

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
EKONOMIKOS KATEDRA**

**JUSTINA GORYTĖ**

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS  
ĮGYVENDINIMAS LIETUVOJE**  
**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas  
doc. dr. A. Dobravolskas**

**VILNIUS, 2011**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
EKONOMIKOS KATEDRA**

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS  
ĮGYVENDINIMAS LIETUVOJE**

**Viešojo sektoriaus ekonomikos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621L10010**

**Vadovas  
doc. dr. A. Dobravolskas  
2011 12**

**Recenzentas**

**2011 12**

**Atliko  
VSEmns0-01 gr. stud.  
J. Gorytė  
2011 12 15**

**VILNIUS, 2011**

## TURINYS

ĮVADAS .....	7
I. TEORINIAI ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO ASPEKTAI ..	9
1.1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SAMPRATA.....	9
1.1.1. Sąvoka.....	9
1.1.2. Teorijos .....	11
1.1.3. ĮSA modelis.....	12
1.2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS REGLAMENTAVIMAS .....	14
1.2.1. Pasaulinės, ES iniciatyvos.....	14
1.2.2. Iniciatyvos valstybės viduje .....	16
1.3. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO METODINĖ MEDŽIAGA .....	20
1.4. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO PRAKTINIAI ASPEKTAI.....	25
1.4.1. Standartizacija .....	25
1.4.2. Teisinė bazė.....	27
1.4.3. Vertybių identifikavimas.....	28
1.4.4. ĮSA įgyvendinimo nauda .....	30
II. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO LIETUVOJE ANALIZĖ .	32
2.1. TYRIMO METODOLOGIJA .....	32
2.2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO LIETUVOJE ANALIZĖ .....	35
III. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO PLANO KŪRIMAS .....	43
3.1. ĮSA ĮGYVENDINIMO SISTEMOS PAVYZDYS.....	43
3.2. ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO MODELIS.....	47
REKOMENDACIJOS .....	57
IŠVADOS .....	58
LITERATŪRA .....	59
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA.....	61
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA .....	62
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....	63
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....	65
PRIEDAI.....	67

**LENTELĖS**

1 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės sektoriai .....	10
2 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės teorijų palyginimas .....	12
3 lentelė. Nacionalinės ĮSA plėtros 2009-2013 m. programos tikslai .....	18
4 lentelė. Tyrimo dalyvių skaičius .....	35
5 lentelė. ĮSA sektorių vertinimo lentelė .....	36
6 lentelė. ĮSA sričių vertinimo rezultatai .....	37
7 lentelė. Įgyvendinimo pakopų vertinimas .....	40
8 lentelė. Mokymų poreikio tyrimo anketos lentelė .....	49
9 lentelė. Po pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatų išskelti įmonės tikslai .....	53

**PAVEIKSLAI**

1 paveikslas. A.B. Carroll įmonių socialinės atsakomybės piramidė.....	13
2 paveikslas. ĮSA ir organizacijos vertybių derinimo seka.....	29
3 paveikslas. ĮSA sektorių vertinimo rezultatai .....	37
4 paveikslas. Įmonės priklausančios organizacijos.....	39
5 paveikslas. ĮSA naudojimas rinkodaros tikslais .....	41
6 paveikslas. ĮSA įgyvendinimo sistema .....	44
7 paveikslas. ĮSA įgyvendinimo modelis .....	48
8 paveikslas. ĮSA įgyvendinimo plano kūrimas .....	52

## SANTRUMPOS

ĮSA – įmonių socialinė atsakomybė

CSR – corporate social responsibility

JTO – Jungtinė tautų organizacija

ES – Europos Sąjunga

PS – Pasaulinis susitarimas

JT – Jungtinės tautos

NAVIT – Nacionalinis atsakingų verslo įmonių tinklas

JTVP – Jungtinių tautų vystymo programa

MVĮ – mažos ir vidutinės įmonės

NVO – Nevyriausybinės organizacijos

SADM – Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija

SAI – Tarptautinė socialinio atsakingumo organizacija

## IVADAS

Sąžiningai vykdomas verslas yra mūsų ekonomikos pagrindas. Tačiau verslininko samprata didžiąjai daliai Lietuvos visuomenės šiuo metu asocijuojasi su žmonių išnaudojimu, psichologiniu smurtu, finansinėmis machinacijomis, karteliniiais susitarimais, tai yra tuo, kas susiję su nesąžiningu verslu. Taip yra todėl, kad Lietuvos įmonės paprastai rūpinasi savo pelningumu, konkuruoja tarpusavyje, tačiau retai būna socialiai atsakingos. Lietuvoje vyrauja nuomonė, kad iš pradžių reikia pasiekti ekonominį stabilumą, o tik po to galvoti apie žmonių gerovę ir juos supančią aplinką. Šiandieninė ekonominė padėtis ir toks požiūris leidžia verslininkams nesidomėti įmonės pareiga veikti socialiai atsakingai.

**Temos aktualumas.** Šiandieninė visuomenė yra vadinama vartotojiška visuomenė, kuri neatsižvelgdama į aplinką tenkina savo poreikius. Vartotojiškos visuomenės pasekmės yra labai rimtos ir jos jau gerai matomos šiandieninėje perspektyvoje. Pati pagrindinė problema, kurią kelia masinis vartojimas – ekologinė. Tačiau be ekologinių problemų yra nemažai psichologinių, vertybinių, kurios taip pat yra labai svarbios. Viena iš priemonių kovojant su vartotojiškos visuomenės padariniais – socialinė atsakomybė, kuri apima ne tik socialinį saugumą, tačiau ir gyvenimo būdą, inovacijas, verslo ir šalies darnų vystimąsi. Todėl šiandien, kai nebėra laiko svarstyti ir būtina imtis rimtų priemonių, reikia pagaliau ir į Lietuvos įmones „įsileisti“ įmonių socialinės atsakomybės (ISA) idėją. Kol kas ši idėja pasklidusi tik tarp inovatyvių, konkurencingų arba užsienio kapitalo Lietuvos bendrovių, todėl būtina šią idėją integruoti ir ne tokiose konkurencingose, daug smulkesnėse įmonėse, kuriose dirba didžioji dalis Lietuvos gyventojų.

**Nagrinėjama problema.** Įmonių socialinės atsakomybės (ISA) idėja į Lietuvą atkeliavo jau pakankamai seniai, bet Lietuvos verslo atstovai sunkiai ją priima, nors šia tema yra daug diskutuojama, tačiau šalies verslas šioje iniciatyvoje nemato naudos. Ši problema yra vertybinis klausimas.

Bet ne vertybinės problemos dažniausiai stabdo mūsų verslo atstovus. Svarbu tai, kad jei įmonė ir susižavi socialinės gerovės idėjomis, paprastai nesupranta, arba tiesiog nežino nuo ko galima pradėti šią iniciatyvą įgyvendinti savo įmonėje. Metodinė medžiaga, parašyta 2007 metais šiuo metu jau nebeatitinka įmonių interesų ir galimybių, todėl labai svarbu atrasti naujų motyvų, skatinančių įmones prisijungti labai paprastai, be specialistų pagalbos, prie šios iniciatyvos, prie globalios, žinių ir socialiai saugios ekonomikos.

**Tyrimo objektas** – socialinės atsakomybės įgyvendinimas Lietuvos įmonėse.

**Tyrimo tikslas** – išanalizavus socialinės atsakomybės įgyvendinimą įmonėse parašyti paprastas, aiškiai suprantamas rekomendacijas, įgyvendinimo planą.

Šiam tyrimo tikslui įgyvendinti buvo išskirti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo siūlomas rekomendacijas, bei šią veiklą reglamentuojančius dokumentus.
2. Įvertinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo situaciją Lietuvoje ir remiantis tyrimo rezultatais išskirti pagrindines problemas.
3. Parengti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo Lietuvoje planą bei pateikti rekomendacijas.

**Tyrimo hipotezė:** Socialinės atsakomybės įgyvendinimui Lietuvoje įmonėse trūksta žmogiškųjų išteklių, kurie padėtų realizuoti idėją įmonėje.

**Tyrimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė;
- antrinių duomenų analizė;
- interviu;
- anketavimas;
- statistinis – lentelių, diagramų sudarymas;
- anketinių duomenų analizė.

**Darbo struktūra.** Nuoseklus iškeltų uždavinių įgyvendinimas sąlygos darbo struktūrą, kurią sudarys trys dalys:

- Pirmoje darbo dalyje bus analizuojama atsakingo verslo samprata, iniciatyvos, reglamentuojančios įmonių socialinę atsakomybę Europos Sąjungoje (ES) ir Lietuvoje, bei atliekama antrinių duomenų analizė apie ĮSA įgyvendinimo žingsnius ir priemones. Ši dalis bus apklausos tyrimo (interviu klausimyno, anketų) pagrindas.

- Antroje dalyje bus pagrįsti tyrimo metodai bei gautų duomenų vertinimo kriterijai.

- Trečioje dalyje bus atlikta tyrimo rezultatų analizė bei vertinimas. Šioje dalyje taip pat bus įgyvendintas viso tyrimo tikslas - socialinės atsakomybės įgyvendinimo įmonėje plano kūrimas, kuriame bus pateiktas naujas požiūris į socialiai atsakingą verslą, įgyvendinimo planas, konkrečiai pritaikytas Lietuvos įmonėms.

**Literatūros apžvalga.** Darbo teorinės medžiagos analizei atlikti bus remiamasi moksline literatūra - moksliniais straipsniais, monografijomis. Taip pat bus remtasi antriniais šaltiniais bei straipsniais, skelbtais Lietuvos žiniasklaidoje, nes jie padės vertinti tyrimo problemos mastą. Didžiąją dalį literatūros šaltinių sudarys lietuvių ir užsienio autorių publikacijos. Analizuojant atsakingo verslo sampratą įmonėse daugiausiai remsiuosi tokių autorių kaip A. B. Carroll ir V. Juščiaus studijomis.



# I. TEORINIAI ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO ASPEKTAI

## 1.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata

### 1.1.1. Sąvoka

Norint analizuoti atsakingo verslo įgyvendinimą pirmiausia reikia apsibrėžti, kas yra atsakingas verslas, dar vadinamas įmonių socialine atsakomybe (ISA). Visų pirma reikia konstatuoti, jog skirtingos institucijos bei skirtingi autoriai savaip supranta įmonių socialinės atsakomybės reiškinį - iniciatyvą. Šis reiškinys į Lietuvą atėjo kartu su Europos Sąjungos (ES) idėjomis bei reikalavimais, todėl terminą mes perėmėme išversdami iš anglų kalbos: *corporate social responsibility (CSR)* yra atitikmuo lietuvių kalboje *įmonių socialinė atsakomybė (ISA)*.

Užsienio autorių literatūroje galima rasti nemažai ISA sąvokos sinonimų. Ar tai iš tiesų yra sinonimai galima diskutuoti, tačiau anglų kalboje šios sąvokos yra tapatinamos:

- įmonės atsakomybė (anglų k.: corporate responsiveness);
- įmonės pilietiškumas (anglų k.: corporate citizenship);
- įmonės socialinė veikla (anglų k.: corporate social performance).

ISA sąvoką pakankamai plačiai apibrėžia užsienio institucijos. Europos Komisija ISA apibrėžia kaip savanorišką socialinių ir aplinkosauginių klausimų įtraukimą į verslą ir bendradarbiavimą su kitomis suinteresuotomis grupėmis. Europos Komisija pabrėžia, jog ši veikla būtinai turi būti savanoriška. Įmonių socialinė atsakomybė yra Europa 2020 strategijos (*Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*) dalis. Šiek tiek konkretesnę apibrėžimą pateikia Pasaulio darnios plėtros verslo taryba (*World Business Council for Sustainable Development*): ISA strategija, turi būti pagrįsta etika ir vertybėmis, bei pateikti sąžiningo verslo naudą. Darnus vystymasis remiasi trimis pagrindiniais ramsčiais: ekonominiu augimu, ekologine pusiausvyra ir socialine pažanga.

Kaip apibrėžti ISA diskutuojama ir užsienio autorių moksliniuose straipsniuose. S.B. Banarjee (2008) savo straipsnyje pateikia Australijos standartų asociacijos apibrėžimą, kuris teigia, kad ISA yra socialinių ir aplinkosauginių klausimų įtraukimas ir integravimas į įmonės kasdienes operacijas, palaikant ryšį su visomis suinteresuotomis grupėmis ir taip pat, kaip ir A. McWilliams ir D. Siegel (2001), mini, kad šie klausimai turi būti sprendžiami savanoriškai. Šių autorių mintys prieštarauja A. B. Carroll (1979) mintims, kurios teigia, jog ISA – tai tokia įmonių veikla, kuri apima ekonominius, teisinius etinius, teisinius ir diskrecinius lūkesčius, kuriuos turi visuomenė tam tikru momentu.

Natūralu, kad lietuvių autorių mokslinių publikacijų šia tema nėra daug, nes ĮSA reiškinys šalyje, lyginant su kitomis ES šalimis yra pakankamai naujas ir dideliais mastais dar neįgyvendinamas. Todėl Lietuvoje dažniausiai remiamasi Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateiktu apibrėžimu: „Įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) – 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, aplinkosaugos ir skaidraus verslo principus. Įmonės kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatoriškų sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų“. Šis apibrėžimas ne tik abstrakčiai nurodo sritis, kurias apima atsakingo verslo samprata, tačiau ir pareigas laikytis sutartų normų, įstatymų ar bendradarbiauti su valstybe sprendžiant aktualias problemas. Kad sąvoka būtų aiškesnė, neretai šalia apibrėžimo būna pateikti ĮSA apimantys sektoriai (žr. 1 lent.).

