kryptingumas. Visgi manoma, jog tarp šių dviejų kintamųjų egzistuoja abipusė priklausomybė, tai yra ir požiūris į įmonių socialinę atsakomybę daro įtaką vyraujančiam vadybos tipui, ir vyraujantis vadybos tipas daro įtaką požiūriui į ĮSA. Taigi apibendrinant

galima daryti išvadą, jog atliktas tyrimas turi tam tikrų apribojimų, tačiau kiek tai įmanoma jie buvo eliminuoti. Be to, atskleisti apribojimai leidžia siūlyti galimus tolimesnius tyrimo plėtojimo ar naujų tyrimų vykdymo variantus. Pirma, verta šį tyrimą atlikti atitinkamame sektoriuje, tai yra patikrinti hipotezes tam tikra veikla pasižyminčių verslo subjektų tarpe. Tikslingai pasirinkta veiklos sritis, kurioje tiek užsienio, tiek Lietuvos kapitalo bendrovės turi panašią patirtį, gali kiek pakoreguoti šiame tyrime aptartus rezultatus. Rezultatai taip pat turi potencialo kisti, jei į tyrimą būtų įtrauktos ir socialiai neatsakingos kompanijos. Tam reiktų modifikuoti duomenų rinkimo metodiką, ją kuo labiau atsiejant nuo būtinybės įtraukti patį verslo subjektą, kuris gali daryti neigiamą įtaką ar pateikti klaidingus duomenis. Galiausia siūloma ištirti ryšio tarp požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę ir vyraujančio vadybos tipo kompanijoje stiprumą bei kryptingumą. Tai galima atlikti tiek diferencijuojant, tiek nediferencijuojant kompanijas pagal jų vykdomą veiklą.

IŠVADOS

1. XX amžiuje prasidėjusios verslo subjektų socialinio atsakingumo koncepcijų raidos analizė atskleidė, jog tai vis dar yra aukštu neapibrėžtumo lygiu pasižymintis fenomenas, kuris, remiantis teorijų sinteze, gali būti siejamas su bendrovių siekiu panaudoti laisvus resursus ateities finansinių pajėgumų kūrimui bei egzistuojančia būtinybe palaikyti socialinius santykius tarp verslo ir visuomenės.

2. Įmonių socialinės atsakomybės teorinės dimensijos analizės pagrindu galima susidaryti nuomonę, jog ĮSA yra savanoriškas, etiškai ir morališkai priimtinas verslo subjekto veikimas, platesne prasme nei numato teisinis reglamentavimas, siekiant darnios plėtros, prisidedant prie socialinių bei aplinkosauginių problemų sprendimo, bet tuo pačiu paremtas ir ekonominio pagrįstumo principu.

3. Įmonių socialinė atsakomybė gali būti traktuojama kaip tiesioginę ir (arba) netiesioginę naudą teikianti investicija, kurios lygis priklauso nuo vidinės ir išorinės verslo subjekto aplinkos bei viešųjų ryšių masto, o jai įtaką daro mikro dimensija, nulemiama makro dimensijos elementų.

4. Remiantis konceptualiais įmonių socialinės atsakomybės modeliais, ĮSA lygį verslo subjekte galima įvertinti pagal prisiimtų atsakomybių – ekonominės, teisinės, etinės, filantropinės – derinį ir vyraujantį požiūrį į socialinį atsakingumą (platus arba siauras) bei suvokiamą grįžtamąjį socialiai atsakingos veiklos vykdymo ryšį (nauda arba papildomi kaštai).

5. Atlikta dviejų multinacionalinių korporacijų analizė atskleidė, jog viešai deklaruojamas socialinis atsakingumas ne visada atitinka realų jo lygį kompanijoje, todėl siekiant ištirti užsienio ir Lietuvos kapitalo kompanijas pasitelkti pirminiai verslo subjektų pateikti duomenys, kurie atskleidė, jog egzistuoja tam tikri skirtumai tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių, registruotų Lietuvos Respublikoje, požiūrio į ĮSA bei socialinio atsakingumo lygio ir jose vyraujančio vadybos tipo, tačiau šie skirtumai nėra ženklūs.

6. Nustatyta, jog nors nepriklausomai nuo kapitalo prigimties tirtuose verslo subjektuose vyrauja teigiamas požiūris į ĮSA, o valdymas yra paremtas adhokratiniu vadybos tipu, Lietuvos kapitalo bendrovėse vis dar pasireiškia daugiau ribotumų, archajiškų įsitikinimų, darančių neigiamą įtaką požiūrio, o kartu ir socialinio atsakingumo, lygiui, kas siejasi su tuo, jog pastarosiose kompanijose jaučiama daugiau rinkos bei hierarchinio vadybos tipo bruožų, o tai patvirtino, jog egzistuoja sąsaja tarp požiūrio į ĮSA ir verslo subjektuose vyraujančio vadybos tipo.

REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI

Atliktas užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių, registruotų Lietuvos Respublikoje, tyrimas atskleidė, jog užsienio kapitalo įmonėse požiūris į įmonių socialinę atsakomybę yra kiek platesnis nei Lietuvos kapitalo verslo subjektuose. Tai savo ruožtu reiškia, jog pastarųjų kompanijų socialinio atsakingumo lygis yra potencialiai žemesnis. Nepaisant to, manoma, jog yra tikslinga pateikti rekomendacijas bei pasiūlymus tiek užsienio, tiek Lietuvos kapitalo verslo subjektams. Tyrimo metu pastebėta, jog nepriklausomai nuo kapitalo prigimties gali pasireikšti tam tikri apribojimai, darantys neigiamą įtaką verslo subjekto socialiniam atsakingumui. Dėl šios priežasties užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektams siūloma:

1. Didesnį dėmesį skirti savo pilietiškumui. Bendrovė, kaip socialinis darinys, yra visuomenės dalis – dirbtinis pilietis. Jai suteikiama teisė veikti privalo būti derinama su iš to kylančiomis pareigomis. Be to, verslo subjektams rekomenduojama remtis darbe pristatytu ĮSA koncepcijos žemėlapiu (žr. 4 priedą) ir atsižvelgti į tai, jog jų turimi pajėgumai bei galimybė daryti įtaką visuomenei ir (arba) atskiroms interesų grupėms įpareigoja prisiimti daugiau pareigų nei jiems suteikiama formalių teisių.
2. Remiantis pirmuoju pasiūlymu, rekomenduojama kompanijoje įtvirtinti nuomonę, jog veikimas tik teisinės bazės rėmuose nėra priimtinas. Paklusimas teisiniam reglamentavimui neužtikrina socialiai atsakingos bendrovės statuso, todėl privalu veiklą grįsti visuomenėje vyraujančiomis neformaliomis taisyklėmis bei moralės normomis. Vis dėlto pastebėtina, jog tai turėtų būti atliekama tik jei tai neprieštarauja įstatymams ir (arba) nedaro neigiamos įtakos visuomenės gerovei. Dėl įvairių priežasčių (istorinės aplinkybės, ekonominės problemos, kultūros trūkumas ir t.t.) visuomenės moralinio išsivystymo lygis ne visais atvejais gali būti adekvatus, todėl verslo subjektas turėtų prisiimti pareigą skleisti gerąją praktiką, o ne oportunistiškai tuo naudotis.
3. Privalu pašalinti pirmuosius pasiūlymus galintį riboti veiksnį, tai yra vyraujančią nuostatą, jog veiklos vykdymas virš minimalių reikalavimų negali sumažinti teisinio reglamentavimo griežtinimo rizikos. Vis dėlto manytina, kad prie to taip pat turėtų prisidėti ir valdžios organai. Tai reiškia, jog privalu vystyti dialogą tarp valstybės (arba tam tikro regiono, pavyzdžiui, Europos Sąjungos) ir verslo subjektų, kurio metu būtų aiškiai iškomunikuojama abiejų pusių pozicija, susijusi su reguliavimo mažinimu. Galima teigti, jog tai būtų naudinga tiek visuomenei (mažėjančios reguliavimo išlaidos), tiek verslo subjektams (labiau nuspėjama veiklos aplinka, sumažėjęs poreikis taikytis prie kintančio reguliavimo, atsirandanti galimybė išvengti nepalankių įstatymų).
4. Laikytis deklaruojamo socialinės atsakomybės lygio arba neviešinti informacijos, kuri gali būti neteisingai interpretuojama. Sukurtų visuomenės ar atitinkamos interesų grupės lūkesčių neišpildymas gali turėti daugiau žalos verslui nei dirbtinai sukurto socialiai atsakingos įmonės įvaizdžio teikiama nauda.

Svarbu paminėti, jog tyrimo metu nustatyti ir tam tikri apribojimai, kurie yra labiau būdingi Lietuvos kapitalo verslo subjektas. Dėl šios priežasties pateikiami šie pasiūlymai:

1. Siūloma performuoti veiklos strategiją, kurios pagrindinis tikslas yra pelno bei dominavimo rinkoje siekis bet kokia kaina. Dėmesį sutelkti ne į trumpalaikę sėkmę, o į darniu vystymųsi paremtą ilgąjį laikotarpį.
2. Privalu atsikratyti archajiško įmonių socialinės atsakomybės tapatinimo su labdara. Šiuo atveju nėra siūloma nustoti teikti paramą, o suvokti, jog tai yra natūralus verslo subjekto turimų pajėgumų panaudojimas atitinkamų pažeidžiamų grupių gerovės didinimui ar probleminių sričių valdymui. Įmonių socialinė atsakomybė yra tiek investicija, tiek vadybos paradigma, kuri turi apimti visas įmonės veiklos sritis ir aplinkas bei sudaryti sąlygas darniai verslo ir visos visuomenės plėtrai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Aaronson S. A.** "Minding our business": what the United States Government has done and can do to ensure that U.S. multinationals act responsibly in foreign markets // Journal of Business Ethics, 2005, Nr. 59(1/2), p. 175-198. – ISSN 0167-4544
2. **Ackerman R. W.** How companies respond to social demands // Harvard Business Review, 1973, Nr. 51 (4), p. 88-98. – ISSN 0017-8012
3. **Alas R. et al.** Managerial values in the institutional context // Journal of Business Ethics, 2006, Nr. 65(3), p. 269-278. – ISSN 0167-4544
4. **Alas R., Rees C.** Work-related attitudes, values and radical change in post-socialist contexts: a comparative study // Journal of Business Ethics, 2006, Nr. 68(2), p. 181-189. – ISSN 0167-4544
5. **Alas R., Sun W.** Institutional impact on work-related values in Chinese organizations // Journal of Business Ethics, 2008, Nr. 83(2), p. 297-306. – ISSN 0167-4544
6. **Aupperle K. ir kt.** An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability // Academy of Management Journal, 1985, Nr. 28(2), p. 446-463. – ISSN 1948-0989
7. **Bakanauskas A., Vanagienė V.** Įmonių socialinės atsakomybės gairės stiprinant prekės ženklo reputaciją // Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 2012, Nr. 3(32), p. 15-22. – ISSN 1822-6760
8. **Bergman J.** Darwin's influence on ruthless laissez-faire capitalism // Acts &Facts, 2001, Nr. 30(3). – ISSN 0196-8068
9. **Blowfield M., Frynas J.** Setting new agendas: critical perspective on corporate social responsibility in the developing world // International Affairs, 2005, Nr. 81(3), p. 499-513. – ISSN 1468-2346
10. **Braybrooke D.** Skepticism of wants and certain subversive effects of corporation on American values // Human Values and Economic Policy: A Symposium / Redaktorius: S. Hook. – New York: New York University Press, 1967, p. 502-508. – ISBN 978-0814733844
11. **Burton B. et al.** A cross-cultural comparison of corporate social responsibility orientation: Hong Kong vs. United States students // Teaching Business Ethics, 2000, Nr. 4(2), p. 151-167. – ISSN 1382-6891
12. **Carroll A. B.** A three-dimensional conceptual model of corporate social performance // Academy of Management Review, 1979, Nr. 4(4), p. 497-505. – ISSN 0363-7425
13. **Carroll A. B.** In search of the moral manager // Business Horizons, 1987, Nr. 30(2), p. – ISSN 0007-6813
14. **Carroll A. B.** The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders // Business Horizons, 1991, Nr. 34(4), p. 39-48. – ISSN 0007-6813

15. **Carroll A. B.** Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct // Business & Society, 1999, Nr. 38(3), p. 268-295. – ISSN 0007-6503
16. **Carroll A. B., Shabana K. M.** The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice // International Journal of Management Reviews, 2010, Nr. 12(1), p. 85-105. – ISSN 1460-8545
17. **Chamberlain N. W., Chatfield M. V.** The limits of corporate responsibility / The place of business in America's future // Harvard Business Review, 1975, Nr. 53(4), p. 159-160. – ISSN 0017-8012
18. **Cheit E.** The new place of business: why managers cultivate social responsibility // The Business Establishment – New York: John Wiley & Sons, 1964, p. 152-192. – ISBN 978-0471151302
19. **Chitakornkijsil P** Business performing social responsibility activities and corporate social responsibility issues // International Journal of Organizational Innovation, 2012, Nr. 5(1), p. 309-323. – ISSN 1943-1813
20. **Crane A. et al.** Corporate social responsibility: in a global context // Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context – New York: Routledge, 2008, p. 3-20. – ISBN 978-0-415-42428-8
21. **Crane A., Matten D.** Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization / 2nd ed. – Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 488-499 – ISBN 978-0199284993
22. **Davis J. H., Ruhe J. A.** Perception of country corruption: antecedents and outcomes // Journal of Business Ethics, 2003, Nr. 43(4), p. 275-288. – ISSN 0167-4544
23. **Donaldson T., Dunfee T. W.** The social contracts for business // Ties that bind: a social contracts approach to business ethics. – Boston: Harvard Business School Press, 1999, p. 25-47. – ISBN 978-0875847276
24. **Donaldson T., Preston L. E.** The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, and implications // Academy of Management Review, 1995, Nr. 20(1), p. 65-91. – ISSN 0363-7425
25. **Edmondson V. C., Carroll A. B.** Giving back: an examination of the philanthropic motivations, orientations and activities of large black-owned businesses // Journal of Business Ethics, 1999, Nr. 19(2), p. 171-179. – ISSN 0167-4544
26. **Frederic W. C.** Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future // The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility / Redaktoriai: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. S. Siegel. – Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 522-531. – ISBN 978-0-19-921159-3
27. **Freeman R. E.** Stakeholder management: framework and philosophy // Strategic Management: A Stakeholder Approach – Boston: Pitman Publishing, 1984, p. 52-84. – ISBN 978-0-521-15174-0
28. **Friedman M.** A Friedman doctrine: a social responsibility of business is to increase its profits // The New York Times Magazine, 1970, rugsėjo 13 d., p. 32-33, 122, 124, 126.

29. **Frooman J.** Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder // Business & Society, 1997, Nr. 36(3), p. 221-249. – ISSN 0007-6503
30. **Griffin J., Mahon J.** The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research // Business & Society, 1997, Nr. 36(5), p. 5-31. – ISSN 0007-6503
31. **Ilies V. I.** Corporate social responsibility between criticism and controversy // Virgil Madgearu Review of Economic Studies and Research, 2012, Nr. 1, p. 85-96. – ISSN 1844-3699
32. **Jenkins H.** A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises // Business Ethics: A European Review, 2009, Nr. 18(1), p. 21-36. – ISSN 0962-8770
33. **Jensen M. C.** Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers // The American Economic Review, 1986, Nr. 76(2), p. 323-329. – ISSN 0002-8282
34. **Khanifar H. et al.** Impacts corporate social responsibility activities on company financial performance // Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2012, Nr. 3(9), p. 583-592. – ISSN 2073-7122
35. **Kitzmueller M., Schimshack J.** Economic perspective on corporate social responsibility // Journal of Economic Literature, 2012, Nr. 50(1), p. 51-84. – ISSN 0022-0515
36. **Lantos G. P.** The boundaries of strategic corporate social responsibility // Journal of Consumer Marketing, 2001, Nr. 18(7), p. 595-630. – ISSN 0736-3761
37. **Levitt T.** The dangers of social responsibility // Harvard Business Review, 1958, Nr. 36(5), p. 41-50. – ISSN 0017-8012
38. **Levitt T.** Why business always loses // Harvard Business Review, 1968, Nr. 46(2), p. 81-89. – ISSN 0017-8012
39. **Lundgren T.**A microeconomic model of corporate social responsibility // Metroeconomica, 2011, Nr. 62(1), p. 69-95. – ISSN 0026-1386
40. **Margolis J. D., Walsh J. P.** Misery loves companies: rethinking social initiatives by business // Administrative Science Quarterly, 2003, Nr. 48(2), p. 268-305. – ISSN 0001-8392
41. **Marinetto M.** The history development of business philanthropy: social responsibility in the new corporate economy // Business History, 1999, Nr. 41(4), p. 1-20. – ISSN 0007-6799
42. **Matten D., Moon J.** „Implicit" and „Explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility // Academy of Management Review, 2008, Nr. 33(2), p. 404-424. – ISSN 0363-7425
43. **Mintzberg H.** The case for corporate social responsibility // Journal of Business Strategy, 1983, Nr. 4(2), p. 3-15. – ISSN 0275-6668

44. **Moir L.** What do we mean by corporate social responsibility? // Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance, 2001, Nr. 1(2), p. 16-22. – ISSN 1472-0701
45. **Mueller K. et al.** The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation // Journal of Applied Psychology, 2012, Nr. 97(6), p. 1186-1200. – ISSN 0021-9010
46. **Nehme M., Wee C. K. G.** Tracing the historical development of corporate social responsibility and corporate social reporting // James Cook University Law Review, 2008, Nr. 15, p. 129-168. – ISSN 1321-1072
47. **Paine L. S.** Managing for Organizational Integrity // Harvard Business Review, 1987, Nr. 72(2), p. 106-117. – ISSN 0017-8012
48. **Patten D. M.** Intra-industry environmental disclosure in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory // Accounting, Organizations and Society, 1992, Nr. 17(5), p. 471-475. – ISSN 0361-3682
49. **Pinkston T. S., Carroll A. B.** A retrospective examination of CSR orientations: have they changed? // Journal of Business Ethics, 1996, Nr. 15(2), p. 199-206. – ISSN 0167-4544
50. **Quazi A. M., O'Brien D.** An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility // Journal of Business Ethics, 2000, Nr. 25(1), p. 33-51. – ISSN 0167-4544
51. **Ramasamy B., Yeung M.** Chinese consumers' reception of corporate social responsibility (CSR) // Journal of Business Ethics, 2009, Nr. 88, p. 119-132. – ISSN 1674-4544
52. **Reidenbach R. E., Robin D. P.** A conceptual model of corporate moral development // Journal of Business Ethics, 1991, Nr. 10, p. 273-284. – ISSN 0167-4544
53. **Remisova A., Buciova Z.** Measuring corporate social responsibility towards employees // Journal for East European Management Studies, 2012, Nr. 17(3), p. 273-291. – ISSN 1862-0019
54. **Roman R. et al.** The relationship between social and financial performance: repainting a portrait // Business & Society, 1999, Nr 38(1), p. 109-125. – ISSN 0007-6503
55. **Sahut J. M. et al.** What relation exists between CSR and longevity of firms? // International Journal of Business, 2012, Nr 17(2), p. 152-168. – ISSN 1083-4346
56. **Schwartz M. S., Carroll A. B.** Corporate social responsibility: a three-domain approach // Business Ethics Quarterly, 2003, Nr. 13(4), p. 503-530. – ISSN 1052-150X
57. **Sethi S. P.** Dimensions of corporate social performance: an analytical framework // California Management Review, 1975, Nr. 17(30), p. 58-64. – ISSN 0008-1256
58. **Shum P. K., Yam S. L.** Ethics and law: guiding the invisible hand to correct corporate social responsibility externalities // Journal of Business Ethics, 2011, Nr. 98(4), p. 549-571. – ISSN 0167-4544