### 1 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės sektoriai

<b>ĮSA darbo vietoje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• saugios ir sveikos darbo vietos darbuotojams, darbuotojų sąmoningumo šioje srityje skatinimas.</li> <li>• pagarba žmogaus teisėms ir jų apsauga darbo vietoje, lygių darbo sąlygų sudarymas įvairių socialinių grupių atstovams.</li> <li>• galimybės darbuotojams mokytis visą gyvenimą, tobulėti ir tobulinti kitus sudarymas.</li> </ul>
<b>ĮSA bendruomenėje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• įsiklausymas į vietinės bendruomenės poreikius, bendruomenės ir įmonės interesų derinimas abipusiai palankiu būdu.</li> <li>• filantropija ir savanoriškas dalyvavimas bendruomenės ir visuomenės veikloje bei iniciatyvose.</li> <li>• jaunimo įsitraukimo į verslą ir profesinę veiklą skatinimas, žinių perdavimas ir praktikos galimybių sudarymas.</li> </ul>
<b>ĮSA aplinkoje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektyvus ir atsakingas išteklių (energijos, gamybos medžiagų ir pan.) naudojimas įmonės veikloje.</li> <li>• aplinkos saugojimas ir apleistų teritorijų atgaivinimas plėtojant veiklą.</li> <li>• "žalių" produktų (tinkamų perdirbti, sunaudojančių mažiau išteklių gamybos procese, skatinančių taupesnę energijos ir kitų išteklių naudojimą) kūrimas ir gamyba.</li> </ul>
<b>ĮSA rinkoje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pareigingi (neveluojantys) mokėjimai pagal gaunamas sąskaitas.</li> <li>• socialiai atsakinga rinkodara, nepiktnaudžiaujanti atskirų socialinių grupių silpnybėmis.</li> <li>• atsižvelgimas į specialius atskirų grupių (žmonių su negalia, neščiųjų) poreikius.</li> </ul>

„Įmonių socialinės atsakomybės sąvoka gali būti nevienodai formuluojama įvairiose šalyse, skirtingose verslo srityse ar socialinio gyvenimo fragmentuose“ (Vasiljevienė, N., Vasiljevas, A. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. Kaunas. 2008). Tačiau išanalizavę atsakingo verslo sąvoką, autoriai padarė išvadą: „socialinė (visuomenės) verslo orientacija, arba įmonių korporatyvinė socialinė atsakomybė (ĮSA) patyrė sampratos evoliuciją. Daugeliui atvejų prasidėjusi kaip filantropija, dabar ĮSA suprantama kaip atsakomybės ir atskaitomybės (angl. Responsibility and accountability) visuomenei nuostatų įgyvendinimas, kaip įmonės veikla, kuri žengia toliau, nei reikalauja teisinės normos ir ekonominio pelno siekiai. Tai – koncepcija, kuria remdamosi įmonės savanoriškai integruoja tiek socialinius, tiek aplinkosaugos klausimus savo versle ir bendradarbiaudamos su interesuotomis šalimis“. Šiuo lietuvių autorių sąvokos aiškinimu bus remiamasi darbe, nes jis ne tik apima visus veiklos aspektus, tačiau ir savanorystės bei atskaitomybės sąvokas.

### 1.1.2. Teorijos

Kiekvienas autorius savaip interpretuoja socialinės atsakomybės sąvoką, tačiau autoriai jungiasi, atsiranda teorijos, kurios dėsto požiūrį apie patį reiškinių ar konkrečius reiškinių aspektus.

M. Friedmanas (neoklasikinė mokykla) teigė, kad ĮSA programos – tai įmonės išteklių švaistymas. Agentavimo teorijos (teorija, išplėta neoklasikinės teorijos kontekste) propaguotojai buvo įsitikinę, kad ĮSA išleidžiamos lėšos gali būti panaudotos įmonėje kurti pridėtinę vertę arba turi būti grąžinamos akcininkams. Jų nuomone, ĮSA programos naudingos tik samdomiems įmonių vadovams (1970).

R. Freemanas pateikė naują suinteresuotųjų grupių teoriją. Jis pertvarkė tradicinį korporacijos modelį, kuris pripažino keturias dalyvių grupes: investuotojus, samdomus darbuotojus, tiekėjus ir vartotojus. R. Freemanas išplėtė suinteresuotųjų grupių sąrašą, priskirdamas joms vyriausybės institucijas, politines grupuotes, profesines sąjungas, gamtosaugos, žmogaus ir vartotojų teisių gynėjus, gyventojų bendruomenes. Jis buvo įsitikinęs, kad įmonių vadovai privalo paisyti ne tik akcininkų ar savininkų, bet ir kitų visuomenės grupių interesų (1984).

L. Donaldsonas ir J. Davisas valdymo teorijoje skelbė, kad įmonių vadovų moralinė pareiga yra elgtis padoriai ir atsakingai, neatsižvelgiant į finansinį jų sprendimų tikslingumą. Šie tyrėjai ĮSA siejo ne su ekonomine nauda. Vėliau, tie patys autoriai akcentuodami moralinius ir etinius aspektus, pateikė normatyvinę suinteresuotųjų grupių identifikavimo teoriją, kurioje suformulavo „moralines ir filosofines korporacijų vadovų veiklos gaires“ (1995).

2 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės teorijų palyginimas

Teorijos pavadinimas	Požiūris į ĮSA	ĮSA svarbos laipsnis	Požiūris į ĮSA kaštus	ĮSA tikslai	ĮSA motyvai	Pagrindiniai argumentai
Agentavimo teorija	Kategoriškai neigiamas	Nesvarbi	Įmonės išteklių švaistymas	Už verslo interesų ribų	Ne ekonominiai	Versle turi būti paisoma tik akcininkų interesų
Suinteresuotųjų grupių teorija	Teigiamas	Būtina	Pateisinami ilgu laikotarpiu	Pašalinti arba sumažinti suinteresuotųjų grupių pasipriešinimą	Veiklos veiksmingumo didinimas	Ilgu laikotarpiu turi teigiamą įtaką įmonių finansiniams rezultatams
Atsakingo valdymo teorija	Teigiamas	Labai svarbi	Neišven-giami	Socialiniai-etiniai	Moraliniai	Vadovai privalo elgtis moraliai neatsižvelgdami į finansinę naudą

**Šaltinis:** Juščius, V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*, 78, p.55.

Lyginant teorijas (žr. 2 lent.) matyti, kad agentavimo teorija yra priešinga kitoms dviems, kurių požiūris į ĮSA yra teigiamas. Pagrindinis skirtumas tarp suinteresuotųjų grupių teorijos ir atsakingo valdymo teorijos yra ĮSA motyvai. Pirmajai svarbus veiklos veiksmingumo didinimas, o antrajai – moraliniai aspektai. Įvertintos tik trys socialinės atsakomybės teorijos, tačiau net ir šių teorijų lyginimas leidžia matyti teorijų požiūrio į ĮSA diferenciaciją.

### 1.1.3. ĮSA modelis

„Carroll’s ĮSA piramidė yra tikriausiai žinomiausias įmonės socialinės atsakomybės modelis turintis 4 lygius, kurie atitinkamai nurodo santykinę svarbą tarp ekonominių, teisinių, etikos ir filantropinių pareigų“ – taip A.B. Carroll ĮSA piramidę apibūdino vienas iš labiausiai kūrybingų, originaliųjų autorių, rašančių ĮSA tema, Wayne Visser (Strapsnis: *Revisiting Carroll’s CSR Pyramid: An Africa perspective, 2006*). W. Visser straipsnyje nesutinka, kad ši piramidė yra geriausias ĮSA modelis, tačiau jis įvardina, kodėl šis modelis yra toks populiarus:

- modelis yra paprastas ir lengvai suprantamas;
- nuo to laiko, kai Carroll pasiūlė šį modelį, jis buvo pats populiariausias moksliniuose žurnaluose apie ĮSA;

- modelis buvo empyriškai patikrintas.

A.B. Carroll siūlo 4 kategorijų socialinę atsakomybę, kurios ir sukuria bendrą įmonių socialinę atsakomybę (A.B. Carroll, 1991):

- ekonominę;
- teisinę;
- etinę;

- filantropinę.

Šias kategorijas vaizduojant piramidėje (žr. 1 pav.) pagrindu pasirinkta ekonominė atsakomybė, kuri susijusi su pelno siekimu. Net istoriškai yra nuspręsta, kad pirmiausia pelno ir naudos siekimas įtraukia žmones užsiimti verslu.

**1 paveikslas. A.B. Carroll įmonių socialinės atsakomybės piramidė**



**Šaltinis:** sudaryta pagal A.B. Carroll teoriją.

Ekonominė atsakomybė reiškia būti konkurencingam, siekti pelno, išlaikyti aukštą efektyvumo lygį. Antroje pakopoje esanti teisinė atsakomybė, tai vietinių, šalies taisyklių laikymasis, įstatymus gerbiantys piliečiai. Kai įmonė vykdo teisinę ir ekonominę atsakomybes, ji taip pat turi laikytis visuomenės ir etikos normų, prisidėti prie visuomenės gyvenimo kokybės gerinimo – savanoriavimo, socialinių grupių rėmimo (A.B. Carroll, 1991).

Remiantis šia paprasta sistema galima sugrupuoti visą ĮSA įgyvendinimą. Stambios grupės leidžia pasidaryti preliminarų įgyvendinimo planą. Taigi apibendrinant A.B. Carroll pasiūlytą ĮSA modelį, labai svarbu įvertinti ne tik ekonomines, bet ir teisines sritis, tarp jų ir reglamentavimą.

## **Išvados**

Įmonių socialinę atsakomybę galima apibrėžti įvairiapusiškai, tačiau priimtinausias sąvokos apibūdinimas apima atsakomybės ir atskaitomybės principus, visuomenės nuostatų įgyvendinimą ir įmonės veiklą, kuri žengia toliau, nei reikalauja teisės normos ir pelno siekiai. Apibendrinant ĮSA teorijas matyti, kad pagrindinis aspektas skiriantis teorijas yra ĮSA motyvai. Veiksmingumo didinimas, moraliniai aspektai, darni raida – tai pagrindiniai motyvai, lemiantys apsisprendimą būti socialiai

atsakingiems.

Remiantis paprasta A.B. Carroll sistema galima apibendrinti, kas įeina į ĮSA sampratą. Stambios grupės (ekonominė, teisinė, etinė ir filantropinė atsakomybės) leidžia pasidaryti preliminarų įgyvendinimo planą. Socialiai atsakinga įmonė turi būti konkurencinga, efektyvi, siekti pelno, gerbti ir laikytis įstatymų, laikytis etikos normų ir prisidėti prie visuomenės gyvenimo kokybės gerinimo.

## 1.2. Įmonių socialinės atsakomybės reglamentavimas

Nors beveik visuose apibrėžimuose akcentuojamas savanoriškumo principas, praktika rodo kitaip. ĮSA reglamentavimas paneigia šį principą, nors teoretikai teigia, jog įmonė pati, matydama aktualiausius klausimus visuomenėje, pasirenka, kokių veiksmų imtis, todėl tai netūrėtų būti apibrėžta reglamentais. Tačiau šiuo metu kaip ir visame pasaulyje, taip ir Lietuvoje egzistuoja kitoks ĮSA suvokimas, todėl aptarti ĮSA reglamentavimą yra būtina.

Svarbiausias iniciatyvas, programas ar įstatymus pirmiausia reikėtų suskirstyti į du lygmenis:

- Pasaulinės, ES iniciatyvos;
- Iniciatyvos valstybės viduje.

### 1.2.1. Pasaulinės, ES iniciatyvos

Jungtinių tautų iniciatyva **Pasaulinis susitarimas** (PS) (anglų k.: Global Compact). Pasaulinis susitarimas – tai didžiausia savanoriška tokio pobūdžio iniciatyva, siekianti dviejų pagrindinių tikslų:

- padėti įmonėms įdiegti Pasaulinio susitarimo principus į įmonės verslo strategiją;
- skatinti bendradarbiavimą ir partnerystę tarp įvairių sektorių, valstybėje ir už jos ribų, siekiant universalių pasaulio plėtros tikslų.

Šio susitarimo pagrindu kuriamos visos ĮSA kuruojančios organizacijos. Pirmą kartą PS buvo pristatytas 1999 m., jį pristatė Jungtinių Tautų generalinis sekretorius Kofi Annanas Pasaulio ekonomikos forumo metu. Jis pakvietė verslo lyderius jungtis prie iniciatyvos, kuri suvienijo veikti kartu verslo įmones bei organizacijas, Jungtinių Tautų organizaciją (JTO) ir pilietinę visuomenę, remiantis dešimčia universalių principų (žr. 1 priedą). Šie principai yra plačiai naudojami visame pasaulyje. Jie apima:

- žmogaus teises;
- darbuotojų teises;
- aplinkos apsaugą;
- kovą su korupcija.

Pasaulinio susitarimo tikslas – skatinti įmones veikti atsakingai: nedaryti žalos aplinkai, bendruomenei, kitiems verslams ir bendromis pastangomis su JT, valdžios institucijomis ir

nevyriausybiniomis organizacijomis dalyvauti sprendžiant socialines ir aplinkos apsaugos problemas, prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo. Pasaulinis susitarimas remiasi žmogaus teisių, darbo jėgos ir aplinkosaugos principais, įtvirtintais šiuose tarptautiniuose dokumentuose:

- Visuotinė žmogaus teisių deklaracija;
- Tarptautinės darbo organizacijos deklaracija dėl pagrindinių principų ir teisių darbe;
- Rio de Ženeiro deklaracija dėl aplinkosaugos ir plėtros;
- Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją.