59. **Taras V. et al.** Three decades of research on national culture in the workplace: do the differences still make a difference? // Organizational Dynamics, 2011, Nr. 40(3), p. 189-198. – ISSN 0090-2616
60. **Tumin M.** Business as a social system // Behavioral Science, 1964, Nr. 9(2), p. 120-130. – ISSN 1099-1743
61. **Ubius U., Alas R.** Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility // Engineering Economics, 2009, Nr. 61(1), p. 90-99. – ISSN 1392-2785
62. **Votaw D.** Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility Pt. 1 // California Management Review, 1972, Nr. 15(2), p. 25-31. – ISSN 0008-1256
63. **Waddoc S.** Companies, academics and the progress of corporate citizenship // Business and Society Review, 2004, Nr. 109(1), p. 5-42. – ISSN 0045-3609
64. **Waddock S. A., Graves S. B.** The corporate social performance-financial performance link // Strategic Management Journal, 1997, Nr. 18(4), p. 303-319. – ISSN 1097-0266
65. **Wood D. J.** Toward improving corporate social performance // Business Horizons, 1991, Nr. 34(4), p. 66-73. – ISSN 0007-6813
66. **Žitkus L., Junevičius A.** Boundaries of possible solutions of management problems caused by cultural interaction // Engineering Economics, 2007, Nr. 51(1). p. 44-49. – ISSN 1392-2785
67. **Overview of the UN Global Compact, 2013.** http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html [žiūrėta 2013.10.29]
68. **The Ten Principles of the UN Global Compact, 2013.** http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html [žiūrėta 2013.10.29]
69. **UN Global Compact Participants, 2013.** http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html [žiūrėta 2013.10.29]
70. **Kyoto Protocol, 2013.** http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php [žiūrėta 2013.10.29]
71. **ISO 26000, 2010.** https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en [žiūrėta 2013.03.25]
72. **ISO Standards, 2013.** http://www.iso.org/iso/home/standards.htm [žiūrėta 2013.03.25]
73. **Selection and use of the ISO 9000 family of standards, 2009.** http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf [žiūrėta 2013.03.25]
74. **Quality management principles, 2012.** http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf [žiūrėta 2013.03.25]
75. **ISO 14000 – Environmental management, 2013.** http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm [žiūrėta 2013.03.25]
76. **Environmental management: The ISO 14000 family of International Standards, 2009.** http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf [žiūrėta 2013.03.25]
77. **SA8000 Standard, 2008.** http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf [žiūrėta 2013.03.26]
78. **The AA1000 Standards, 2012.**

http://www.accountability.org/standards/ [žiūrėta 2013.03.26]

79. **AA1000 Accountability Principle Standard, 2008.** http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf [žiūrėta 2013.03.27]
80. **AA1000 Assurance Standard, 2008.** http://www.accountability.org/images/content/0/5/056/AA1000AS%202008.pdf [žiūrėta 2013.03.27]
81. **AA1000 Stakeholder Engagement Standard, 2011.** http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf [žiūrėta 2013.03.27]
82. **CSR Europe – Our services, 2013.** http://www.csreurope.org/our-services [žiūrėta 2013.11.19]
83. **Volkswagen: The Group, 2013.** http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group.html [žiūrėta 2013.02.15]
84. **Volkswagen: CSR worldwide, 2013.** http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/sustainability_and_responsibility/CSR_worldwide.html [žiūrėta 2013.02.15]
85. **Declaration on Social Rights and Industrial Relationships at Volkswagen, 2002.** http://www.imfmetal.org/files/Sozialcharta_eng3l.pdf [žiūrėta 2013.02.15]
86. **Volkswagen annual report: Corporate Social Responsibility and Sustainability, 2012.** http://annualreport2012.volkswagenag.com/managementreport/value-enhancingfactors/csrandsustainability.html?cat=h [žiūrėta 2013.02.19]
87. **Fortune 500 companies, 2013.** http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/index.html [žiūrėta 2013.10.15]
88. **Our History – Shell Global, 2013.** http://www.shell.com/global/aboutshell/who-we-are/our-history.html [žiūrėta 2013.02.19]
89. **Shell at a glance – Shell Global, 2013.** http://www.shell.com/global/aboutshell/at-a-glance.html [žiūrėta 2013.02.19]
90. **Our values – Shell Global, 2013.** http://www.shell.com/global/aboutshell/who-we-are/our-values.html [žiūrėta 2013.02.19]
91. **Shell General Business Principles, 2005.** http://s08.static-shell.com/content/dam/shell/static/public/downloads/corporate-pkg/sgbp-english.pdf [žiūrėta 2013.02.19]
92. **Shell Code of Conduct: How to live by the Shell General Business Principles, 2006.** http://s06.static-shell.com/content/dam/shell/static/public/downloads/corporate-pkg/code-of-conduct-english.pdf [žiūrėta 2013.02.19]

93. **Code of Ethics – Shell Global, 2013.** http://www.shell.com/global/aboutshell/who-we-are/our-values/code-of-ethics.html [žiūrėta 2013.02.19]
94. **Shell at a glance – Nigeria, 2013.** http://www.shell.com.ng/aboutshell/at-a-glance.html [žiūrėta 2013.02.19]
95. **Shell in Nigeria: Our economic contribution, 2013.** http://s08.static-shell.com/content/dam/shell-new/local/country/nga/downloads/pdf/2013bnotes/economic-contribution.pdf [žiūrėta 2013.11.10]
96. **Ogoni Land – Shell Global, 2013.** http://www.shell.com/global/environment-society/society/nigeria/ogoni-land.html [žiūrėta 2013.02.19]
97. **Factsheet: The Case Against Shell, 2013.** http://ccrjustice.org/learn-more/faqs/factsheet%3A-case-against-shell-0 [žiūrėta 2013.02.19]
98. **Shell in Nigeria: What are the issues?, 2013.** http://www.essentialaction.org/shell/issues.html [žiūrėta 2013.02.19]
99. **Cable: Shell has infiltrated Nigerian government ministries, 2010.** http://edition.cnn.com/2010/WORLD/africa/12/09/nigeria.shell.cable/index.html?_s=PM:WORLD [žiūrėta 2013.02.19]
100. **EUROVOC**: bendroji socialinė atsakomybė, 2008. http://www3.lrs.lt/pls/ev/ev.disph?l1=1&l2=2&l3=3&l4=4&a_term=7942 [žiūrėta 2012.10.23]
101. **Europos Komisija.** Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 2011. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF [žiūrėta 2012.10.23]
102. **Pasaulinė verslo taryba už darbią plėtrą.** CSR: Meeting changing expectations, 1999. http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true [žiūrėta 2012.10.23]
103. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų programos ir jos įgyvendinimo 2009-2013 metų priemonių plano patvirtinimo, 2010.** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=426593 [žiūrėta 2012.10.23]
104. **Pasaulinė aplinkos ir plėtros komisija.** Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987. http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf [žiūrėta 2012.10.24]
105. **Europos Komisija.** A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development, 2001.

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:EN:PDF [žiūrėta 2012.10.24]

106. **Europos Komisija.** Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility, 2006. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF [žiūrėta 2013.05.19]
107. **Bird et al.** Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: Where to Begin?, 2007. http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2007-Vienna/Papers/0366.pdf [žiūrėta 2013.10.25]
108. **OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011.** http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf [žiūrėta 2013.11.27]
109. **Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy, 2001.** http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_101234.pdf [žiūrėta 2013.11.27]
110. **Guiding Principles on Business and Human Rights, 2011.** http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf [žiūrėta 2013.11.27]

Vaičiulis M. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijų ir jų praktinio taikymo analizė / Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Laurinavičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, Ekonomikos ir verslo institutas, 2013. – 122 p.

ANOTACIJA

Šiame magistro baigiamajame darbe analizuojamos įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos bei galimybė jas pritaikyti praktikoje vertinant verslo subjektų socialinio atsakingumo apimtį. Pirmojoje darbo dalyje orientuojamasi į ĮSA teorinę dimensiją, kurios analizė patvirtino egzistuojantį aukštą ĮSA neapibrėžtumo lygį, kuris buvo sumažintas pateikus socialiai atsakingos veiklos vykdymo sampratą. Antroji dalis skirta ĮSA koncepcijų pritaikomumo praktikoje analizei, kurios pagrindu išskirti pagrindiniai veiksniai, skatinantys socialiai atsakingą veikimą, bei susisteminti konceptualūs ĮSA modeliai, kas sudarė prielaidas verslo subjektų socialinio atsakingumo vertinimui. Trečiojoje daro dalyje atlikti du tyrimai siekiant pritaikyti ĮSA koncepcijas praktiškai. Pirmasis tyrimas leido pateikti du ĮSA kraštutinumo pavyzdžius, tai yra socialiai atsakingą ir neatsakingą verslo subjektą. Antruoju tyrimu nustatytas egzistuojantis skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų požiūrio į ĮSA ir iš to išplaukiančio jų socialinio atsakingumo apimties, bei viso to sąsaja su šiose kompanijose vyraujančiais vadybos tipais.

Pagrindiniai žodžiai: įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA), koncepcija, modelis, užsienio kapitalas, Lietuvos kapitalas.

Vaičiulis M. Analysis of the concepts of corporate social responsibility and their practical implementation / Master's Work in International Trade. Supervisor assoc. prof. dr. A. Laurinavičius. – Vilnius: Institute of Economics and Business, Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 122 p.

ANNOTATION

The author of this paper analyzes the concepts of corporate social responsibility and the possibilities of their practical implementation in valuing CSR extent in companies. The first part of the work deals with theoretical dimension of CSR, analysis of which confirmed the existence of vagueness of the phenomenon, which was eliminated to some extent by presenting a definition of this term. The second part is devoted to analysis of CSR concepts' practical implementation, according to which main factors stimulating socially responsible behavior were singled out and conceptual CSR models systematized, all of which created preconditions for evaluation of social responsibility in companies. The third part of the paper covers two practical researches conducted based on CSR concepts. The first one created an opportunity to present two marginal examples of CSR, i.e. socially responsible and socially irresponsible company. In the second research it was established that there is a difference between foreign and Lithuanian capital companies' attitudes towards CSR, which can be linked to the dominant management types in the aforementioned companies.

Key words: corporate social responsibility (CSR), concept, model, foreign capital, Lithuanian capital.

Vaičiulis M. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijų ir jų praktinio taikymo analizė / Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Laurinavičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, Ekonomikos ir verslo institutas, 2013. – 122 p.

SANTRAUKA

Šiame darbe analizuojamos įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos bei galimybė jas pritaikyti praktikoje vertinant verslo subjektų socialinio atsakingumo apimtį. Siekiant išsiaiškinti ĮSA koncepcijų pritaikomumo galimybes pasirinkta tirti užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių įmonių, registruotų Lietuvos Respublikoje, socialinės atsakomybės apimtį bei remiantis tuo nustatyti priklausomai nuo kapitalo prigimties pasireiškiantį socialinio atsakingumo skirtumą. Darbo aktualumas pirmiausia pagrindžiamas tuo, jog įmonių socialinė atsakomybė vis dar pasižymi aukštu neapibrėžtumo lygiu, kuris sąlygoja skirtingą šio reiškinio interpretavimą verslo subjektų tarpe. Be to, Lietuvoje vyraujanti nuomonė, jog užsienio kapitalo bendrovės yra socialiai atsakingesnės dėl savo požiūrio į ĮSA nei Lietuvos kapitalo kompanijos, paskatino išsiaiškinti, ar šie prielaidomis paremti įsitikinimai atspindi realią situaciją. Išsikeltas darbo tikslas, siekiamas rezultatas – įvertinti potencialiai egzistuojančius skirtumus tarp Lietuvos Respublikoje registruotų užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų socialinės atsakomybės apimties ir, remiantis įmonių socialinės atsakomybės koncepcijų lyginamąja analize, pateikti socialinio atsakingumo apimties plėtros gaires. Jam pasiekti išsikelti 4 uždaviniai: pirma, apžvelgti įmonių socialinės atsakomybės teorinę dimensiją ir jos vystymąsi bei pateikti nagrinėjamos temos požiūriu apibendrintą ĮSA apibrėžimą; antra, atlikti įmonių socialinės atsakomybės koncepcijų praktinio pritaikomumo lyginamąją analizę; trečia, nustatyti skirtumą tarp Lietuvos Respublikoje registruotų užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonių socialinės atsakomybės apimties; ketvirta, pateikti įmonėms, plėtojančioms socialiai atsakingą veiklą, ĮSA apimties plėtros gaires.

Uždaviniams įgyvendinti ir tikslui pasiekti buvo pasitelkta mokslinės literatūros bei antrinių šaltinių analizė, kurios pagrindu atskleista ĮSA teorinė dimensija bei padidintas įmonių socialinės atsakomybės apibrėžtumas. Taip pat buvo atliekama ĮSA koncepcijų lyginamoji analizė ir sintezė, tai yra buvo analizuojamos ir lyginamos ĮSA koncepcijos ir jų praktinis pritaikomumas bei atliekama jų sintezė, suteikusi priemones, leidusias įvertinti verslo subjekto socialinės atsakomybės apimtį. Galiausiai renkant Lietuvos Respublikoje registruotų užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų duomenis bei tikrinant jų tinkamumą analizei, kurios pagrindu atskleistas skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų socialinio atsakingumo bei tai atvaizduojant grafiškai naudoti interviu, anketavimo, ekspertinio vertinimo, anketinių duomenų analizės ir jų grafinio atvaizdavimo metodai.

Visas darbas susideda iš trijų pagrindinių dėstomųjų dalių. Pirmojoje orientuojamasi į ĮSA teorinę dimensiją, kurios analizė patvirtino egzistuojantį aukštą įmonių socialinės atsakomybės neapibrėžtumo

lygį, kuris buvo sumažintas pateikus socialiai atsakingos veiklos vykdymo sampratą. Antroji dalis skirta įmonių socialinės atsakomybės koncepcijų pritaikomumo praktikoje analizei. Joje išskirti pagrindiniai veiksniai, skatinantys socialiai atsakingą veikimą, bei išanalizuoti konceptualūs ĮSA modeliai ir jų tarpusavio sąsaja. Visa tai sudarė prielaidas verslo subjektų socialinio atsakingumo vertinimui.

Trečiojoje darbo dalyje atlikti du tyrimai siekiant pritaikyti ĮSA koncepcijas praktiškai. Pirmajame tyrime orientuotasi į multinacionalinių korporacijų deklaruojamą ir realų socialinio atsakingumo lygį ir nustatyta, jog šie du atskaitos taškai ne visada sutampa. Tai suteikė progą pateikti du ĮSA kraštutinumus, tai yra socialiai atsakingo ir neatsakingo verslo subjekto pavyzdžius. Antruoju tyrimu siekta nustatyti, koks skirtumas egzistuoja tarp Lietuvos Respublikoje registruotų užsienio ir Lietuvos kapitalo vidutinių bei stambių bendrovių požiūrio į ĮSA ir iš to išplaukiančios socialinio atsakingumo apimties, bei išsiaiškinti viso to sąsają su užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonėse vyraujančiais vadybos tipais. Tyrimu nustatyta, jog egzistuoja skirtumas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo verslo subjektų požiūrio į ĮSA, tačiau jis nėra ženklus. Be to, remiantis tuo atskleista, jog minėtasis požiūrių skirtumas siejasi su užsienio ir Lietuvos kapitalo kompanijose vyraujančiais vadybos tipais bei skirtumais tarp jų. Remiantis tyrimo rezultatais pateiktos rekomendacijos bei pasiūlymai tiek užsienio, tiek Lietuvos kapitalo verslo subjektams, kuriais remiantis būtų eliminuojami nustatyti su ĮSA susiję apribojimai.

Rašant darbą panaudota 110 literatūros šaltinių. Taip pat aiškesniam rezultatų bei tikslesniam duomenų pateikimui pasitelkta 17 lentelių, 16 paveikslų bei 7 priedai.

Vaičiulis M. Analysis of the concepts of corporate social responsibility and their practical implementation / Master's Work in International Trade. Supervisor assoc. prof. dr. A. Laurinavičius. – Vilnius: Institute of Economics and Business, Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 122 p.

SUMMARY

The author of this paper analyzes the concepts of corporate social responsibility and the possibilities of their practical implementation in valuing CSR extent in companies. A research of foreign and Lithuanian capital medium and large companies registered in Lithuania has been conducted by implementing CSR concepts in order to evaluate the extent of their social responsibility and determine the differences arising due to capital nature. Primarily, the relevance of the paper is based on the fact that there is a high level of vagueness in the CSR phenomenon, which means that companies tend to interpret it quite differently. What is more, in Lithuania there is a highly spread opinion that foreign capital companies are more socially responsible due to their broader understanding of CSR than Lithuanian capital companies, which induced to ascertain whether these assumptions reflect the actual situation. Therefore, the ultimate goal of the paper, the result aimed at – Evaluate potential differences between the extent of social responsibility in foreign and Lithuanian capital companies registered in the Republic of Lithuania and, according to the comparative analysis of CSR concepts, present guidelines for the expansion of the extent of social responsibility. To achieve the goal four tasks had to be implemented: first, overview the theoretical dimension of CSR and its development, based on which present a generalized definition of CSR; second, analyze the possibilities of CSR concepts' practical implementation; third, determine the difference between the extent of social responsibility in foreign and Lithuanian capital companies registered in the Republic of Lithuania; fourth, present guidelines for the expansion of the extent of CSR for companies which conduct socially responsible business.

To implement the tasks and achieve the purpose special methods were used. First of all, analysis of scientific literature and secondary data was used to disclose the theoretical dimension of CSR and eliminate the vagueness of the CSR phenomenon. Moreover, a comparative analysis and synthesis of CSR concepts was conducted, which eventually granted tools used to evaluate the extent of social responsibility in companies. Finally, to collect data from foreign and Lithuanian capital companies, test its suitability, conduct analysis of aforementioned companies' social responsibility and present everything graphically a few other methods were used – interview, questionnaire, expert evaluation, analysis of the questionnaires' data and formation of the diagrams and tables.

The whole work consists of three main parts. The first deals with theoretical dimension of CSR, analysis of which confirmed the existence of vagueness of the phenomenon, which was eliminated to some extent by presenting a definition of this term. The second part is devoted to the analysis of CSR

concepts' practical implementation. In this part main factors stimulating socially responsible behavior were singled out and conceptual CSR models systematized, all of which created preconditions for evaluation of social responsibility in companies.

The third part of the paper covers two practical researches conducted based on CSR concepts. The first one was oriented at determining the difference between declared and actual extent of social responsibility in two multinational corporations. During this research it was established that sometimes a huge gap exists between these two variables. It also created an opportunity to present two marginal examples of CSR, i.e. socially responsible and socially irresponsible company. The purpose of the second research was to determine the difference between foreign and Lithuanian capital medium and large companies' registered in the Republic of Lithuania attitude towards CSR and its extent, and find out whether the difference can be connected to these companies' management types. It was established that a difference between foreign and Lithuanian capital companies' attitude towards CSR exists, however, it is not significant. What is more, it was revealed that the before-mentioned difference of the attitudes is connected to the management types which predominate in the foreign and Lithuanian capital companies. According to the results of the research recommendations and suggestions, which would allow eliminating the limitations related to CSR, for both foreign and Lithuanian capital companies were presented.

During the writing of the paper, the author used 110 literature sources. What is more, 17 tables, 16 figures and 7 appendixes were used for the better reflection of the results and more accurate presentation of data.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

1 priedas. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos gairės tarptautinėms bendrovėms

Bendroji politika
Vykdyti veiklą remiantis šalyje vyraujančiais reikalavimais ir atsižvelgiant į susijusių subjektų interesus.
Informacijos atskleidimas
Užtikrinti, jog visa informacija, susijusi su kompanijos veikla, struktūra, finansine situacija, pajėgumais, savininkais bei valdymu, būtų tiksli ir pateikiama laiku. Taikyti aukštos kokybės apskaitos bei finansinės ir nefinansinės, įskaitant aplinkosauginės ir socialinės, atskaitomybės standartus.
Žmogaus teisės
Gerbti žmogaus teises, vengti jų pažeidinėjimo, o pažeidus prisiimti atsakomybę, siekti užkirsti kelią ar sumažinti žmogaus teisių pažeidimo riziką, tiesiogiai besisiejančią su kompanijos veikla, produktais ar paslaugomis, bei pagarbos žmogaus teisėms koncepciją integruoti į kompanijos politiką.
Darbo santykiai
Gerbti darbuotojų teisę burtis į profsąjungas ar kitas organizacijas, ginančias darbuotojų teises bei suteikiančias kolektyvinę derybų galią. Taip pat prisidėti prie vaikų ir priverstinio darbo ribojimo. Remtis lygybės principais ir nediskriminuoti esamų ar potencialių darbuotojų (tai negalioja, jei diskriminacija darbuotojų atrankoje yra numatyta valstybės politikoje).
Aplinkosauga
Saugoti aplinką, žmonių sveikatą bei saugumą, ir veiklą vykdyti siekiant darnios plėtros. Taip pat įdiegti ir vystyti aplinkosaugos vadybos sistemą, adekvačią kompanijos dydžiui, pajėgumams bei gamtai daromai įtakai.
Korupcija
Negalima nei tiesiogiai, nei netiesiogiai siūlyti, žadėti, duoti ar reikalauti kyšio arba kitais neteisėtais būdais daryti įtaką siekiant naudos.
Vartotojų interesai
Santykiuose su klientais turi būti remiamasi verslo, rinkodaros ir reklamavimosi sąžiningumu bei užtikrinama, jog tiekiami produktai ar teikiamos paslaugos yra kokybiškos ir patikimos.
Mokslas ir technologijos
Užtikrinti, jog vykdoma veikla yra suderinta su šalies, kurioje veikiama, mokslo ir technologijų politika bei planais. Prisidėti prie inovacijų kūrimo bei, atsižvelgiant į komercinius tikslus, plėtoti ryšius su vietiniais universitetais, viešosiomis tyrimų institucijomis, pramonės asociacijomis.
Konkurencija
Veikti nepažeidžiant teisinės bazės, susijusios su efektyvios konkurencijos palaikymu bei jos reguliavimu. Vengti konkurenciją ribojančių susitarimų bei bendradarbiauti su konkurenciją reguliuojančiomis institucijomis.
Mokesčiai
Laiku mokėti mokesčius šalyje, kurioje yra vykdoma veikla, bei bendradarbiauti su mokesčius administruojančiomis institucijomis.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011.