2002 m. vyko ES forumas įmonių socialinės atsakomybės tema. Forumo tikslas – tęsti pradėtas diskusijas įmonių socialinės atsakomybės tema ir pagerinti ĮSA supratimą ir žinias, siekti sukurti ĮSA instrumentų diegimo gaires ir principus. 2004 m. buvo pateikta galutinė forumo ataskaita, o 2006 m. Europos Komisija paskelbė **komunikatą** Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui **„Augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu“**. Šis dokumentas deklaruoja ES požiūrį į socialinę atsakomybę bei išreiškia paramą Europos įmonių socialinės atsakomybės aljansui. Komunikate pabrėžiama, jog „ĮSA yra iš esmės savanoriška verslo iniciatyva, todėl papildomi įsipareigojimai ir administraciniai reikalavimai verslui duotų priešingą rezultatą ir prieštarautų geresnio reguliavimo principams. Pripažindama, kad įmonės yra pagrindiniai ĮSA dalyviai, Komisija nutarė, kad geriausias būdas savo tikslams pasiekti yra glaudžiau bendradarbiauti su Europos verslu, ir todėl skelbia apie savo paramą Europos aljansui už ĮSA. Šis Aljansas yra atviras Europos įmonių aljansas, ir jį remti kviečiamos visos įmonės – ir didelės, ir mažos. Jis suteikia politinę globą naujoms arba esamoms didelių, mažųjų ir vidutinių įmonių bei suinteresuotųjų šalių ĮSA iniciatyvoms. Aljansas nėra teisinis dokumentas, ir jo nepasirašys nei įmonės, nei Komisija ar kita valstybinė institucija. Tai yra politinis procesas, kuriuo siekiama ĮSA įdiegti Europos įmonėse.“

Komunikate minimi tikslai, kuriuos gali padėti įgyvendinti ĮSA:

- Stipriau integruotos darbo rinkos ir didesnis socialinės integracijos laipsnis, kadangi įmonės aktyviai renkasi darbuotojus iš socialiai remtinių grupių;
- Investicijos į įgūdžių formavimą, visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, įsidarbinimo galimybes, kurios yra būtinos norint užtikrinti konkurencingumą pasaulinėje žinių ekonomikoje ir spręsti senėjančios visuomenės Europoje problemą;
- Visuomenės sveikatos gerinimas, kurį lemia savanoriška įmonių veikla tokiose srityse kaip maisto ir netoksinių chemikalų pardavimas bei ženklavimas;
- Didesnis naujovių, visų pirma padedančių spręsti visuomenines problemas, diegimo laipsnis;
- Tikslingesnis gamtos išteklių naudojimas ir taršos mažinimas visų pirma dėl investicijų į ekologines naujoves ir savanoriškų aplinkos valdymo sistemų bei ženklavimo;

- Geresnis verslo įvaizdis visuomenėje, padedantis formuoti teigiamą požiūrį į verslumą;
- Žmogaus teisių, aplinkosaugos ir pagrindinių darbo standartų, ypač besivystančiose šalyse, užtikrinimas;
- Skurdo mažinimas ir pažanga siekiant tūkstantmečio plėtros tikslų.

Remdama ĮSA, Komisija skirs didelį dėmesį tokiems aspektams kaip informacijos sklaida ir patirties mainai, įvairių suinteresuotųjų šalių iniciatyvų rėmimas, bendradarbiavimas su valstybėmis narėmis, vartotojui skirta informacija ir skaidrumas, moksliniai tyrimai, švietimas, mažos ir vidutinės įmonės, tarptautinis ĮSA aspektas.

### 1.2.2. Iniciatyvos valstybės viduje

Nuo oficialaus iniciatyvos paskelbimo 2000 m. liepos 26 d. Pasaulinis susitarimas šiandien jungia daugiau nei 7700 dalyvių, įskaitant daugiau kaip 5300 verslo organizacijų ir 130 šalių visame pasaulyje. Lietuvos įmonės kasmet jungiasi prie šio susitarimo, tačiau aktyviausiai prie iniciatyvos prisidėjo 2005 metų vasarą (žr. 2 priedą). Taip nutiko todėl, kad 2005 m. balandžio 14 dieną buvo įkurtas **Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas** (NAVIT) (toliau vadinama – Nacionalinis tinklas).

2004 metais buvo surengta tarptautinė konferencija *Atsakingas verslas visuomenėje*, kurioje Lietuvos verslo atstovams pristatyta ĮSA idėja. Konferencijos metu buvo sukurta atsakingo verslo įmonių grupė, kuri 2005 m. balandį įsteigė Nacionalinį tinklą.

Tinklo *misija* – skatinti atsakingo verslo plėtrą kaip darnaus vystymosi Lietuvoje sąlygą. Nacionalinio tinklo *paskirtis* – keistis informacija, patirtimi ir naujovėmis, organizuoti bendrus mokymosi forumus, taip gerinant verslo strategijas ir įgyvendinant bendrus projektus visuomenės naudai. Įmonės ir organizacijos, kurios tiki darniu vystymusi ir atsakingu verslu, gerbia darbuotojų žmogaus ir darbo teises, saugo aplinką, priešinasi korupcijai, domisi darnaus verslo strategijų kūrimu ir pilietine visuomene, gali tapti Tinklo narėmis oficialiai prisijungdamos prie JT Pasaulinio susitarimo iniciatyvos. Tinklas į nares priima ir mikro įmones, kurios nėra išvardintos Iniciatyvos pasaulinėje tinklavietėje.

Tinklas veikia visiškai savanoriška iniciatyva. Iš pradžių tinklo veiklą koordinavo Jungtinių Tautų Vystymo Programa (JTVP), tačiau nuo 2007 m. vadovavimas buvo perleistas įmonei lyderei, kuri rotacijos principu keičiasi kas pusmetį. Šiuo metu JTVP atlieka konsultacinį vaidmenį, teikia ekspertinę paramą, koordinuoja pagrindinius tinklo renginius su kitais ĮSA/PS renginiais Lietuvoje ir regione ir yra jungiamoji grandis su PS biuru.

Šiuo metu NAVIT jungia daugiau nei 50 Lietuvos įmonių ir organizacijų, tarp kurių yra Lietuvos bankai, telekomunikacijų, audito, verslo konsultacijų bendrovės, jaunimo organizacijos ir verslo asociacijos. Sutarta, jog tinklo veiklai periodiškai vadovauja viena iš narių. NAVIT veiklą jau



koordinavo „Swedbank“, „AVIVA Lietuva“, TEO bei „Omnitel“. 2010 metų laikotarpį Nacionaliniam atsakingo verslo įmonių tinklui (NAVIT) pirmininkavo didžiausia šalies ne gyvybės draudimo bendrovė „Lietuvos draudimas“. Tinklo vairą bendrovė perėmė iš mobiliųjų telekomunikacijų bendrovės „Omnitel“.

**Lietuvos Respublikos Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projektas.** Įstatymas būtų pati aukščiausia ĮSA reglamentavimo forma bei visiškai ĮSA savanoriškumo principo paneigimas, tai ir galėtų būti viena iš priežasčių, kodėl šis projektas dar nevirto įstatymu. Tačiau viena svarbiausių, kurią galima nuspėti, yra sunki Lietuvos ekonominė padėtis, todėl ši koncepcija nėra pirminio svarbumo nei įmonėms, nei valstybei.

Aiškinamajame rašte dėl Lietuvos Respublikos socialinių iniciatyvų skatinimo įstatymo projekto apibrėžiamas projekto tikslas skatinti įmones prisiimti socialinę atsakomybę, investuoti į socialinių iniciatyvų diegimą ir įgyvendinimą, įskaitant ir šioms iniciatyvoms įgyvendinti reikalingą infrastruktūrą, vykdyti ir plėtoti pažangią socialinių iniciatyvų praktiką. Įmonės politika darbuotojų, kitų asmenų bei visos visuomenės atžvilgiu turi būti paremta motyvais, kurie yra aukščiau verslo interesų. Verslo sprendimai privalo atitikti etinius, teisinius standartus ir visuomenės lūkesčius. Verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais, todėl dalį jų reiktų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti, nes realiai socialinė aplinka bei gamta sudaro tų išteklių pagrindą.

Įstatymo projekte yra išskiriami 4 straipsniai:

- 1 straipsnis. Įstatymo paskirtis;
- 2 straipsnis. Pagrindinės šio įstatymo sąvokos;
- 3 straipsnis. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimas. Šioje dalyje apibrėžiamos sritys, į kurias reikia investuoti: socialinei gerovei didinti, darbo sąlygoms gerinti, sveikatinimo veiklai, psichologinei pagalbai, kompetencijai ugdyti ir mokymuisi visą gyvenimą skatinti, laisvalaikiui organizuoti ir sveikai gyvenimui skatinti;
- 4 straipsnis. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimo principai: savanoriškumo, lygiateisiškumo, lyčių lygybės ir nediskriminavimo, informavimo;
- 5 straipsnis. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimo skatinimas. Ši dalis yra aktualiausia Lietuvos įmonių vadovams, nes joje apibrėžiama gaunama nauda. Įmonei, įgyvendinančiai socialines iniciatyvas, gali būti taikomos šios skatinimo formos:

- 1) įstatymų nustatytos mokesčių lengvatos;
- 2) finansinė parama ir kitokios valstybės pagalbos teikimas, vadovaujantis Europos Sąjungos ir kitais teisės aktais.

Išanalizavus projektą matyti, jog informacinės naudos įmonės negaus, kas taip pat yra labai svarbu šiandien, kai įmonės vangiai jungiasi prie šios iniciatyvos. Bet Lietuvos rinkai šis įstatymas yra

būtinai, nes be skatinimo priemonių ir konkrečios naudos pateikimo šalies verslininkai sunkiai pasiduos pelno dalies investavimui į socialinę sritį.

**Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009 – 2013 m. programa** – naujausias projektas, remiamas iš ES struktūrinių fondų. Programos paskirtis – sukurti palankią aplinką įmonių socialinės atsakomybės plėtrai Lietuvoje ir skatinti įmones taikyti šiuos principus savo veikloje. Šia programa Lietuvos Respublikos Vyriausybė pripažįsta, kad socialiai atsakingas verslas atitinka visuomenės gerovės lūkesčius ir yra naudingas socialiniam ir ekonominiam visuomenės vystymuisi.

Programoje iškelti 3 tikslai (žr. 3 lent.).

**3 lentelė. Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009 - 2013 m. programos tikslai**

<b>Tikslas</b>	<b>Uždaviniai</b>	<b>Planuojamos veiklos</b>
1. Sukurti palankią teisinę ir institucinę aplinką įmonių socialinės atsakomybės plėtrai.	1) parengti teisės aktų pakeitimus, skatinančius ĮSA plėtrą; 2) sukurti valstybės institucijų administracinę sąrangą, užtikrinančią ĮSA plėtrą ir efektyvų institucijų bendradarbiavimą ĮSA skatinimo srityje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešųjų pirkimų, Finansinės atskaitomybės, Investicijų įstatymų nuostatų tobulinimas; reikalavimų dėl ĮSA principų diegimo ir atsiskaitymo už juos valstybės valdomoms/įsteigtoms įmonėms nustatymas;</li> <li>• ĮSA koordinuojančių padalinių ir etatų steigimas; paskirtų atsakingų darbuotojų kompetencijos tobulinimas.</li> </ul>
2. Skatinti geresnį ĮSA suvokimą ir socialinį bei aplinkosauginį sąmoningumą.	1) užtikrinti ĮSA srityje aktyvių įmonių pripažinimą valstybės lygmeniu; 2) didinti ĮSA veiklos skaidrumą ir patikimumą; 3) skatinti pilietinės visuomenės organizacijas dirbti ĮSA srityje; 4) skatinti atsakingą vartojimą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo sistemos tobulinimas;</li> <li>• ĮSA plėtros stebėsenos, įgyvendintų priemonių poveikio vertinimo bei ĮSA veiklos savanoriško vertinimo sistemų kūrimas;</li> <li>• valstybės institucijų atsakingos veiklos atskaitomybės propagavimas;</li> <li>• NVO, vartotojų interesams atstovaujančių organizacijų rėmimas;</li> <li>• informacinių kampanijų, akcijų vykdymas.</li> </ul>
3. Padidinti įmonių	1) parengti ĮSA principų	• Nacionalinio atsakingo verslo tinklo

Tikslas	Uždaviniai	Planuojamos veiklos
ir kitų grupių kompetenciją ĮSA srityje.	taikymo metodines priemones ir užtikrinti jų sklaidą bei keitimąsi gerąja patirtimi; 2) skatinti formalųjį, neformalųjį švietimą ir tyrimus bei savišvietą ĮSA tema.	plėtojimas ir jo rėmimas; • gerąją ĮSA praktiką propaguojančių spaudinių leidyba, informacijos sklaida internete; seminarų ir konferencijų organizavimas; ĮSA konsultantų mokymai; • mokslinės veiklos ĮSA tematika rėmimas; ĮSA modulio parengimas ir integravimas į studijų programas ir kt.

**Šaltinis:** Nutarimas dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009 – 2013 metų programos ir jos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių plano patvirtinimo (Žin., 2010, Nr. 8-368).

Programai įvykdyti bus naudojami du įgyvendinimo priemonių planai: 2009 – 2011 m. ir 2012–2013 m. 2009 – 2011 m. priemonių planą sudaro 3 tikslai (žr. 3 priedą) ir jiems įgyvendinti skirtos priemonės, apibrėžti terminai, preliminarus lėšų poreikis bei atsakingi vykdytojai. Kadangi šis planas patvirtintas tik 2010 metų sausio 12 d., beveik visi darbai numatyti atlikti 2010 – 2011 metų laikotarpyje. Daugiausiai lėšų pareikalaus 3 tikslo įgyvendinimas:

- Parengti ir pateikti verslui įmonių socialinės atsakomybės diegimo pavieniuose sektoriuose ir skirtingo dydžio įmonėse praktines gaires ir metodinę medžiagą, kuri padėtų įmonėms diegti atsakingos gamybos, atsakingo investavimo principus, užtikrintų lyčių lygių galimybių veiksmingą įgyvendinimą privačiame sektoriuje;
- Rengti su tam tikrų ekonominių ir socialinių partnerių atstovais praktinius seminarus, kuriuose būtų aptariamos įmonių socialinės atsakomybės plėtros galimybės;
- Rengti konsultantų ir patarėjų mokymą praktiniais įmonių socialinės atsakomybės klausimais, kaupti, teikti įmonių socialinės atsakomybės tinklalapyje, tobulinti mokymo medžiagą;
- Organizuoti įmonėse mokymo, įsivertinimo ir praktinius seminarus įmonių socialinės atsakomybės orientacinio standarto, socialinės atskaitomybės, aplinkosaugos ir socialinės vadybos sistemų diegimo klausimais.

Taigi, nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009 – 2013 metų programos įgyvendinimo priemonių 2009 – 2011 metų planas rodo, jog šiuo metu opiausia problema – praktinių mokymų, metodinės medžiagos nebuvimas. Todėl beveik 100 procentų lėšos bus skirtos šiai sričiai tobulinti. 2012 – 2013 metų priemonių įgyvendinimo planas bus kuriamas įvertinus buvusio plano rezultatus.

## Išvados

Šiame poskyryje aptartos tik pagrindinės ĮSA iniciatyvos, tokios kaip Pasaulinis susitarimas, Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas. Dalyvavimas iniciatyvose padeda įmonėms pasidalinti įgyvendinimo patirtimi, reklamuoti savo įmonę kaip socialiai atsakingą, susirasti naujų partnerių.

ĮSA reglamentavimą galima vertinti dvejopai. Reglamentavimas yra būtinas tam, kad galėtume įsisavinti ES fondų lėšas, skirtas atsakingo verslo kūrimui, antra – kaip ne finansinį skatinimo instrumentą. Bet kuriuo atveju ĮSA iniciatyvos ir reglamentavimas Lietuvoje yra būtinas, kadangi tai vienas pagrindinių informacinių ir reklaminių šaltinių.