2 PRIEDAS

2 priedas. Tarptautinės darbo organizacijos trišalė principų deklaracija dėl tarptautinių bendrovių ir socialinės politikos

UŽIMTUMAS
Užimtumo skatinimas
Vyriausybės turėtų vykdyti aktyvią politiką, skirtą užimtumo bei produktyvumo skatinimui. Tarptautinės bendrovės, ypač veikiančios besivystančiose šalyse, turėtų dėti pastangas kuriant įdarbinimo galimybes bei gerinant darbo standartus ir palaikant aukštą užimtumo lygį. Prieš pradedant veiklą ir jos vykdymo metu privalu atsižvelgti į šalyje vyraujančius standartus, plėtros planus bei vykdyti dialogą su valstybe bei organizacijomis, reprezentuojančiomis darbuotojų interesus.
Įdarbinimo ir darbo lygybė
Vyriausybės turėtų vystyti politiką, skirtą lygių galimybių užimtumo srityje skatinimui, tai yra orientuotą į bet kokios diskriminacijos dėl rasės, lyties, religijos, politinių pažiūrų, nacionalinės ar socialinės kilmės panaikinimą. Tarptautinės organizacijos turėtų prisidėti prie vyriausybių vykdomos lygių galimybių politikos užimtumo srityje.
Su užimtumu susijusios rizikos
Vyriausybės turėtų stebėti tarptautinių bendrovių daromą įtaką užimtumui visuose sektoriuose bei kartu su tarptautinėmis bendrovėmis imtis atitinkamų priemonių dėl jų veiklos kylančių užimtumo bei darbo rinkos problemų eliminavimui. Tiek tarptautinės, tiek nacionalinės bendrovės turėtų darbuotojams užtikrinti stabilias užimtumo galimybes bei pakankamą socialinį saugumą.
MOKYMAI IR TOBULĖJIMAS
Vyriausybės turėtų vystyti nacionalinę politiką, susijusią su darbuotojų mokymu ir tobulėjimu bei nukreiptą į užimtumo situacijos gerinimą. Tarptautinės bendrovės turėtų užtikrinti, jog darbuotojams būtų suteikiami visi reikalingi apmokymai bei adekvačios tobulėjimo ir karjeros galimybės. Tarptautinės bendrovės taip pat turėtų glaudžiai bendradarbiauti su darbuotojus vienijančiomis organizacijomis, atitinkamomis vietinėmis, nacionalinėmis bei tarptautinėmis institucijomis.
DARBO IR GYVENIMO SĄLYGOS
Darbo užmokestis, papildomas atlygis ir darbo sąlygos
Tarptautinių organizacijų darbuotojams mokami atlyginimai, suteikiamas papildomas atlygis už darbą bei pačios darbo sąlygos neturėtų būti žemesnio lygio nei panašių verslo subjektų, veikiančių atitinkamoje šalyje. Jei yra veikiama šalyje, kurioje nėra galimybės palyginti tarptautinės bendrovės su atitinkama nacionaline kompanija, tarptautinė bendrovė turėtų suteikti geriausias įmanomas darbo ir atlygio sąlygas, kurios būtų ne žemesnio lygio nei numatytos atitinkamos šalies teisinėje bazėje bei užtikrinančios adekvatų darbuotojų ir jų šeimų pagrindinių poreikių patenkinimą.
Minimalus amžius
Tiek tarptautinės, tiek nacionalinės bendrovės turėtų gerbti minimalaus darbuotojų amžiaus reikalavimus bei siekti mažinti vaikų darbo naudojimą.

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

Saugumas ir sveikata
Vyriausybės turėtų užtikrinti, jog tiek tarptautinės, tiek nacionalinės bendrovės laikytųsi adekvačių darbo saugos ir darbuotojų sveikatos apsaugos standartų. Tarptautinės bendrovės savo veiklą turėtų grįsti aukščiausiais darbo saugos ir darbuotojų sveikatos apsaugos standartais. Tarptautinės bendrovės taip pat turėtų bendradarbiauti su kompetentingomis darbo saugos ir darbuotojų sveikatos apsaugos institucijomis, darbuotojus reprezentuojančiomis ir kitomis susijusiomis organizacijomis.
PRAMONINIAI SANTYKIAI
Asociacijų laisvė ir teisė į jas burtis
Tiek tarptautinių, tiek nacionalinių bendrovių darbuotojai turi turėti teisę prisijungti prie bet kokių organizacijų ar burtis į profsąjungas. Jei vyriausybės siekdamos į šalį pritraukti užsienio investicijų suteikia tarptautinėms bendrovėms tam tikras lengvatas, jos negali būti susijusios su draudimais darbuotojams burtis į profsąjungas ar vykdyti kolektyvines derybas.
Kolektyvinės derybos
Tarptautinių bendrovių darbuotojai turi teisę jungtis į jų teises reprezentuojančias organizacijas, suteikiančias kolektyvinių derybų galią. Tarptautinės bendrovės neturėtų užkirsti tam kelio ar kitaip trukdyti šių organizacijų veiklos.
Konsultacijos
Tiek tarptautinės, tiek nacionalinės bendrovės turėtų bendradarbiauti bei konsultuotis su darbuotojais ir jų teises reprezentuojančiomis organizacijomis klausimais, kurie yra svarbūs abiems pusėms.
Skundų nagrinėjimas
Kiekvienas darbuotojas turi teisę pateikti skundą, kuris turi būti nagrinėjamas remiantis atitinkama procedūra.
Pramoninių ginčų sprendimas
Tiek tarptautinės, tiek nacionalinės bendrovės turėtų susikurti atitinkamą ginčų tarp bendrovių ir darbuotojų prevencijos bei sprendimo mechanizmą, kuriame būtų tinkamai reprezentuojama tiek bendrovė, tiek jos darbuotojai.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy, 2001.

3 PRIEDAS

3 priedas. Jungtinių Tautų verslo ir žmogaus teisių pavyzdiniai principai

VALSTYBĖS PAREIGA GINTI ŽMOGAUS TEISES
Fundamentalieji principai
1. Valstybė privalo ginti trečiųjų šalių, įskaitant verslo subjektus, pažeidinėjamas žmogaus teises savo teritorijoje ir (arba) jurisdikcijoje. 2. Valstybė turėtų aiškiai iškomunikuoti savo poziciją, jog visiems jos teritorijoje ir (arba) jurisdikcijoje veikiantiems verslo subjektams privalu gerbti žmogaus teises.
Operatyviniai principai
3. Valstybės turėtų stiprinti įstatyminę bazę, kuri tiesiogiai ir (arba) netiesiogiai siejasi su verslo subjektų pagarba žmogaus teisėms. 4. Valstybės turėtų skirti ypatingą dėmesį verslo subjektams, kurie yra kontroliuojami pačios valstybės ar kuriems valstybė skiria paramą. 5. Valstybės turėtų adekvačiai prognozuoti galimą įtaką žmogaus teisėms, kai yra sudaromos sutartys su verslo subjektais. 6. Valstybės turėtų skatinti verslo subjektų, su kuriais vykdomi komerciniai sandoriai, pagarbą žmogaus teisėms. 7. Valstybės turėtų skirti ypatingą dėmesį žmogaus teisių pažeidinėjimo rizikai srityse, pasižyminčiose dideliu konfliktų kiekiu. 8. Valstybės turėtų užtikrinti, jog visos jų institucijos, susijusios su verslo subjektais, būtų susipažinusius su atitinkamos valstybės pripažįstamais pagarbos žmogaus teisėms principais ir įpareigojimais. 9. Valstybės turėtų išlaikyti savo suverenumą žmogaus teisių srityje, kai yra sudaromos tarpvalstybinės sutartys ar sutartys su verslo subjektais. 10. Valstybės, dalyvaujančios tarptautinių institucijų veikloje, turėtų siekti, jog šios institucijos neribotų valstybių siekio ginti žmogaus teises ir nepateisintų verslo subjektų, pažeidinėjančių žmogaus teises.
VERSLO SUBJEKTŲ ATSAKOMYBĖ GERBTI ŽMOGAUS TEISES
Fundamentalieji principai
11. Verslo subjektai turėtų gerbti žmogaus teises. 12. Verslo subjektai turėtų atsižvelgti bent į tarptautiniu lygiu pripažįstamas žmogaus teises. 13. Verslo subjektai turėtų pasirūpinti, jog jų veikla, produktai ar paslaugos nepažeistų žmogaus teisių, o jei tai įvyksta, siekti pašalinti atsiradusias pasekmes. 14. Atsakomybė gerbti žmogaus teises yra priskiriama visiems verslo subjektams, nepriklausomai nuo jų dydžio, sektoriaus, kuriame veikiama, savininkų bei struktūros. 15. Pagarba žmogaus teisėms turėtų būti numatyta verslo subjekto politikoje ir pasireikšti visuose jo veiklos procesuose.