### 1.3. Socialinės atsakomybės įgyvendinimo metodinė medžiaga

Socialinės atsakomybės įgyvendinimas prasideda nuo reglamentavimo. Antrasis žingsnis – metodinė medžiaga, trečiasis – praktinė veikla. Prieš pradėdant įgyvendinti socialiai atsakingo verslo idėją vertėtų išanalizuoti ne vieną pateiktą metodinę medžiagą, įvertinti ne vieną nuomonę. Kadangi Lietuvoje apie ĮSA plačiau pradėta kalbėti 2005 – 2006 m., todėl šis laikotarpis parinktas kaip pradžios taškas.

**2006 m.** Darbo ir socialinių tyrimų institutas, socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos Trišalė Taryba išleido leidinį apie ĮSA. Leidinyje trumpai aptariama ĮSA sąvoka, bei apibrėžtas temos aktualumas. Darbe labiausiai liečiama ekologijos tema, pateikta apklausų ĮSA klausimais statistika. Aptariant įmonių socialinės atsakomybės naudą, visuomenė suskirstoma į suinteresuotas grupes ir pateikiami darbai, kurie reikalauja kaštų. Praktinis ĮSA diegimas įmonėje aprašomas taip:

Įmonės, norinčios plėtoti atsakingą verslą galėtų pradėti nuo tokių instrumentų diegimo:

- Suinteresuotųjų (bei NVO organizacijų) įtraukimas į dialogą;
- Principų, padedančių spręsti sudėtingas problemas, pavyzdžiui, darbo standartai tiekėjams, atsiskaitymai už aplinkos apsaugą bei žmonių teises, nustatymas;
- Atlyginimo sistemos, atspindinčios kompanijos įsipareigojimus ĮSA, patvirtinimas;
- Duomenų, reikalingų ĮSA, rinkimas bei publikavimas;
- Vyresniosios valdančiosios grupės bei direktorių valdybos tarybos sudarymas, siekiant kontroliuoti ĮSA riziką bei atlikti jos vertinimą;
- Darbuotojų ir vadovų švietimas apie ĮSA politiką bei įsipareigojimus;
- Vyresniosios valdančiosios grupės, besilaikančios ĮSA prioritetų, sudarymas bei jos teigiamas pavyzdys aplinkiniams.

Daugelis ĮSA specialistų rekomenduoja, jog pirmasis žingsnis, kurį turėtų žengti įmonės,

siekiančios laikytis ĮSA - įstoti į kurią nors vieną ar kelias tam skirtas Jungtinių Tautų organizacijas. Viena iš organizacijų – Pasaulinis susitarimas, kurio nauda pateikiama leidinyje:

- Padeda gerinti rizikos valdymą įmonėje ir parengti veiksmų planus galimoms kritinėms situacijoms;
- Įmonė pripažįstama socialiai atsakinga pasauliniu mastu – tai itin svarus konkurencingumo rodiklis;
- Gerina organizacijos įvaizdį, prekės ženklo vadybą, darbuotojų moralę, lojalumą ir produktyvumą, veiklos efektyvumą;
- Suteikia galimybę keistis patirtimi, žiniomis ir inovacijomis apie aktualias verslui problemas;
- Padeda formuoti praktinius sprendimus darnaus vystymosi problemoms spręsti;
- Suteikia galimybę gauti iš Jungtinių Tautų informaciją ir žinias apie plėtros procesus ir jų poveikį pasaulio ekonomikai;
- Patvirtina, kad įmonės yra lyderiai, nes remia visuotinius principus ir atsakingo verslo idėjas.

Narystė yra pirmas žingsnis žengiant leidinio siūlomą keliu. Antrasis žingsnis – vidiniai instrumentai. Vienu iš instrumentų, stimuliuojančių socialiai atsakingą verslą, yra įmonėse ir organizacijose priimami etikos (elgesio) kodeksai, kuriuose įmonės įsipareigoja vykdyti ĮSA: išreiškiami atskiri įsipareigojimai įvairiems socialiai atsakingo verslo kriterijams, pakankamai detalai suformuluojama atsakomybė visiems suinteresuotiesiems ir išdėstoma to pasiekimo priemonės – etinių vertybių visuma: integralumas, sąžiningumas, skaidrumas, patikimumas, paklusnumas įstatymams, kurių realizavimas įmonių veikloje užtikrina socialiai atsakingą verslą, tiesiog transformuoja verslo įmonės harmoningos raidos link. Aprašomi ne tik kodekso duodami privalumai, bet ir neveiksmingumas, pavyzdžiui, jeigu kodeksas yra sukurtas „iš viršaus“ arba nukopijuotas, kodeksas be sankcijų arba laikymosi reikalaujama tik iš eilinių darbuotojų. Žinoma, vien su etikos kodeksu įmonė netaps socialiai atsakinga. Tam reikia sukurti visą etikos infrastruktūrą, kurią sudaro komisijos, diskusijos, konsultavimas, mokymo programos ir pan.

Šio leidinio apimtis nėra didelė, tai iš pradžių žavi, nes tikiesi surasti konkrečią informaciją rūpimais klausimais. Tačiau vertinant leidinio naudą – ji minimali. Pirmiausia leidinys yra skirtas susidaryti pirmam įspūdžiui apie ĮSA, keli duoti patarimai yra skirti aukščiausio lygio vadovams. Didžiausi leidinio trūkumai – pamiršti įmonės darbuotojai bei nekonkretumas. Tai daugiau reklaminis Globalaus susitarimo leidinys.

Antrasis leidinys parašytas **2007** metais „Atsakingo verslo praktika“ įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai. Jis yra parengtas pagal bendrą Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (SADM) ir Jungtinių Tautų vystymo programos (JTVP) projektą, skirtą skatinti įmonių socialinės atsakomybės praktiką

Lietuvoje.

Leidinyje įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip „darnaus vystymosi principų praktinis taikymas savo veikloje. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcija yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto/paslaugos gamybos/kūrimo ciklą ir su tuo susijusios aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus. Taip pat ĮSA galima vertinti kaip etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymą verslo procesuose.“

Šioje metodinėje medžiagoje praktinio atsakingo verslo diegimo aprašymas pradodamas nuo kriterijų, kuriais remiantis vertinamas ĮSA įgyvendinimas įmonėje:

1. Ar įmonė turi socialinės atsakomybės strategiją?
2. Ar įmonė strategiškai ir nuosekliai vykdo dialogą su suinteresuotomis grupėmis?
3. Kaip ĮSA yra valdoma įmonėje?
4. Kokios vadybos sistemos, susijusios su ĮSA, yra įgyvendinamos įmonėje?
5. Ar informacija apie ĮSA yra pateikiama visuomenei?
6. Ar ĮSA ataskaitas vertina nepriklausomi socialiniai auditoriai?

Šie kriterijai tinka įmonėms, kurios jau diegia ĮSA, tačiau jei dar tik planuojama imtis ĮSA strategijos įmonė gali užduoti sau šiuos klausimus:

- Ar turime darnią savo verslo ateities viziją?
- Ar žinome, kas yra mūsų veiklą įtakojančios ar galinčios įtakoti interesų grupės ir ar mes atsižvelgiame į jų lūkesčius?
- Ar mūsų organizacijoje yra socialinės atsakomybės ar darnios įmonės veiklos koordinatorius ir, ar atskiri ĮSA aspektai yra integruoti pagal atskiras įmonės funkcijas?
- Ar naudojames socialiai atsakingos veiklos valdymo sistemų pagalba, kad geriau koordinuotume darnaus vystymosi klausimus savo organizacijoje?
- Ar esame skaidrūs? Ar komunikuojame savo pastangas ir iškilusias kliūtis tapti darnia įmone/organizacija visuomenei?
- Ar leidžiame savo socialinės atsakomybės veiklą įvertinti nepriklausomiems socialiniams auditoriams?

Aptarus šiuos kriterijus prieita prie diegimo. Pavyzdžiai pinasi su pasiūlymais, rekomendacijomis. Medžiaga lengvai suprantama, pateikiama daug papildomų literatūros šaltinių, kuriuose galima praplėsti savo žinias. Susisteminus lieka sritys, kuriose reikia inovacijų: žaliavos, energija, procesai, produkto dizainas, atliekos, įtaka kitoms panašioms įmonėms ir vietinė bendruomenė. Be šių sričių įvertintos ir dažniausiai pasitaikančios klaidos įgyvendinant socialinę atsakomybę:

- Ilgalaikės vizijos nebuvimas;
- Permainų būtinumo ir jų skalės nesuvokimas;

- Strateginio požiūrio nebuvimas;
- Paviršutiniškas požiūris į socialinę atsakomybę;
- Nesugebėjimas įsiklausyti ir išgirsti išorinę nuomonę;
- Naudojimas pasenusiomis vadybos kompetencijomis;
- Vieno šablono naudojimas skirtinguose vietiniuose kontekstuose;
- Netolygi ĮSA praktika tarp atskirų funkcijų;
- ĮSA „nuleidimas iš viršaus“ nedalyvaujant visiems įmonėms darbuotojams;
- Nesugebėjimas vertinti socialinę atsakomybę kaip inovaciją.

Lyginant šį leidinį su 2006 m. leidiniu, jame mažiau teorijos, į ĮSA pažvelgta daugiau iš praktinės pusės, pateikta daugiau pavyzdžių. Ypač svarbu, jog pateikta nemažai Lietuvos įmonių, tokių kaip AB „Rūta“, AB „Utenos trikotažas“, UAB „EMP Recycling“, prekybos tinklai „IKI“ ir „Rimi Lietuva“, UAB „Narbutas & Ko“ praktinių pavyzdžių. Įmonės yra žinomos, savo srities lyderės, todėl tai gali būti puikus pavyzdys kitiems verslininkams. Vertinant šį leidinį kaip metodinę medžiagą galima teigti, kad jai trūksta konkretumo.

Trečiasis leidinys „Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje“, išleistas **2008 m.** yra praktiniai atsakingo verslo pavyzdžiai. Šis leidinys, kaip ir prieš tai buvęs, yra parengtas pagal bendrą Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (SADM) ir Jungtinių Tautų vystymo programos (JTVP) projektą, skirtą skatinti įmonių socialinės atsakomybės praktiką Lietuvoje. Šiame leidinyje supažindinama su Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009 – 2013 m. programos projektu. Leidinyje paminėti atlikto tyrimo rezultatai: „Dauguma, arba 60 proc. apklausoje dalyvavusių lietuviško kapitalo įmonių nurodė, kad ĮSA yra labai svarbi siekiant pelno, gerinant įmonės įvaizdį, prekės ženklo reputacijai bei viešiesiems ryšiams. Apklaustose užsienio kapitalo įmonėse daugiau svarbos teikiama veikloms, susijusioms su darbuotojų motyvacija (60 proc.), aplinkosaugos ir socialinių problemų sprendimu bei patrauklumu užsienio investuotojams (28 proc.)“.

Leidinyje pristatomas Pasaulinis susitarimas, Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai pateikiami kaip motyvacija vykdyti ĮSA savo įmonėje. Toliau aprašoma 2007 m. laimėtojų socialiai atsakinga veikla bei minimi kitų įmonių laimėjimai – įkurtos bendrijos, sumažinta tarša, naujos darbo vietos ir t.t. Atliktoje žurnalistinėje apklausoje pašnekovai atsakinėjo į 4 klausimus:

1. Ar ĮSA – tik mados reikalas?
2. Ar ĮSA verslui naudinga tik moraliniu požiūriu?
3. Ar egzistuoja Lietuvoje sąžiningas verslas? Ar visuomenės problemas turi spręsti tik valdžia?
4. Ar ĮSA – didžiųjų privilegija?

Leidinio tikslas pasiektas, ĮSA pateikiama labai patraukliai, kaip naudinga iniciatyva visoms visuomenės grupėms. Tačiau kaip metodinė medžiaga šis leidinys netinka, jame nėra pateikta

rekomendacijų, įgyvendinimo žingsnių ar veiklos pradžios aprašymo. Tyrimo rezultatai, jog Lietuvos verslininkams svarbiausia įvaizdžio, pelno pusė, o ne aplinkosauga bei motyvacija, leidžia tikėtis, kad leidinys bus orientuotas būtent šia kryptimi, t.y. suaktyvinti verslininkus iš tos pusės, kuri juos motyvuoja: pelno didėjimas, prekybinio ženklo vertinimas, patrauklumas investuotojams. Labai svarbu pateikti, kaip tai pasiekti.

Ketvirtasis – **2009 m.** leidinys „Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje“ Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas 2008 ir gerosios praktikos pavyzdžiai. Leidinys parengtas įgyvendinant projektą „Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas Lietuvoje“, kurį įgyvendina Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje. Projektas finansuojamas Europos socialinio fondo lėšomis, pagal 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioritetą „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“. Leidinyje pristatomas Nacionalinis apdovanojimas, pabėžiama, kad ĮSA, ne prabanga, o būtinybė net ir krizės laikotarpiu. Kaip ir 2008 metų, taip ir 2009 metų leidinyje, Nacionalinio apdovanojimo laimėtojos trumpai pristato savo socialiai atsakingą veiklą. Šiame numeryje, interviu dalyvavo Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo vertinimo komisijos nariai. Jiems buvo pateikti klausimai apie ĮSA būklę Lietuvoje, atradimus dalyvaujant vertinimo komisijoje, tendencijas bei naujus iššūkius ir uždavinius.

Šis leidinys analogiškas 2008 metų leidiniui, sudarytas pagal tuos pačius principus. Aptariant bendrai visus 4 oficialius leidinius, skirtus skatinti ĮSA Lietuvoje, reikia pasakyti, kad jie atlieka daugiau reklamos, populiarinimo funkciją, tačiau nors ir leidinių tikslas pasiektas, pamiršta, jog be praktikos, be konkrečių rekomendacijų, ši iniciatyva neplis, kadangi ĮSA įgyvendinimas verslui kainuoja. O smulkiajam verslui pasisamdyti specialistą, kuris vykdytų padėtų tą veiklą įmonėje, paprastai sukelia finansinių sunkumų.