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

3 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

Operatyviniai principai
16. Verslo subjekto atsakomybės gerbti žmogaus teisės prisiėmimas turi būti patvirtintas viešu pareiškimu.
17. Siekiant išsiaiškinti, kaip žmogaus teisių pažeidimai kompanijoje yra identifikuojami, jiems užkertamas kelias ar sumažinami sukelti padariniai, verslo subjektai turėtų vykdyti su tuo susijusį auditą.
18. Verslo subjektai, siekdami valdyti žmogaus teisių pažeidimo riziką, turėtų identifikuoti ir įvertinti realią ir potencialią savo veiklos ar verslo santykių daromą įtaką žmogaus teisėms.
19. Siekiant užkirsti kelią ar sumažinti verslo subjekto daromą neigiamą įtaką žmogaus teisėms, verslo subjektai turėtų pasinaudoti žmogaus teisių audito metu gautais rezultatais ir imtis atitinkamų veiksmų.
20. Siekiant išsiaiškinti ar daroma neigiama įtaka žmogaus teisėms yra pašalinta, verslo subjektas turėtų sekti savo vykdomų veiksmų efektyvumą.
21. Verslo subjektai turėtų viešai iškomunikuoti visą su jo veiksmais susijusią informaciją, atskleidžiančią, kaip yra šalinama neigiama įtaka žmogaus teisėms.
22. Verslo subjektai, sukėlę ar prisidėję prie žmogaus teisių pažeidimo, turėtų suteikti visą reikiamą informaciją ar bendradarbiauti su atitinkamomis institucijomis teisinio proceso metu.
23. Visais atvejais verslo subjektai turėtų laikytis šalies, kurioje veikiama, teisinėje bazėje numatytais reikalavimais, susijusiais su žmogaus teisėmis, bei tarptautiniu lygiu pripažįstamomis žmogaus teisėmis.
24. Verslo subjektai turėtų teikti prioritetą žmogaus teisių pažeidimų, kurių mastas yra didžiausias ar reikalaujantis neatidėliotinų priemonių, šalinimui.
PRIEMONĖS
Fundamentalieji principai
25. Valstybės privalo imtis atitinkamų veiksmų užtikrinant, jog jų teritorijoje ir (arba) jurisdikcijoje pažeidus žmogaus teises būtų taikomos atitinkamos priemonės.
Operatyviniai principai
26. Valstybės turėtų užtikrinti, jog teisminiai mechanizmai veiktų sklandžiai ir patikimai, kai sprendžiamos bylos, susijusios su verslo subjektų daromais žmogaus teisių pažeidimais.
27. Valstybės turėtų užtikrinti, jog neteisminiai mechanizmai veiktų efektyviai ir tinkamai, kai sprendžiamos problemos, susijusios su verslo subjektų daromais žmogaus teisių pažeidimais
28. Valstybės turėtų užtikrinti, jog su verslo subjektų daromais žmogaus teisių pažeidimais susiję skundai būtų efektyviai sprendžiama be valstybės įsikišimo.
29. Verslo subjektai turėtų sukurti ar dalyvauti mechanizmuose, kurių pagalba būtų sprendžiamos individų ar bendruomenių skunduose pateiktos problemos.
30. Pramoninės, interesų grupių ar kitos kolektyvinės iniciatyvos, susijusios su žmogaus teisėmis, turėtų užtikrinti, jog skundų sprendimo mechanizmai veiktų efektyviai.

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

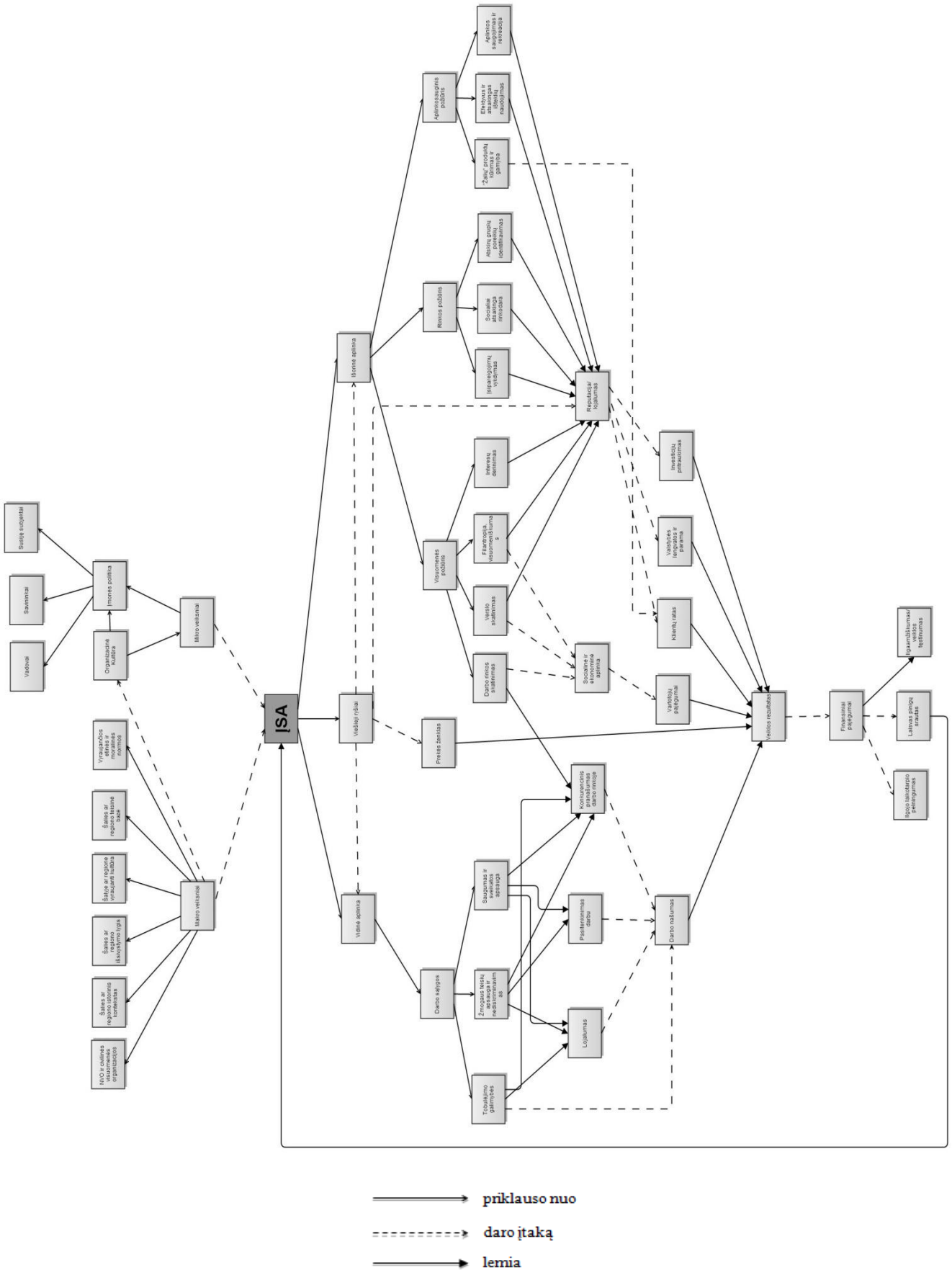
3 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

31. Tam, jog tiek valstybiniai, tiek be valstybės įsikišimo veikiantys neteisminiai skundų sprendimo mechanizmai veiktų efektyviai, turėtų būti užtikrinta, jog jie veikia, yra prieinami, nuspėjami, užtikrinantys lygybę, skaidrūs, suderinami su žmogaus teisėmis ir suteikiantys naudingą grįžtamąjį ryšį.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Guiding Principles on Business and Human Rights, 2011.

4 PRIEDAS



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

4 priedas. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos žemėlapis

5 PRIEDAS

5 priedas. Bendrovių, kurioms buvo išsiųstos tyrimo anketos, sąrašas

Eil. Nr.	Bendrovės pavadinimas	El. paštas
Užsienio kapitalo bendrovės		
1	AB „ORLEN Lietuva”	post@orlenlietuva.lt
2	UAB „LUKOIL Baltija“	info@lukoil.lt
3	UAB „Neste Lietuva“	neste.lietuva@nesteoil.com
4	UAB „Minijos Nafta“	mail@minoil.lt
5	UAB „Palink“	info@iki.lt
6	UAB „Rimi Lietuva“	info.lt@rimibaltic.com
7	UAB „Vestey Foods Baltics“	info@vesteyfoods.lt
8	UAB „Papyrus Lietuva“	vilma.velickiene@papyrus.com
9	UAB „SAERIMNER“	info@saerimner.com
10	AB „Linas Agro Group“	group@linasagro.lt
11	AB „Lifosa“	info@lifosa.com
12	UAB „Baltic Agro“	biuras@balticagro.lt
13	UAB „Scandagra“	info@scandagra.lt
14	UAB „Konekesko Lietuva“	info@kesko.lt
15	UAB „Bite Lietuva“	info@bite.lt
16	UAB „TELE2“	reception.lt@tele2.com
17	UAB „Omnitel“	info@omnitel.net
18	Seesam Insurance AS Lietuvos filialas	komunikacija@seesam.lt
19	UAB DK „PZU Lietuva“	info@pzu.lt
20	UAB „ERGO Lietuva“	info@ergo.lt
21	UAB „INTER RAO Lietuva“	info@interrao.lt
22	UAB „Elektrum Lietuva“	info@elektrum.lt
23	UAB „SBE Energy“	info@sbeenergy.lt
24	UAB „Enefit“	info@enefit.lt
25	UAB „Servier Pharma“	srglit@takas.lt
26	UAB „Roche Lietuva“	info.vilnius@roche.com
27	UAB „Sirowa Vilnius“	sirowa@sirowa.lt
28	UAB „SANOFI-AVENTIS LIETUVA"	info.lt@sanofi.com
29	UAB „SICOR Biotech“	info@sicor.lt
30	UAB „BERLIN CHEMIE MENARINI BALTIC"	lt@berlin-chemie.com
31	UAB „GLAXOSMITHKLINE LIETUVA"	info.lt@gsk.com
32	UAB „ARMILA"	info@armila.com
33	UAB „Thermo Fisher Scientific Baltic“	info.baltics@thermofisher.com
34	UAB „Limedika“	limedika@limedika.lt
35	UAB „Magnum Veterinarija“	info@magnumvet.lt
36	AB „Nordic Sugar Kėdainiai"	kedainiai@nordicsugar.com
37	UAB „Hellmann Worldwide Logistics“	info@lt.hellmann.info
38	UAB „BALTISCHES HAUS"	kristina.bajoraite@balthaus.eu

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

39	AB „Lietuvos dujos“	info@lietuvosdujos.lt
40	UAB „ELME MESSER LIT“	vilnius@elmemesser.lt
41	AB „Suskystintos dujos“	info@suskystintosdujos.lt
42	UAB „AGA“	administracija@lt.aga.com
43	UAB „MLCH“	info@mlch.lt
44	UAB „Bang & Bonsomer”	office@bangbonsomer.lt
45	UAB „GEALEN BALTIC“	info@gealen.lt
46	UAB „Brenntag Lietuva“	info@brenntag.lt
47	UAB „Avon Cosmetics“	informacija@avon.com
48	UAB „Bennet Distributors“	bennet-vilnius@spi-group.com
49	UAB „ŠVYTURYS-UTENOS ALUS"	info@svyturys.lt
50	AB „Vilniaus degtinė“	vd@degtine.lt
51	AB „ALITA"	alita@alita.lt
52	AB „Volfas Engelman"	info@volfasengelman.lt
53	AB „ANYKŠČIŲ VYNAS"	info@anvynas.lt
54	UAB „Liviko“	info@liviko.lt
55	AB „Kauno tiltai“	kaunotiltai@kaunotiltai.lt
56	UAB „Lemminkainen Lietuva“	info@lemminkainen.lt
57	AB „Eurovia Lietuva“	eurovia@eurovia.lt
58	UAB „ATEA“	info@atea.lt
59	UAB „TD Baltic"	info@tdbaltic.lt
60	UAB „ABC Data Lietuva"	informacija@abcdata.eu
61	UAB „ALSO Lietuva"	lt@also.com
62	AB „Baltik Vairas“	info@baltikvairas.lt
63	UAB „Danplastas“	info@danplastas.lt
64	AB „Grafobal Vilnius“	vilnius@grafobal.lt
65	UAB „Jurby Water Tech“	info@jurby.com
66	UAB „GKF“	info@gkf.lt
67	UAB „Swetrak“	swetrak@swetrak.lt
68	UAB „DPD Lietuva“	info@dpd.lt
69	UAB „TNT“	tntinfo.lt@tnt.com
70	UAB „Eltel Networks“	info.lithuania@eltelnetworks.com
71	UAB „SLO Lithuania“	biuras@slo.lt
72	UAB „Tele-Fonika Baltic“	office@tfbaltic.lt
73	UAB „SILBERAUTO"	pirkliu@silberauto.lt
74	UAB „SCANIA LIETUVA"	info@scania.lt
75	UAB „MOLLER AUTO"	volkswagen@moller.lt
76	UAB „McDonald‘s Restaurants“	Info@lt.mcd.com
77	UAB „Olympic Casino Group Baltija“	lithuania@oc.eu
78	UAB „Scaent Baltic“	info@scaent.lt

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

79	UAB „G4S Lietuva"	info@lt.g4s.com
80	UAB „Schindler-Liftas“	info@lt.schindler.com
81	AB „Avia Solutions Group“	info@aviasg.com
82	UAB „Baltic ground services“	info@bgs.aero
83	UAB „Klasmann-Deilmann Šilutė“	Info.silute@klasmann-deilmann.com
84	UAB „Imlitex Holdings“	info@imlitex.lt
Lietuvos kapitalo bendrovės		
1	UAB „Luktarna“	info@luktarna.lt
2	UAB „BENDIDA"	centras@bendida.lt
3	UAB „LIT-INVEST“	info@lit.lt
4	UAB „Prie Luksto“	info@prieluksto.lt
5	UAB „SKULAS"	info@skulas.lt
6	UAB „OKSETA“	kaunas@okseta.lt
7	UAB „Manifoldas"	info@manifoldas.lt
8	UAB „MESETA"	info@meseta.lt
9	UAB „Saurida“	info@saurida.lt
10	UAB „Rotada“	rotada1@takas.lt
11	UAB „Jozita“	info@jozita.lt
12	UAB „VELSEKA“	aidas@velseka.com
13	UAB „Cemtekas"	info@cemtekas.lt
14	AB „LOTOS Geonafta“	mail@lotosgeonafta.lt
15	AB „Klaipėdos nafta“	info@oil.lt
16	UAB „Krovinių terminalas“	info@terminal.lt
17	UAB „Vilniaus prekyba“	info@vp.lt
18	UAB „MAXIMA grupė“	info@maximagrupe.eu
19	UAB „Norfos mažmena“	norfa@norfa.lt
20	AB „Apranga“	info@apranga.lt
21	UAB „Senukų prekybos centras“	marketing@senukai.lt
22	UAB „Sanitex“	sanitex@sanitex.eu
23	UAB „Eugesta“	info@eugesta.lt,
24	UAB „Kauno vaisių ir daržovių prekyba“	info@kvdp.lt
25	UAB „Nostra“	info@nostra.lt
26	UAB „Augma“	info@augma.lt
27	UAB „RIVONA"	rivona@rivona.lt
28	AB „Lytagra"	lytagra@lytagra.lt
29	AB „Utenos trikotažas“	utenos.trikotazas@ut.lt
30	UAB AK „AVIABALTIKA“	aviabaltika@aviabaltika.lt
31	UAB „VITA BALTIC INTERNATIONAL"	info@vitabaltic.lt
32	UAB „Daisena"	info@daisena.lt
33	UAB „Praslas“	info@praslas.lt

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

34	UAB „Interlux“	spirit@interlux.lt
35	UAB „GINDANA"	gindana@gindana.lt
36	UAB „TC prekyba"	administracija@tcprekyba.lt
37	UAB „ECSO“	info@ecso.lt
38	UAB „Ulmas“	info@ulmas.lt
39	AB „Achema“	sekretoriatas@achema.com
40	AB „Agrokoncernas“	info@agrokoncernas.lt
41	AB „Kauno grūdai“	info@kggroup.eu
42	UAB „Agerona“	info@agerona.lt
43	UAB „DOJUS agro“	info@dojusagro.lt
44	UAB „Šiaurės vilkas“	sv@siauresvilkas.lt
45	UAB „Dotnuvos projektai"	info@dotnuvosprojektai.lt
46	AB Lietuvos radijo ir televizijos centras	Info@telecentras.lt
47	AB „Lietuvos draudimas“	info@ld.lt
48	AB „LESTO“	info@lesto.lt
49	AB „Lietuvos energija“	biuras@le.lt
50	AB „LITGRID“	info@litgrid.eu
51	UAB „Energijos kodas“	info@energijoskodas.lt
52	AB „Axis Industries"	info@axis.lt
53	UAB „Čelestina“	celestina@celestina.lt
54	UAB „ICG farma“	info@icgfarma.lt
55	UAB „Aconitum“	info@aconitum.lt
56	UAB „ARVI“ ir ko	arvi@arvi.lt
57	AB „Pieno žvaigždės“	info@pienozvaigzdes.lt
58	AB „Rokiškio sūris“	rokiskio.suris@rokiskio.com
59	AB „KREKENAVOS AGROFIRMA"	sekretore@krekenavosagr.lt
60	UAB „Litamilk“	info@litamilk.lt
61	UAB „Kėdainių konservų fabrikas“	info@kkf.lt
62	UAB „Mažeikių mėsinė“	mesine@mesine.lt
63	UAB „Girteka Logistics“	info@girteka.lt
64	AB „Lietuvos geležinkeliai“	lgkanc@litrail.lt
65	AB „Klaipėdos jūrų krovinių kompanija“	info@klasco.lt
66	UAB „Transekspedicija“	info@transekspedicija.lt
67	AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“	info@ljl.lt
68	UAB „Magnus Logistics“	info@magnus-group.lt
69	UAB „FESTINA“	oksana.sauliene@festina.lt
70	UAB „VPA Logistics“	office@vpalogistics.eu
71	UAB „Transporto vystymo grupė“	info@karlas.net
72	UAB „Viljana“	info@viljana.lt
73	UAB „Ferteksos transportas“	main@fertex.lt

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

74	UAB „Vilniaus viešasis transportas"	info@vilniausvt.lt
75	AB „Hanner“	info@hanner.lt
76	AB „Panevėžio statybos trestas“	pst@pst.lt
77	UAB „Hidrostatyba“	administracija@hidrostatyba.lt
78	UAB „Lakaja“	info@lakaja.lt
79	UAB „Plungės lagūna“	info@plungeslaguna.lt
80	UAB „Kortas“	info@kortas.lt
81	UAB „Ukmergės statyba“	info@ukmstatyba.lt
82	UAB „Rudesta“	valdas.kumpys@rudesta.lt
83	UAB „Inreal“	info@inreal.lt
84	AB „MONTUOTOJAS"	info@montuotojas.lt
85	UAB „Dujotekana“	info@dujotekana.lt
86	UAB „Naftos dujos"	info@naftosdujos.lt
87	UAB „Jungtinis dujų centras“	jdc@zebra.lt
88	UAB „NEO group“	info@neogroup.eu
89	UAB „RETAL Europe“	info@retaleurope.lt
90	UAB „Ekochema“	info@ekochema.lt
91	UAB „Lietpak“	lietpak@lietpak.lt
92	UAB „IVILTRA“	office@iviltra.lt
93	UAB „Somlita“	info@somlita.lt
94	UAB „RETAL Baltic“	info@retalbaltic.lt
95	UAB „Logichema“	info@logichema.com
96	UAB „Srava“	info@srava.lt
97	UAB „Plastima“	info@plastima.lt
98	UAB „Mineraliniai vandenys“	info@mv.lt
99	AB „Stumbras"	stumbras@stumbras.lt
100	UAB „Italiana LT“	info@itaina.lt
101	UAB „Selita“ ir Ko	info@selita.lt
102	UAB „Kalnapilio-Tauro grupė"	info@kalnapilis.lt
103	AB „Gubernija“	info@gubernija.lt
104	UAB „Šiaulių tara“	info@siauliutara.lt
105	AB „City service“	info@cityservice.lt
106	UAB „Novitera“	jurgita.mikelionyte@novitera.lt
107	UAB „Ecoservice“	ecoservice@ecoservice.lt
108	UAB „EMP recycling“	emp@emp.lt
109	UAB „Vilniaus vandenys“	info@vv.lt
110	UAB „Kauno švara“	info@svara.lt
111	UAB „Grinda“	info@grinda.lt
112	UAB „Šiaulių vandenys“	office@siauliuvandenys.lt
113	AB „Klaipėdos vanduo“	ofisas@vanduo.lt