Vienas iš naujausių projektų (2008 m. spalio 1d. – 2010 spalio 1d.), susijusių su ĮSA – Leonardo da Vinči Naujovių perkėlimo projektas „Subalansuotumas ir socialinė atsakomybė per mokymąsi SVĮ“. Pagrindinis projekto tikslas yra perkelti ir toliau plėtoti inovatyvią metodologiją, orientuotą į Įmonių Socialinės Atsakomybės (ĮSA) vystymą mažose ir vidutinėse Europos įmonėse. Projektu siekiama padėti mažoms ir vidutinėms įmonėms sistemiškai plėtoti socialinės atsakomybės veiklas. Tai bus daroma plėtojant esamas veiklas ir planuojant naujas, kas leis padidinti įmonių produktyvumą.

Projektas dar kitaip vadinamas **SOCIALSME** - socialinės atsakomybės diegimo įmonėje procesas pritaikyta mažoms ir vidutinėms įmonėms (MVI). Tai procesas, kuris pristatomas kaip žingsnis po žingsnio “6x3”: MVI vadovai ir/ar savininkai dirba su šia inovacija diegiančiais konsultantais ir patarėjais 6 pasitarimuose po 3 valandas siekdami nuosekliai plėtoti socialinę atsakomybę MVI. Oficialiame projekto tinklapyje nurodyta, jog bendra prasme, tai vadovas,



padedantis tapti socialiai atsakingu. Šis vadovas leidžia nuosekliai pasiekti socialinės įmonės statuso, padedant konsultantams, vidiniam įmonės personalui, atsakingam už personalo mokymą, bei verslo asociacijoms.

Metodologinė medžiaga, schemas (pateiktos oficialiame tinklalapyje [www.socialsme.org](http://www.socialsme.org)) remiasi 6 žingsniais:

Žingsnis 1. Bendros situacijos įmonėje vertinimas;

Žingsnis 2. Esamos socialinės atsakomybės veiklos identifikavimas;

Žingsnis 3. Tobulintos socialinės atsakomybės veiklos, siejamos su darbuotojais ir vartotojais, identifikavimas;

Žingsnis 4. Siekiamos socialinės atsakomybės veiklos rodiklių paieška;

Žingsnis 5. Socialinės veiklos įgyvendinimo plano sudarymas;

Žingsnis 6. Siekiamų rezultatų nustatymas ir atitinkamų veiklų adaptavimas.

Metodinė medžiaga, seminarų planai bei teorija parengta profesionaliai, laikomasi „žingsnis po žingsnio“ principo. Viskas pateikta taip, kad daugelis, geriau įsigilinęs į schemas ir užduotis gali šią įgyvendinimo metodiką pritaikyti savo įmonėje be specialisto pagalbos. Ši metodinė medžiaga ruošia organizaciją siaurai socialinės atsakomybės sričiai – mokymosi visą gyvenimą galimybių suteikimui. Tačiau ši medžiaga gali būti naujo, platesnio ĮSA įgyvendinimo plano pagrindu.

## **Išvados**

Apibendrinant visą analizuotą metodinę medžiagą galima teigti, kad medžiaga paruošta kokybiškai, tačiau jos pagrindinė funkcija – informacijos sklaida ir reklama. Kaip metodinei medžiagai jai trūksta konkretumo: kaip išsikelti uždavinius, kokie turėtų būti priimti sprendimai, kuriuos įmonės dokumentus reikia koreguoti, pasiūlymų, kaip atskiras ĮSA funkcijas paskirstyti darbuotojams, kokią kasdieninę veiklą turėtų atlikti ĮSA koordinatorius. Ruošiant ĮSA įgyvendinimo planą bus atsižvelgta į šios metodinės medžiagos trūkumus.

### **1.4. Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo praktiniai aspektai**

#### **1.4.1. Standartizacija**

ĮSA standartų diegimo tikslas – užtikrinti realų ĮSA principų diegimą įmonėje. Įdiegta socialinio atsakingumo sistema – tai oficialaus pripažinimo būdas, įrodantis organizacijos klientams, partneriams, investuotojams, kad imtasi visų priemonių, siekiant užtikrinti įmonės darbuotojų teises, etišką ir aplinkai nežalingą visų produktų gamybą ir paslaugų tiekimą.

### *Socialinės atsakomybės gairių standartas ISO 26000*

2010 m. lapkričio 1 d. Tarptautinė standartizacijos organizacija išleido ISO 26000 Socialinės atsakomybės gairių/rekomendacijų standartą. ISO 26000 pristatomas kaip papildantis jau iki šiol buvusias socialinės atsakomybės iniciatyvas ir pasiekimus bei praplečiantis SA supratimą ir taikymą. ISO 26000 iš esmės apžvelgia visą šiuolaikinę socialinės atsakomybės sampratą, apima daugelį klausimų, susijusių su socialine atsakomybe. ISO 26000 apibrėžiamas kaip gairių, o ne reikalavimų standartas, ir jis nėra skirtas sertifikavimui.

„I.R.S. Konsultantai“ – valdymo konsultavimo įmonė Lietuvoje, kurios pagrindinė veikla yra šio standarto diegimas įmonėse. Jie ISO 26000 standartą apibūdina taip:

„Pagrindinis ISO 26000 gairių privalumas įmonėms - tai aiškus modelis ir rekomendacijų rinkinys, kurio su socialinės atsakomybės plėtra suinteresuota įmonė gali geriau įsivertinti savo veiklos socialinės atsakomybės srityje „brandą“:

- ar visose įmonės veiklos srityse (procesuose) yra diegiami socialinės atsakomybės principai,
- ar esama įmonės socialinės atsakomybės „brandą“ atitinka pirmaujančios praktikos pavyzdžius bei kokius veiksmus įmonė turėtų imtis, siekiant užtikrinti veiklos vystymą bei tobulėjimą socialinės atsakomybės srityje.

ISO 26000 suteikia įmonėms savęs vertinimo ir tolimesnio ĮSA vystymo savo veikloje priemones bei įrankius.“

Be ISO 26000 egzistuoja ir kiti standartai, tokie kaip:

- ISO 9001 - kokybės vadybos standartas;
- SA8000 - socialinio atskaitingumo standartas;
- OHSAS 18001 - darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema;
- ISO 14001 - aplinkos apsaugos vadybos sistemos standartas.

### *Socialinio atskaitingumo standartas SA8000*

SA8000 - tai išsamus, visuotinis, auditavimo ir sertifikavimo standartas. Jis taikomas tiek mažoms, tiek didelėms bendrovėms. Standarto esmė - tai tikėjimas, kad visose darbo vietose turi būti remiamos pagrindinės žmogaus teisės, o vadovybė yra pasiruošusi už tai prisiimti atsakomybę. Standartą inicijavo Tarptautinė socialinio atsakingumo organizacija (SAI).

SA 8000 užtikrina skaidrius ir patikrinamus bendrovės veiklos sertifikavimo standartus devyniose esminėse srityse:

1. Vaikų darbas. Standartas draudžia vaikų darbą (dažniausiai - iki 15 metų amžiaus).
2. Priverstinis darbas. Iš darbininkų negali būti reikalaujama atiduoti savo asmens tapatybės dokumentus ar mokėti „užstatą“, užtikrinantį įdarbinimą.
3. Sauga ir sveikata. Bendrovės turi atitikti pagrindinius saugios ir sveikos darbo aplinkos

reikalavimus, įskaitant geriamą vandenį, poilsio patalpas, apsauginius įrengimus bei reikiamus mokymus.

4. Asociacijų laisvė. Standartas gina darbuotojų teisę kurti ir stoti į profesines sąjungas, be baimės susilaukti represinių veiksmų.

5. Diskriminacija. Standartas draudžia diskriminaciją rasiniu, luominiu, religiniu, negalios, lyties, seksualinės orientacijos, narystės sąjungoje ar politinėje organizacijoje pagrindu.

6. Disciplinarinė praktika. Standartas draudžia fizines bausmes, psichinę ar fizinę prievartą bei žodinį darbuotojų užgauliojimą.

7. Darbo valandos. Standartas leidžia maksimalią 48 valandų darbo savaitę, su mažiausiai viena laisva diena per savaitę, ir daugiausia 12 valandų viršvalandžių per savaitę, kompensuojamų papildomu atlyginimu.

8. Kompensavimas. Mokamas darbo užmokestis turi atitikti visus teisinius minimalaus darbo užmokesčio reikalavimus ir užtikrinti pakankamas pajamas pagrindinių poreikių patenkinimui, įskaitant bent mažą pajamų didinimą.

9. Vadyba. Standartas apibrėžia efektyvios vadybos įdiegimo ir atitikties SA 8000 reikalavimams analizės procedūras - pradedant atsakingo personalo parinkimu ir baigiant įrašų valdymu, problemų įvardijimu bei koreguojamaisiais veiksmais.

ĮSA standartų ir sistemų diegimo procesas yra ilgas, todėl reikalauja atsakingų asmenų paskyrimo. Diegimo procesas įmonėje gali trukti nuo 6 iki 12 mėnesių. Tai ne tik ilgai trunkantis, bet ir reikalaujantis išlaidų procesas. Todėl ne visada įmonės ryžtasi standartizavimui, nors ir atitinka visus išvardintus kriterijus.

#### **1.4.2. Teisinė bazė**

2007 metais buvo atlikta Lietuvos Respublikos teisinės bazės analizė dėl įmonių socialinę atsakomybę skatinančių ir trukdančių veiksnių. Ši analizė buvo atlikta Jungtinių Tautų vystymo programos Lietuvoje užsakymu, įgyvendinant projektą dėl Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo Lietuvoje.

Analizės autoriai („Advokatų kontora Baranauskas, Sesickas, Stukas ir partneriai“) vadovaudamiesi Europos Sąjungos bei tarptautiniais dokumentais, taip pat užsienio valstybių patirtimi, išskyrė tris prioritетines ĮSA sritis: konkurencinga, skaidri ir etiška verslo aplinka, socialinės sanglaudos stiprinimas ir aplinkosauga. Šios sritys ir buvo tiriamos atliekant teisinės bazės analizę.

Analizės atlikimo metu paaiškėjo, kad kai kurios sritys, pvz., aplinkosauga, darbų sauga ir apskritai darbo santykiai, yra labai detalai reglamentuotos Lietuvos teisės aktuose, todėl tyrimo metu buvo analizuojamos ne tik teisės normos, skatinančios įmones savanoriškai daryti daugiau nei reikalauja įstatymai, bet ir imperatyvios teisės normos. Atsižvelgiant į esamą situaciją Lietuvoje,

detaliai teisės aktais sureguliuotose srityse įmonėms laikantis visų teisės aktų reikalavimų, jos galėtų būti laikomos minimaliai socialiai atsakingos. Dėl šios priežasties atlikdami tyrimą autoriai įvedė sąvoką „minimali ISA“, apibūdinančią privalomų reikalavimų laikymąsi įmonės veikloje.

Autoriai padarė tokias išvadas: valstybė teisės aktų pagalba yra parengusi nemažai priemonių, kurios galėtų ir turėtų paskatinti įmones integruoti ĮSA principus į savo veiklą arba bent jau vykdyti atskiras su ĮSA susijusias priemones. Tai ir subsidijos naujų darbo vietų steigimui, mokestinės lengvatos socialinėms įmonėms, galimybė vykdant viešuosius pirkimus taikyti ekologinius, socialinius ir kitus kriterijus tiekėjų parinkimui, žaliųjų pirkimų programa, galimybė darbuotojui ir darbdaviui lanksčiau nei numatyta įstatymuose reguliuoti tarpusavio santykius kolektyvinėmis sutartimis ir kt. ĮSA siekiama skatinti ir neteisinėmis bei nefiskalinėmis priemonėmis, tarp jų socialiai atsakingų įmonių apdovanojimais ir nominacijomis (LR Teisinės bazės analizė dėl įmonių socialinės atsakomybės skatinančių ir trukdančių veiksnių, 2007 m.).

Taip pat analizė atskleidė ir nemažai trūkumų:

- trūksta gerai koordinuotos, nuoseklios, visus sektorius apimančios ilgalaikės valstybės politikos. ISA skatinimo priemonės neretai kuriamos ir įgyvendinamos atsietai viena nuo kitos atskiruose atsakingos ministerijos ar institucijos veikimo sektoriuose.

- neįvertinami pačių valstybės tarnautojų gebėjimai diegti ir koordinuoti ĮSA principų įgyvendinimą;

- nėra aiškiai suformuluoti institucinio bendradarbiavimo principai bei įvairių žinybų, įgyvendinančių su ĮSA skatinimu susijusias priemones, darbo koordinavimo priemonės (pirmiausia tarp Socialinės apsaugos ir darbo, Ūkio ir Aplinkos ministerijų);

- įmonėms ar kitiems subjektams trūksta informacijos ir viešumo. Labiausiai ĮSA skatinimui trūksta „vieno langelio“ principu valdomos išsamios, nuoseklios visus sektorius ir valstybės institucijas apimančios informacijos apie valstybės poziciją ĮSA klausimais, jau vykdomas ir busimas priemones, geros praktikos pavyzdžius, ĮSA integravimo į verslo strategiją metodologijas.

Atlikta teisės aktų analizė parodė, kad Lietuvos teisinė bazė įpareigoja įmones būti bent minimaliai socialiai atsakingomis, yra nemažai motyvacinių priemonių, kurias kuria valstybės institucijos, tačiau kaip opiausia problema iškelta – informacijos, atskaitomybės bei metodinės medžiagos trūkumas.

### **1.4.3. Vertybių identifikavimas**

Įgyvendinimas paprastai prasideda nuo vertybių identifikavimo, todėl kalbant apie praktinę ĮSA pusę – įgyvendinimą – reikia pradėti nuo to, ko mes siekiame, kokiomis priemonėmis ir kokios mūsų veiklos gairės bei vertybės.

Klaipėdos universiteto dėstytojas, socialinių mokslų daktaras, profesorius Vytautas Juščius savo

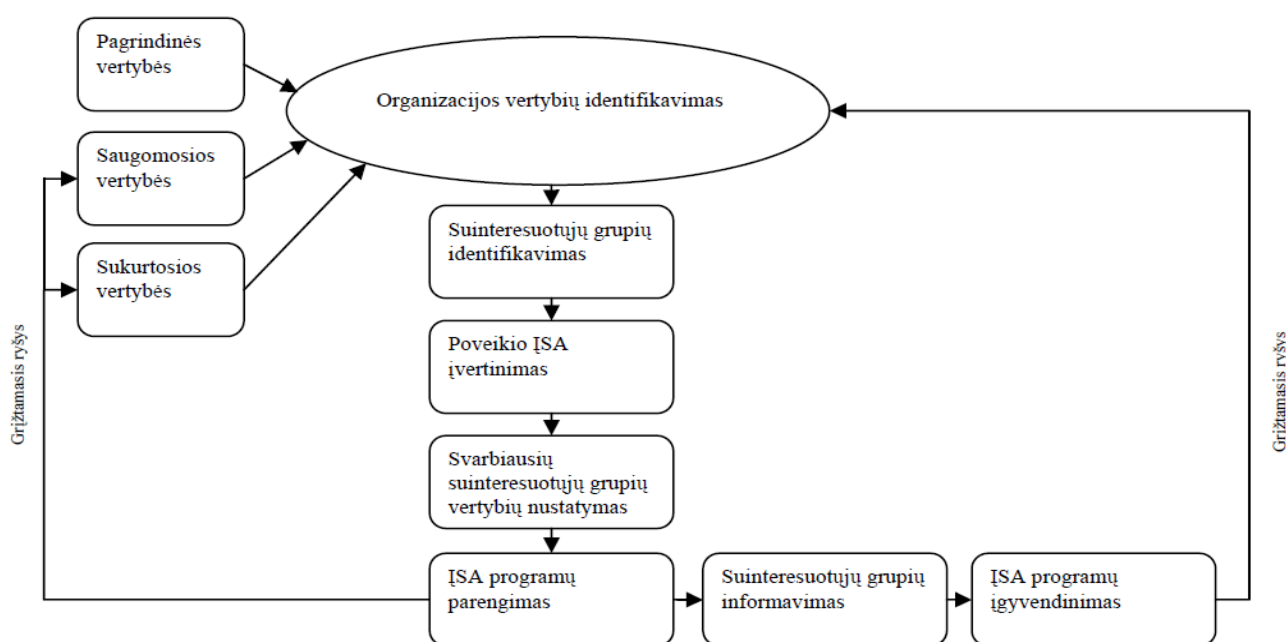
straipsnyje „Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste“ teigia, kad „kad ĮSA taptų sudėtine organizacijos tapatumo dalimi, į socialinės atsakomybės formavimo ir realizavimo procesą būtina įtraukti visus jos darbuotojus, o deklaruojamos organizacijos vertybės būtų jiems suprantamos ir priimtinos“. Straipsnyje profesorius aptaria, jog kartais įmonės tik deklaruoja vertybes, kurios atitinką ĮSA koncepciją, tačiau tų vertybių nesilaiko kasdienėje veikloje.

Pagrindinis šio straipsnio tikslas – identifikuoti priežastis, lemiančias viešai deklaruojamų ĮSA nuostatų atotrūkį nuo jų taikymo organizacijų praktinėje veikloje, ir pasiūlyti minėto atotrūkio eliminavimo schemą.

Straipsnyje autorius išskiria tris vertybių tipus: saugomosios vertybės (pvz. sveikatos apsaugos užtikrinimas), sukurtosios vertybės (remiasi organizacijos prioritetais ir tikslais) ir pagrindinės vertybės (pvz. atsakomybė, sąžiningumas). Šios vertybės sudaro organizacijos vertybių sistemą ir padeda analizuoti organizacijos tapatumą, įtraukiant į ją ĮSA elementus. Autorius remiantis šia vertybių sistema įvertino 5 stambiausių bankų Lietuvoje deklaruojamas vertybes. Vieni bankai stipriau akcentuoja savo pagrindines vertybes, kiti – sukurtąsias.

Autoriaus teigimu, „dialogas su svarbiausiomis suinteresuotosiomis grupėmis turi lemiamą reikšmę formuojant ir realizuojant ĮSA. Jis būtinas siekiant eliminuoti atotrūkį tarp viešai deklaruojamų ĮSA idealų ir realios verslo praktikos“. Straipsnyje pateikiama schema (žiūrėti 2 pav.), kurioje matyti vertybių identifikavimo ryšys su ĮSA programų parengimu, įgyvendinimu, suinteresuotų grupių parinkimu.

2 paveikslas. ĮSA ir organizacijos vertybių derinimo seka



**Šaltinis:** Juščius V. Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste // *Ekonomika ir vadyba = Economics & Management: mokslo žurnalas*. – Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas, 2009, Nr. 14, p 267. - ISSN 1822-6515

Prof. Vytautas Juščius išskiria keletą organizacijos socialinių-etinių vertybių formavimo procese etapų:

- parengiamasis: šiame etape organizacija sudaro darbuotojų grupę, kuriai patiki sukurti socialiai atsakingo elgesio principus ir nuostatas;
- konkretizavimo: šiame etape sudaromi socialiai atsakingo elgesio aprašymai, profesinės etikos kodeksai, specialaus mokymo planai, suteikiami atitinkami įgaliojimai;
- integravimo: šiame etape socialiai atsakingo elgesio normos tampa įgūdžiais, jos integruojamos į organizacijos valdymo praktiką, jos strateginius siekius, pagrindinių vertybių sistemą.

Taigi straipsnis užbaigiamas įvardinant abstrakčius, bet kartu ir esminius ĮSA įgyvendinimo etapus. Šio straipsnio dalį galima naudoti kaip pagrindą išskiriant įgyvendinimo etapus, rengiant rekomendacijas.

#### **1.4.4. ĮSA įgyvendinimo nauda**

J. Čepinskio ir E. Sakalauskaitės straipsnyje „Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės sąlygomis Lietuvoje“ autoriai sugrupuoja R.A.Bernardi, S.T.Guptil, D.Grace, S.Cohen, J.W.Maxwell, M.E.Porter, T.Kohers, R.J.Williams, B.D.Barrett ir kitų autorių tyrumų rezultatus, nuomones ir pateikia ĮSA teikiamą naudą ir išlaidas:

- *Reputacija*. Reputacija susideda iš pasitikėjimo, kokybės, investicijų į žmoniškąjį kapitalą, aplinką, įvairovės ir nuoseklumo. Nemažai šioje srityje atliktų tyrumų teigia, jog dingus pasitikėjimui įmone, tai yra sumažėjus jos reputacijai, sumažėja jos pelnas. Geresnė kompanijos reputacija padeda pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus.

- *Konkurencinis pranašumas*. Kompanijos ir vartotojai yra susieti tampriais ryšiais. Įmonės, norėdamos padidinti savo gamybos apimtį, siekia įvairiais būdais skatinti savo produktų vartojimą. Vienas iš tokių yra konkurencinio pranašumo didinimas. ĮSA gali padėti kompanijoms padidinti savo konkurencinį pranašumą. Socialiai atsakingos įmonės yra mažiau prižiūrimos valdžios įstaigų, dėl to gali padidinti savo išlaidų konkurencingumą ir reputacijos konkurencingumą.

- *Darbuotojų lojalumas*. ĮSA yra svarbus veiksnys darbuotojų lojalumui ir motyvacijai stiprinti. Kompanijos, būdamos socialiai atsakingos, didina darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu įmonėje. Senesnių darbuotojų problemų sprendimas įmonėje padidina darbuotojų lojalumą. Tai leidžia sumažinti mokymų ir naujų darbuotojų atrankos išlaidas.

- *Krizių valdymas*. Socialiai atsakingos įmonės patiria mažiau krizių. ĮSA gali padėti organizacijoms suvaldyti tam tikras krizines situacijas arba jų išvengti. Socialinė atsakomybė tokiu atveju gali padėti atstatyti organizacijos įvaizdį ir reputaciją.

- *Etiškas vartojimas*. Pastaruoju metu tampa madinga pirkti „etiškus“ produktus. Prie to smarkiai prisideda pilietinės organizacijos ir NVO iniciatyvos. Etinis vartojimas gali būti siejamas su įmonės

socialine atsakomybe, nes tokiu būdu kompanijai lengviau pritraukti etišką vartojimą propaguojančią visuomenės dalį.

- *Suinteresuotųjų grupių poreikių užtikrinimas*. Kompanijos pastaruoju metu patiria vis didesnę spaudimą iš profesinių sąjungų, darbuotojų, bendruomenės ir kitų suinteresuotųjų grupių. ĮSA padeda kompanijoms patenkinti jų keliamus reikalavimus. Rūpinimasis suinteresuotųjų grupių poreikiais gali padidinti įmonės vertę. Padidėjus socialinėms investicijoms, kompanijos gali pasiekti didesnės naudos, tapdamos socialiai atsakingos.

- *Darnus vystymasis*. Organizacijos, investuodamos į aplinkos apsaugą, saugo ne tik gamtinius išteklius, nuo kurių priklauso pats verslas ir gyventojai, tačiau taip gali pagerina darbuotojų ir visos visuomenės sveikatą, padidina savo konkurencinį pranašumą, sumažina sąnaudas, sukuria ekologiškų prekių ir paslaugų rinką, skatina novatoriškumą. Investicijos į aplinkosaugą gali sumažinti įmonių išlaidas ilgalaikėje perspektyvoje ir padidinti įmonės efektyvumą.

Straipsnyje aiškiai pateikiama ĮSA teikiama nauda organizacijai, todėl didžiąją dalį naudos galima panaudoti kaip motyvacinę – įžanginę dalį ĮSA įgyvendinimo plane. Motyvacinės priemonės labai svarbios ne tik pradedant diegti ĮSA, tačiau ir proceso eigoje, kai didelė dalis numatytų procedūrų jau atlikta.

## **Išvados**

Praktiniai ĮSA įgyvendinimo aspektai yra vieni svarbiausių visame įgyvendinimo procese. Pasirinktas praktikos pavyzdys ar modelis lemia įgyvendinimo sėkmę. Vienas iš modelių – standartizacija. Standartizavimas yra ilgai trunkantis, sudėtingas procesas, kuris reikalauja ne tik žmogiškojo kapitalo, tačiau ir finansinių išteklių. Todėl ne visos smulkios ir vidutinės įmonės pasiryžta tokioms investicijoms.

Galima ĮSA įgyvendinti ir nesinaudojant standartizavimo paslauga. Atlikta teisės aktų analizė parodė, kad Lietuvos teisinė bazė įpareigoja įmones būti bent minimaliai socialiai atsakingomis. Yra nemažai motyvacinių priemonių, kurias kuria valstybės institucijos, tačiau kaip opiausia problema iškelta – informacijos, atskaitomybės bei metodinės medžiagos trūkumas.

Įmonei kuriant savo ĮSA įgyvendinimo planą labai svarbi motyvacija. Motyvacinės priemonės labai svarbios ne tik pradedant diegti ĮSA, tačiau ir proceso eigoje, kai didelė dalis numatytų procedūrų jau atlikta. Reputacija, konkurencinis pranašumas, darbuotojų lojalumas, darnus vystymasis - tai naudos, kurias gauna atsakingas verslas.

## II. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO LIETUVOJE ANALIZĖ

### 2.1. Tyrimo metodologija

Šiame darbe bus naudojami tokie tyrimo metodai:

- **Apklausa (anketavimas).**

Tikslas – nustatyti ĮSA įgyvendinimo problemas ir tendencijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. sudaryti tyrimo instrumentarijų;
2. atlikti tyrimą, naudojant sudarytą instrumentarijų;
3. išanalizuoti gautus tyrimo rezultatus;
4. pateikti pagrindines išvadas.

Tyrimo atlikimo data – 2011 m. spalio mėnuo.

Tikslinė grupė – smulkios ir vidutinės reklamos atributiką gaminančios bei smulkios spaudos darbais užsiimančios įmonės Lietuvos regione. Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2011 metais veikia 72 įmonės (nuo 5 iki 149 darbuotojų). Nebuvo pasirinktos įmonės, kuriose yra iki 5 darbuotojų.

Apklausa vykdoma spaudos ir reklamos sektoriuje, todėl, kad ši sritis stipriai susijusi su aplinkosauga, rinkodara, kurios yra viena iš pagrindinių ĮSA sričių. Be to, šioje srityje yra daug smulkaus ir vidutinio verslo atstovų.

Pasirinktas anketavimo metodas – pateikianti uždari klausimai. Anketa buvo sudaryta remiantis teorinėmis anketavimo taisyklėmis. Anketa buvo atliekama ne tiesiogiai dalyvaujant tyrėjui, o išsiųsta elektroniniu paštu (žr. 4 priedą).

Anketinė apklausa pasirinkta dėl tam tikrų jos privalumų:

- galimybės apklausti didesnę respondentų skaičių;
- anonimiškumas skatina sąžiningumą;
- apklausėjas negali įtakoti atsakymų;
- ekonomiška laiko ir sąnaudų atžvilgiu;
- surinktą informaciją nesunku apdoroti, statistiškai įvertinti bei analizuoti.



## Tyrimo imties nustatymas

Atliekant tyrimą svarbu nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių, kad būtų galima statistiškai padaryti reikšmingas išvadas. Tad tyrimuose beveik visada daroma išankstinė atranka, tai yra parenkama atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, ištiriamas nagrinėjamo požymio pasiskirstymas šioje dalyje ir iš jos sprendžiama apie šio požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje. Ši pasirinktoji dalis vadinama imtimi.

Tyrimas negali būti gerai suplanuotas, jei nėra žinomas imties dydis. Šio tyrimo imtys yra atrenkamos iš tam tikros respondentų visumos. Priimant vienokį ar kitokį imčių atrinkimo planą reikia išsiaiškinti keletą klausimų. Pirma, turi būti apibrėžta tyrėją dominanti visuma, antra, naudoti tikimybinį ar netikimybinį imties atrinkimo metodą. Tiriamoji visuma – tai aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informaciją. Informaciją apie tiriamąją visumą galima gauti iš statistinių duomenų. Imtis yra tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai bei teikti reikalingą informaciją. Turime apklausti tam tikrą respondentų skaičių, įvertinant paklaidą. Paklaida yra pasirenkama pagal tai, kiek statistiškai norime patikimų duomenų, jeigu pasirenkame paklaidą 0,05, tai gauta duomenų sklaida bus statistikai patikima 95 proc. Numatoma blogiausia varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t.y. 50 proc. populiacijos. Todėl tikimybė, kad požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje yra  $q=1-p=0,5$ . Imčiai apskaičiuoti bus taikoma Schwarze formulė (žr. (1) formulę):

$$n = \frac{N \cdot 1,96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N-1) + 1,96^2 \cdot p \cdot q} \quad ; \quad (1)$$

Čia:  $N$  – populiacijos dydis;

$\varepsilon$  - pageidautinas tikslumas ( $\varepsilon=0,05$ );

$p$  - numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje ( $p=0,5$ );

$q$  - tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje ( $q=0,5$ ).

$$n = \frac{72 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (72-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 60,77$$

Pagal paskaičiavimus turėtų būti apklausti 61 įmonių atstovai. Tai yra imtis – tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai bei teikti reikalingą informaciją. Pagal šią imtį ir bus atliekamas tyrimas. Apklausą buvo vykdyta elektroniniu būdu, t.y. tam tikslui buvo sudarytos anketos, kuriose pateikti klausimai, kurie padėtų pasiekti tyrimo tikslus.