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

114	UAB „Šiaulių plentas“	info@splentas.lt
115	AB „Panevėžio keliai“	info@paneveziokeliai.lt
116	UAB „Fegda“	office@fegda.lt
117	UAB „Alkesta“	info@alkesta.lt
118	UAB „KRS“	krs@krs-group.com
119	UAB „Geležinkelio tiesimo centras“	svetlana@gtc.lt
120	UAB „Parama“	info@alytausparama.lt
121	UAB „Kauno keliai“	info@kaunokeliai.lt
122	UAB „Penki kontinentai“	info@5ci.lt
123	UAB „ACC Distribution"	support@accdistribution.eu
124	AB „Akmenės cementas“	info@cementas.lt
125	UAB „Vilniaus lokomotyvų remonto depas“	info@vlrd.lt
126	AB „Snaigė“	snaige@snaige.lt
127	UAB „Klaipėdos kartono tara“	klaipeda@tara.lt
128	UAB „IREMAS"	info@iremas.lt
129	AB „Vernitas“	info@vernitas.lt
130	UAB „Achempak“	achempak@achempak.com
131	UAB „Traidenis“	info@traidenis.lt
132	AB „Giraitės Ginkluotės Gamykla“	info@ggg-ammo.lt
133	UAB „Baltvita“	info@baltvita.lt
134	UAB „Bionovus“	info@bionovus.lt
135	UAB „BOD Group“	office@bod.lt
136	UAB „Hoda“	raimis@hoda.lt
137	AB „Ortopedijos technika“	info@ortopedija.lt
138	UAB „LISIPLAST“	info@lisiplast.lt
139	AB „KLAIPĖDOS BALDAI"	info@klaipedosbaldai.lt
140	UAB „Labochema LT“	info@labochema.lt
141	UAB „Celsis"	vilnius@celsis.lt
142	AB „Klaipėdos energija“	klenergija@klenergija.lt
143	UAB „E energija“	info@e-energija.lt
144	UAB „Kauno termofikacijos elektrinė“	info@kte.lt
145	AB „Lietuvos paštas“	info@post.lt
146	UAB „Elga“	info@elga.lt
147	UAB „TETAS“	info@tetas.lt
148	UAB „Banga Electronics“	info@bangael.com
149	UAB „Šiaulių Tauro televizoriai“	info@tauras.lt
150	UAB „Elektrokomplektas“	info@elektrokomplektas.lt
151	AB „Lietkabelis“	laidas@lietkabelis.lt
152	UAB „Volvo Lietuva“	akvilina.stegvile@volvo.com
153	UAB „Skinest Baltija"	baltija@skinesta.lt

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

154	UAB „Adampolis"	vilnius@adampolis.lt
155	UAB „Tokvila“	info@tokvila.lt
156	UAB „Autojuta"	info@autojuta.lt
157	UAB „AD Baltic"	info@adbaltic.lt
158	UAB „TANAGRA"	info@tanagra.lt
159	Restoranų grupė „FORTAS“	info@fortas.eu
160	UAB „DELANO“	delano@delano.lt
161	UAB „Baltic Aviation Academy“	info@balticaa.com
162	UAB „Spaudos kontūrai“	printinfo@spkonturai.lt
163	UAB „Enerstena“	info@enerstena.lt
164	UAB „Vilniaus energija“	info@dalkia.lt
165	UAB „SBA koncernas“	sba@sba.lt
166	UAB „Koncernas MG Baltic“	info@mgbaltic.lt

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

6 priedas. Respondentams išsiųsta tyrimo anketa

ANKETA

Gerb. Respondente, Mykolo Romerio universiteto Tarptautinės prekybos magistro nuolatinių studijų antro kurso studentas Martynas Vaičiulis šiuo metu rengia magistro baigiamąjį darbą tema *„Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijų ir jų praktinio taikymo analizė“*, kuriame siekia ištirti įmonių socialinės atsakomybės koncepcijas ir jų pritaikomumą, vertinant verslo subjektų socialinio atsakingumo lygį bei jo didinimo potencialą.

Jūsų nuomonė labai svarbi, todėl prašome užpildyti visą anketą. Jūsų pateikti atsakymai bus konfidencialūs ir naudojami tik tyrimo tikslais. Užpildytas anketas siųsti el. paštu vaiciulis.martynas@gmail.com.

Anketos pildymo instrukcija

Pateikti 3 teiginių rinkiniai: 1 ir 2 rinkinyje yra po 6 teiginius, 3 rinkinyje – 8 teiginiai. Prašome kiekviename rinkinyje prioriteto tvarka suskirstyti teiginius, kurie tiksliausiai atskleidžia Jūsų bendrovėje vyraujančią situaciją. Lentelės pildymo taisyklės:

1. Nurodant ***„1”*** išreiškiate nuomonę, jog šis teiginys yra ***mažiausiai priimtinas***.
2. Nurodant ***„6“ (1 ir 2 rinkinyje) arba „8“ (3 rinkinyje)*** išreiškiate nuomonę, jog teiginys yra ***priimtiniausias***.
3. Jeigu su teiginiu ***visiškai nesutinkate***, tokiu atveju galima žymėti ***„0“***.
4. Teiginių rinkinyje viena ***skaitinė reikšmė gali būti panaudota tik vieną kartą*** (tai negalioja, jei žymima „0“), tai yra nurodžius tam tikrą prioritetą, pavyzdžiui, „5“, tame pačiame teiginių rinkinyje jis nebegali būti panaudotas darsyk.

I TEIGINIŲ RINKINYS	
Teiginys	**Prioritetas**
a) Verslo subjektas yra visuomenės dalis, todėl gali būti prilyginamas piliečiui.	
b) Verslo subjektas, veikdamas šalies ar regiono teisinės bazės rėmuose, pakankamai prisideda prie visuomenės gerovės didinimo.	
c) Verslo subjekto pagrindinis tikslas – maksimalaus pelno siekis – privalo būti suderintas su kitais tikslais, pavyzdžiui, natūralios aplinkos išsaugojimu, socialinių problemų sprendimu ir pan.	
d) Verslo subjektas privalo laikytis ne tik įstatymų, bet ir atsižvelgti į neformalias visuomenėje priimtas taisykles bei vyraujančias moralines normas.	
e) Verslo subjektai nėra pakankamai kompetentingi, jog galėtų perimti valstybės funkciją – spręsti visuomenines bei socialines problemas.	
f) Verslas turi vieną prigimtinį tikslą – siekti maksimalaus pelno.	

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

II TEIGINIŲ RINKINYS	
Teiginys	**Prioritetas**
a) Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonės veikla, susijusi su labdara, lėšų skyrimu paramos fondams ir panašiai.	
b) Įmonių socialinė atsakomybė yra grąžos neteikianti investicija.	
c) Veiklos vykdymas virš minimalių reikalavimų bei standartų, šiuo metu numatytų teisinėje bazėje, ateityje gali sumažinti teisinio reglamentavimo griežtinimo riziką.	
d) Verslo subjektas, didindamas visuomenės gerovės lygį, iš to gali gauti tiesioginės ir (arba) netiesioginės naudos.	
e) Įmonių socialinė atsakomybė yra įmonės konkurencingumo didinimo įrankis, leidžiantis stiprinti pozicijas rinkoje.	
f) Verslo subjekto veikimas virš minimalių reikalavimų, numatytų šalies ar regiono teisinėje bazėje, bei visuomenėje vyraujančių neformalių taisyklių ir moralinių normų laikymasis daug kainuoja.	
III TEIGINIŲ RINKINYS	
Teiginys	**Prioritetas**
a) Jūsų bendrovė turi aiškią ir griežtą hierarchinę struktūrą.	
b) Jūsų įmonėje skatinamas individualumas ir darbuotojams suteikiama savarankiško veikimo laisvė.	
c) Didelis dėmesys skiriamas inovacijoms, jų įgyvendinimui bei rizikos prisiėmimui.	
d) Jūsų įmonėje egzistuoja formalios taisyklės ir normos, kurių privalu laikytis.	
e) Jūsų kompaniją vienijantis tikslas – bet kokia kaina tapti rinkos lyderiais.	
f) Sprendimų priėmimo procesas vyksta greitai ir sklandžiai, nes į jį įtraukiami visi darbuotojai.	
g) Vidinė konkurencija, tai yra konkurencija tarp darbuotojų, Jūsų įmonėje nėra priimtina.	
h) Jūsų bendrovėje prioritetas teikiamas įmonės konkurencinių pranašumų kūrimui.	

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

7 PRIEDAS

7 priedas. Respondentų pateikti duomenys

I TEIGINIŲ RINKINYS												
Teiginys	**Prioritetas**											
	Lietuvos kapitalo bendrovės					**Užsienio kapitalo bendrovės**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
a)	3	1	3	1	2	1	2	0	1	2	6	5
b)	5	4	6	4	6	6	4	1	2	3	5	4
c)	6	6	5	6	4	5	6	4	6	5	4	6
d)	4	5	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3
e)	2	2	1	2	1	3	5	2	4	1	1	1
f)	1	3	2	5	5	2	1	0	3	6	0	2
II TEIGINIŲ RINKINYS												
Teiginys	**Prioritetas**											
	Lietuvos kapitalo bendrovės					**Užsienio kapitalo bendrovės**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
a)	4	6	4	2	3	0	0	1	2	1	0	2
b)	1	5	0	3	1	0	2	0	3	2	0	1
c)	2	3	3	4	2	1	5	0	4	4	4	3
d)	6	2	6	5	6	4	6	3	5	5	6	5
e)	5	4	5	6	5	6	4	2	6	6	5	6
f)	3	1	1	1	4	5	1	4	1	3	1	4
III TEIGINIŲ RINKINYS												
Teiginys	**Prioritetas**											
	Lietuvos kapitalo bendrovės					**Užsienio kapitalo bendrovės**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
a)	4	8	7	7	7	1	3	1	7	2	5	1
b)	5	6	6	8	5	5	4	5	5	5	6	6
c)	2	7	8	6	3	8	7	6	4	7	3	7
d)	1	4	2	4	8	6	6	4	8	8	4	2
e)	6	5	3	2	4	0	1	0	3	1	0	4
f)	8	3	5	5	2	7	5	2	6	6	8	5
g)	3	2	1	3	1	4	2	3	2	3	2	3
h)	7	1	4	1	6	3	8	7	1	4	1	8

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis respondentų užpildytomis tyrimo anketomis.