Kadangi reikėjo apklausti 61 įmonių atstovą, o pavyko apklausti tik 43, reikia apskaičiuoti kokiu tikslumu įvyko apklausa. Remiantis ta pačia Schwarze formule, išsivedame formulę, pagal kurią

galėtume apskaičiuoti tikslumą (žr. (2) formulę):

$$\varepsilon = \sqrt{\frac{N * 1,96^2 * p * q}{n * (N - 1) + 1,96^2 * p * q}} \quad ; \quad (2)$$

Į formulę įsistačius skaičius gauname:

$$\varepsilon = \sqrt{\frac{72 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{43 * (72 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}} = 15,05\%.$$

Toks rezultatas rodo, kad jei nustatytume, kad 70% apklaustųjų yra būdinga tam tikra savybė su 95% patikimumu, galime sakyti, kad šia savybe pasižymi nuo 54,95% iki 85,05% populiacijos.

Kadangi anketavimo tyrimu norima nusistatyti tik tendencijas, toks tikslumas gali būti toleruotinas.

- **Statistinių duomenų analizė**

Tikslas – statistiškai apdoroti informaciją, gautą anketavimo metodu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Sudaryti rezultatų lenteles;
2. Paruošti diagramas;
3. Iš statistikai apdorotos informacijos padaryti išvadas.

Tyrimo atlikimo data – 2011 m. spalio mėnuo.

Statistinių duomenų analizės metodo privalumai:

- galimybė gauti susistemintą informaciją, tendencijas.

- **Interviu.**

Tikslas – nustčius ĮSA įgyvendinimo problemas ir tendencijas, probleminių klausimų aptarimas su įmonės vadovu.

Tyrimo uždaviniai:

2. Sudaryti klausimyną;
3. Atlikti interviu;
4. Susisteminti gautą informaciją, reikalingą anketinių rezultatų pagrindimui.

Tyrimo atlikimo data – 2011 m. lapkričio mėnuo.

Tikslinė grupė – socialiai atsakingos įmonės vadovas. Įmonė priklauso socialiai atsakingų įmonių asociacijai. Daug dėmesio skiria rinkodarai, darbo sąlygų gerinimui. Įmonė priklauso mažų ir vidutinių įmonių grupei. Įmonės prašymu, įmonės vardas darbe nebus minimas.

Interviu metodo privalumai:

- galimybė gauti papildomos informacijos;
- galima interpretacija interviu metu;
- efektyvu laiko atžvilgiu, nes plačios informacijos respondentui nereikia pildyti, rašyti.

## 2.2. Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo Lietuvoje analizė

Pirmajai daliai buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas - anketavimas. Remiantis tyrimo tikslais buvo sudaryta internetinė anketa. Anketą sudarė 18 uždarų klausimų, kurių tipą lėmė siekis gauti struktūrizuotą informaciją.

Anketa buvo suskirstyta į penkias pagrindines dalis:

I dalis. Bendroji informacija apie respondentą;

II dalis. ĮSA įgyvendinimas įmonėje;

III dalis. ĮSA valdymas įmonės viduje;

IV dalis. Interesai (nauda ir konkurencija);

V dalis. Problemos, susijusios su informacijos stoka.

Pirmasis klausimas „Ar Jūsų įmonę galima vadinti socialiai atsakinga?“ leidžia suskirstyti įmones, kurios save vertina kaip socialiai atsakingas, iš dalies socialiai atsakingas ar vertina save kaip įmones, kurios nevykdo socialiai atsakingos įmonės politikos. Todėl analizės rezultatus galima pateikti dvejopai: vertinant suskirstytas įmones į grupes arba vertinant bendrai. Tyrimo metu buvo pasirinkta įmonių atsakymus vertinti bendrai, tai yra įtraukiant ir socialiai atsakingas ir neatsakingas įmones.

Atsakymai į pirmą klausimą pasiskirstė taip (žr. 4 lent.):

**4 lentelė. Tyrimo dalyvių skaičius**

Taip	25,6%	11 apklaustųjų
Ne	34,9%	15 apklaustųjų
Iš dalies	39,5%	17 apklaustųjų

Atsakymai rodo, jog imtyje pasitaikė beveik 35 proc. socialiai neatsakingų įmonių, socialiai atsakingos arba dalinai socialiai atsakingos sudaro net 65 proc. Tokie rezultatai rodo įmonių teigiamą požiūrį į šią iniciatyvą bei jų galimybes diegti socialiai atsakingo verslo sampratą savo versle. Kadangi net 65 proc. apklaustųjų bent iš dalies susiję su socialiai atsakinga veikla, analizė leis išsiaiškinti problemines sritis.

Antrasis anketos klausimas: „Kuris ĮSA (įmonės socialinės atsakomybės) sektorius Jūsų įmonėje veikia stipriausiai?“. Respondentai buvo pateikta lentelė su sektoriais (žr. 5 lent.), o apklausos atlikėjai turėjo įvertinti kiekvieną sektorių balais nuo 1 iki 4 balų: 1 – silpniausiai arba neveikia, 4 – skiriama

daug dėmesio, veikia sėkmingiausiai. Šie rezultatai parodo problemines sritis, kurios vis dar yra neįgyvendintos įmonėje.

**5 lentelė. ĮSA sektorių vertinimo lentelė**

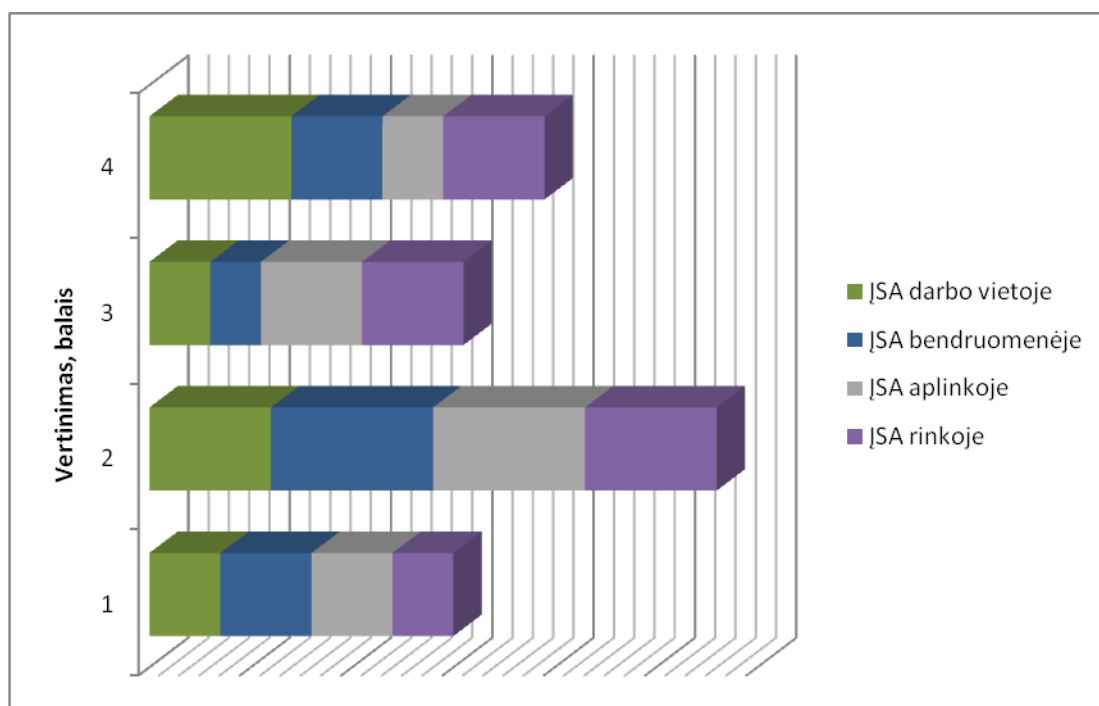
Reitingas	Sektorius	Aprašymas
	ĮSA darbo vietoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• saugios ir sveikos darbo vietos darbuotojams;</li> <li>• pagarba žmogaus teisėms ir jų apsauga darbo vietoje, lygių darbo sąlygų sudarymas įvairių socialinių grupių atstovams;</li> <li>• galimybės darbuotojams mokytis visą gyvenimą, tobulėti ir tobulinti kitus sudarymas.</li> </ul>
	ĮSA bendruomenėje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bendruomenės ir įmonės interesų derinimas abipusiai palankiu būdu;</li> <li>• savanoriškas dalyvavimas bendruomenės ir visuomenės veikloje bei iniciatyvose;</li> <li>• jaunimo įsitraukimo į verslą skatinimas, žinių perdavimas ir praktikos galimybių sudarymas.</li> </ul>
	ĮSA aplinkoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektyvus ir atsakingas išteklių naudojimas įmonės veikloje;</li> <li>• aplinkos saugojimas ir apleistų teritorijų atgaivinimas plėtojant veiklą;</li> <li>• „žalių“ produktų (tinkamų perdirbti, sunaudojančių mažiau išteklių gamybos procese, skatinančių taupesnę energijos ir kitų išteklių naudojimą) kūrimas ir gamyba.</li> </ul>
	ĮSA rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pareigingi (nevėluojantys) mokėjimai pagal gaunamas sąskaitas;</li> <li>• socialiai atsakinga rinkodara, nepiktnaudžiaujanti atskirų socialinių grupių silpnybėmis;</li> <li>• atsižvelgimas į specialius atskirų grupių (žmonių su negalia, jaunimo, nėščiąjų) poreikius.</li> </ul>

**Šaltinis:** remiantis Atsakingo verslo svetainėje internete <http://www.atsakingasverslas.lt/av.html> pateikta lentele sudaryta autorės.

Dažniausiai naudojamas vertinimas buvo 2 (žr. 3 pav.). Tai rodo, kad didelė dalis apklaustųjų savo veiklą vertina žemiau, nei vidutiniškai. 4 balais (veikia sėkmingiausiai) dažniausiai buvo vertinamas ĮSA darbo vietoje. 3 balais (veikia gerai) dažniausiai buvo vertinama ĮSA aplinkoje ir

rinkoje. 2 balais daugiausiai vertinama buvo ĮSA bendruomenėje ir aplinkoje. 1 balu (silpniausiai veikia arba neveikia) rečiausiai vertinama buvo ĮSA rinkoje.

**3 paveikslas. ĮSA sektorių vertinimo rezultatai**



Trečias klausimas leido detalizuoti antrąjį klausimą. Kiekvieną sritį reikėjo įvertinti 4 lygmenimis: „puikiai“, „gerai“, „reikia investicijų“, „neįgyvendinta“. Rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 6 lent.).

**6 lentelė. ĮSA sričių vertinimo rezultatai**

Sritis	Puikiai	Gerai	Reikia investicijų	Neįgyvendinta
• saugios ir sveikos darbo vietos darbuotojams	11 (28.2%)	14 (35.9%)	10 (25.6%)	4 (10.3%)
• žmogaus teisių apsauga darbo vietoje, lygių darbo sąlygų sudarymas įvairių socialinių grupių atstovams	11 (28.9%)	13 (34.2%)	10 (26.3%)	4 (10.5%)
• galimybės darbuotojams mokytis visą gyvenimą, tobulėti ir tobulinti kitus sudarymas	4 (10.3%)	16 (41.0%)	14 (35.9%)	5 (12.8%)
ĮSA darbo vietoje	26	43	34	13
• bendruomenės ir įmonės interesų derinimas	5 (12.8%)	11 (28.2%)	15 (38.5%)	8 (20.5%)

Sritis	Puikiai	Gerai	Reikia investicijų	Neįgyvendinta
• savanoriškas dalyvavimas bendruomenės ir visuomenės veikloje bei iniciatyvose	3 (7.7%)	15 (38.5%)	12 (30.8%)	9 (23.1%)
• jaunimo įsitraukimo į verslą skatinimas, žinių perdavimas ir praktikos galimybių sudarymas	3 (7.7%)	11 (28.2%)	17 (43.6%)	8 (20.5%)
ĮSA bendruomenėje	11	37	44	25
• efektyvus ir atsakingas išteklių naudojimas	3 (7.7%)	17 (43.6%)	13 (33.3%)	6 (15.4%)
• aplinkos saugojimas ir apleistų teritorijų atgaivinimas plėtojant veiklą	6 (15.4%)	10 (25.6%)	15 (38.5%)	8 (20.5%)
• „žalių“ produktų kūrimas ir gamyba	4 (10.5%)	11 (28.9%)	16 (42.1%)	7 (18.4%)
ĮSA aplinkoje	13	38	44	21
• pareigingi mokėjimai pagal gaunamas sąskaitas	9 (23.1%)	15 (38.5%)	10 (25.6%)	5 (12.8%)
• socialiai atsakinga rinkodara, nepiktinaudžiaujanti atskirų socialinių grupių silpnybėmis	9 (23.1%)	13 (33.3%)	13 (33.3%)	4 (10.3%)
• atsižvelgimas į specialius atskirų grupių (žmonių su negalia, jaunimo, nėščiąjų) poreikius	5 (12.8%)	12 (30.8%)	17 (43.6%)	5 (12.8%)
ĮSA rinkoje	23	40	40	14

Rezultatai rodo, jog puikiai veikia ĮSA iniciatyva darbo vietoje bei rinkoje. O labiausiai investicijų reikia bendruomenės ir aplinkos srityse. Kaip problemines sritis galima išskirti:

- bendruomenės ir įmonės interesų derinimas;
- savanoriškas dalyvavimas bendruomenės ir visuomenės veikloje;
- jaunimo įsitraukimo į verslą skatinimas;
- aplinkos saugojimas ir apleistų teritorijų atgaivinimas;
- „žalių“ produktų kūrimas ir gamyba.

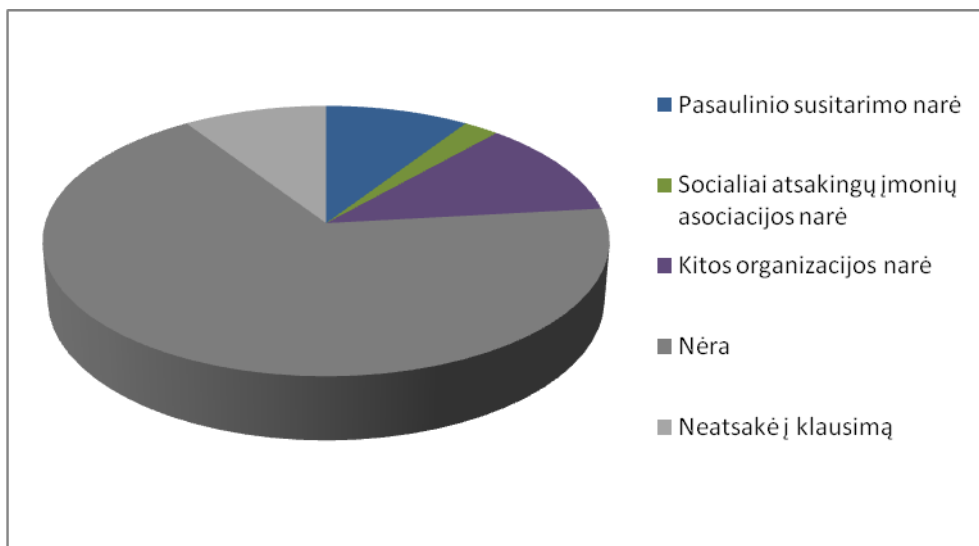
Pažymėtinos sritys, į kurias taip pat reiktų atkreipti dėmesį:

- Mokymasis visą gyvenimą;
- atsižvelgimas į specialius atskirų grupių (žmonių su negalia, jaunimo, nėščiąjų) poreikius.

Klausimas „Ar Jūsų įmonė yra organizacijų, susijusių su ĮSA veikla, narė?“ leidžia nustatyti ne tik socialiai atsakingų įmonių požiūrį į organizacijas, asociacijas, tačiau ir įvertinti tų organizacijų populiarumą.

Rezultatai rodo, jog dauguma apklaustų įmonių nėra jokios organizacijos, susijusios su ĮSA, narė (žr. 4 pav.). Tai parodo, jog šios asociacijos nėra populiarios tarp smulkių ir vidutinių įmonių šiame sektoriuje. Vis dėl to populiariausias yra – Pasaulinis susitarimas.

#### 4 paveikslas. Įmonės priklausančios organizacijos



Klausimas „Kiek laiko įgyvendinate socialiai atsakingos įmonės iniciatyvą?“ labai svarbus antrajai kokybinei tyrimo daliai. Nuo to, kiek laiko iniciatyva įgyvendinama įmonėje priklausys interviu klausimynas. Jei įmonė neseniai pradėjo įgyvendinti ĮSA, tada galima orientuotis į sunkumus, iškilusius įgyvendinant iniciatyvą (einamuosius sprendimus, informacijos stokos), tai padės pilnai išanalizuoti problemos turinį. Tačiau jei ĮSA įgyvendinama daugiau nei trejus metus, interviu padės gauti informacijos jau ne tyrimo eigai, tačiau rezultatams. Tuomet galima analizuoti konkrečios įmonės įgyvendinimo struktūras.

30,2 proc. apklaustųjų iniciatyvą įgyvendina nuo 1 iki 3 metų, 25,6 proc. – iki 1 metų, o tik 9,3 proc. apklaustųjų iniciatyvą įgyvendina virš 3 metų. Tai rodo, jog ĮSA idėja yra pakankamai nauja šiame sektoriuje.

II anketos dalis pradedama klausimu apie priežastis, paskatinusias tapti socialiai atsakinga įmone. Rezultatai atskleidė, jog įmonių tikslai buvo dvejopi: žmoniškųjų vertybių puoselėjimas arba siekimas tapti konkurencingesniais.

Atsakant į klausimą dėl įgyvendinimo plano sukūrimo respondentai pasidalino beveik į dvi lygias dalis: 17 respondentų planą turėjo, 20 – ne. Likusieji į klausimą neatsakė.

Įgyvendinimo pakopų vertinimas parodė, jog šiuo metu įmonės dažniausiai įgyvendina dvi pirmas pakopas (žr. 7 lent.).

**7 lentelė. Įgyvendinimo pakopų vertinimas**

1. Bendros situacijos įmonėje vertinimas	22
2. Esamos socialinės atsakomybės veiklos identifikavimas	18
3. Tobulintos socialinės atsakomybės veiklos, siejamos su darbuotojais ir vartotojais, identifikavimas	11
4. Siekiamos socialinės atsakomybės veiklos rodiklių paieška	10
5. Socialinės veiklos įgyvendinimo plano sudarymas	8

Ar įmonė sėkmingai įgyvendina ĮSA priklauso ir nuo to, kas koordinuoja iniciatyvą. Nuo koordinatoriaus kompetencijos priklauso efektyvumas. Didesnės įmonės paprastai turi koordinatorių, kuris yra atsakingas už ĮSA įgyvendinimą, o smulkios ir vidutinės įmonės paprastai to atsakingo žmogaus neturi. Vertinant įmonių dydį, tai matoma ir iš anketos atsakymų: 9 įmonės pasisakė, jog turi ĮSA įgyvendinimo koordinatorių įmonės viduje.

Galima daryti prielaidą, jog papildomas žmogus ar papildomų funkcijų suteikimas darbuotojui tiesiogiai susiję su įmonės išlaidomis. Todėl įmonė taupydama išskirsto paprastai tas funkcijas keliems darbuotojams, kurie tas funkcijas vykdo be papildomo atlygio.

Teigiamas atsakymas į klausimą „Ar atskiri ĮSA aspektai yra integruoti pagal atskiras įmonės funkcijas?“ gali parodyti kelias priežastis, kodėl taip yra smulkioje ar vidutinėje įmonėje:

1. Įmonė nori sutaupyti, todėl ĮSA kaip iniciatyvą išskirsto į sektorius ir juos padalina darbuotojams.

2. Tai rodo įmonės nuostatą, jog kiekvieną sritį įmonėje turi koordinuoti kompetentingas asmuo, todėl funkcijos paskirstytos taip, kad būtų pasiektas maksimalus rezultatas.

Tyrimas parodė, jog 15 įmonių ĮSA aspektai integruoti pagal atskiras įmonės funkcijas. Šis skaičius yra didesnis nei įmonių, turinčių koordinatorių. Tai rodo, jog įmonė teikia prioritetą funkcijų paskirstymui.

Vis labiau populiarėja socialiai atsakingos veiklos valdymo sistemos bei nepriklausomi auditai. Tačiau atsakymai į klausimus „Ar naudojate socialiai atsakingos veiklos valdymo sistemų pagalbą, kad geriau koordinuotume darnaus vystymosi klausimus savo organizacijoje?“ ir „Ar leidžiame savo socialinės atsakomybės veiklą įvertinti nepriklausomiems socialiniams auditoriams?“ parodė, jog smulkių ir vidutinių įmonių tarpe tai kol kas nėra populiaru. Daryčiau prielaidą, jog tai susiję su finansiniais motyvais.

Kiekviena įmonė paprastai siekia finansinės naudos. Tačiau socialiai atsakingos įmonės paprastai turi daugiau veiklos tikslų. IV dalies anketos klausimai, susiję su konkurencija bei nauda padeda išsiaiškinti įmonių ketinimus siekiant būti socialiai atsakingomis.

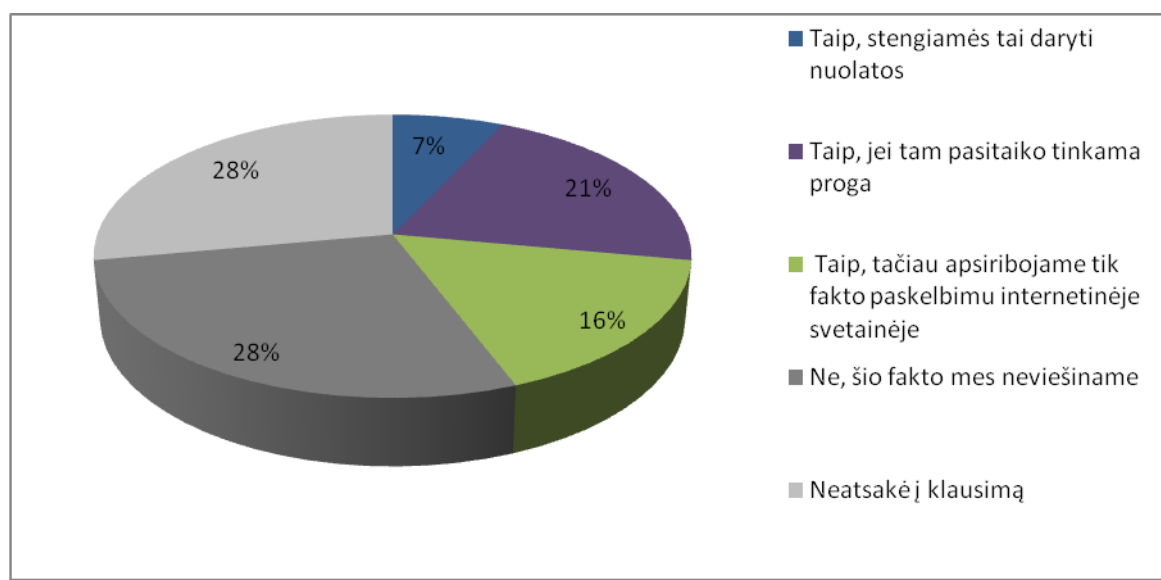


Į klausimą „Kokią naudą gauna įmonė būdama socialiai atsakinga?“ įmonės atsakė labai panašiai: dažniausiai įmonės įgauna konkurencinį pranašumą (20 respondentų). Finansinę, politinę ar teisinę naudą gauna 16 respondentų ir net 13 respondentų įvardino, jog turi kitokios naudos.

Įmonės tikslų apibrėžimas ir greitas tikslų įgyvendinimas paprastai duoda didelę naudą. Įmonės šią naudą pastebėjo skirtingai, tačiau dažniausiai buvo atsakyta, jog naudą pastebėjo per 1-3 metus nuo iniciatyvos įgyvendinimo pradžios.

Kaip įmonės naudojami savo socialine atsakomybe kaip reklama matosi 5 pav. Galima teigti, jog beveik pusė apklaustųjų šios informacijos nenaudoja įmonės įvaizdžiui kurti. Tačiau didelė dalis įmonių kuriant įvaizdį naudoja informaciją apie ĮSA įgyvendinimą įmonėje.

### 5 paveikslas. ĮSA naudojimas rinkodaros tikslais



Kaip pagrindinė tyrimo problema buvo suformuluota informacijos stoka, susijusi su ĮSA įgyvendinimu. Todėl esminis klausimas, apsprendžiantis, ar tyrimo rezultatai bus naudingi, yra apie informacijos stoką.

Beveik pusė respondentų atsakė, jog nesusidūrė su informacijos stoka. Tai parodė, jog praktinėje dalyje daugiau dėmesio reikia skirti kokybiniais dalykams.

Respondentų buvo paprašyta įvardinti kokios informacijos jiems nepavyko rasti. Kaip opiausią klausimą jie iškėlė atsakomybės įgyvendinimą.

Į klausimą „Ar šia tema reikia sisteminti informaciją, teikti konsultacijas?“ didžioji dalis respondentų atsakė, jog informacijos sklaida būtina. Kadangi į klausimą dėl informacijos stokos buvo atsakyta neigiamai, galima daryti prielaidą, jog įmonės pasisako už ĮSA populiarinimą. Kadangi įmonės jau įgyvendina socialinę atsakomybę, galima teigti, jog populiarumas pridėtų jiems vertės konkurencinėje srityje.

## Išvados

Atliktas tyrimas parodė, jog ĮSA idėja yra žinoma Lietuvos verslui. Tyrimo tikslas – išskirti ĮSA įgyvendinimo problemas ir tendencijas – įvykdytas.

Tyrimas leido išskirti 3 esmines ĮSA problemines sritis:

- Sunkiai vykstantis dialogas tarp bendruomenės ir įmonės, jų interesų derinimas;
- Įmonių investicijos į aplinkos saugojimą;
- Mokymasis visą gyvenimą skatinimas įmonės viduje.

Taip pat tyrimo metu buvo nustatyta, kad didžioji dalis įmonių neturi ĮSA įgyvendinimo koordinatorių, atskiri ĮSA aspektai nėra integruoti pagal atskiras įmonės funkcijas. Todėl praktinėje darbo dalyje bus kreipiamas didelis dėmesys koordinatoriaus veiklai įmonėje.

Kaip probleminę ĮSA sritį galima paminėti ir vangų įmonių dalyvavimą tyrime. Viena iš atsakingo verslo sričių yra jaunimo įtraukimas į verslą, mokymosi visą gyvenimą skatinimas, tačiau tyrimo metu atsirado tokių įmonių, kurios savo internetiniuose portaluose skelbia, jog yra socialiai atsakingos, tačiau griežtai atsisakė dalyvauti rengiamame tyrime.

Aspektas, į kurį bus atkreiptas dėmesys – įmonės neseniai pradėjo įgyvendinti socialinę atsakomybę, todėl labai svarbus yra nenutrūkstantis įgyvendinimo procesas. Praktinėje dalyje bus pasiūlytas modelis, kuris atspindės ĮSA įgyvendinimo ciklą.

### **III. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO PLANO KŪRIMAS**

#### **3.1. ĮSA įgyvendinimo sistemos pavyzdys**

Moksliniame straipsnyje apie ĮSA įgyvendinimo sistemą trys autoriai (mokslų daktaras Francois Maon, rinkodaros profesorius Adam Lindgreen ir filosofijos daktarė Valerie Swaen) atlikdami tyrimą analizavo ne tik praktinius pavyzdžius, bet ir mokslinę literatūrą, naujus straipsnius ir internetinius portalus, reklaminę atributiką.

Jie naudodamiesi Kurto Lewino jėgos lauko modeliu sukūrė ĮSA įgyvendinimo sistemą (žr. 6 pav.). Pagal Kurto Lewino jėgos lauko teoriją, kiekvienas elgesys yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas. Varomosios jėgos stumia vienu keliu, stabdančios - kitu. Tų dviejų jėgų suderinimas yra veiklos rezultatas.

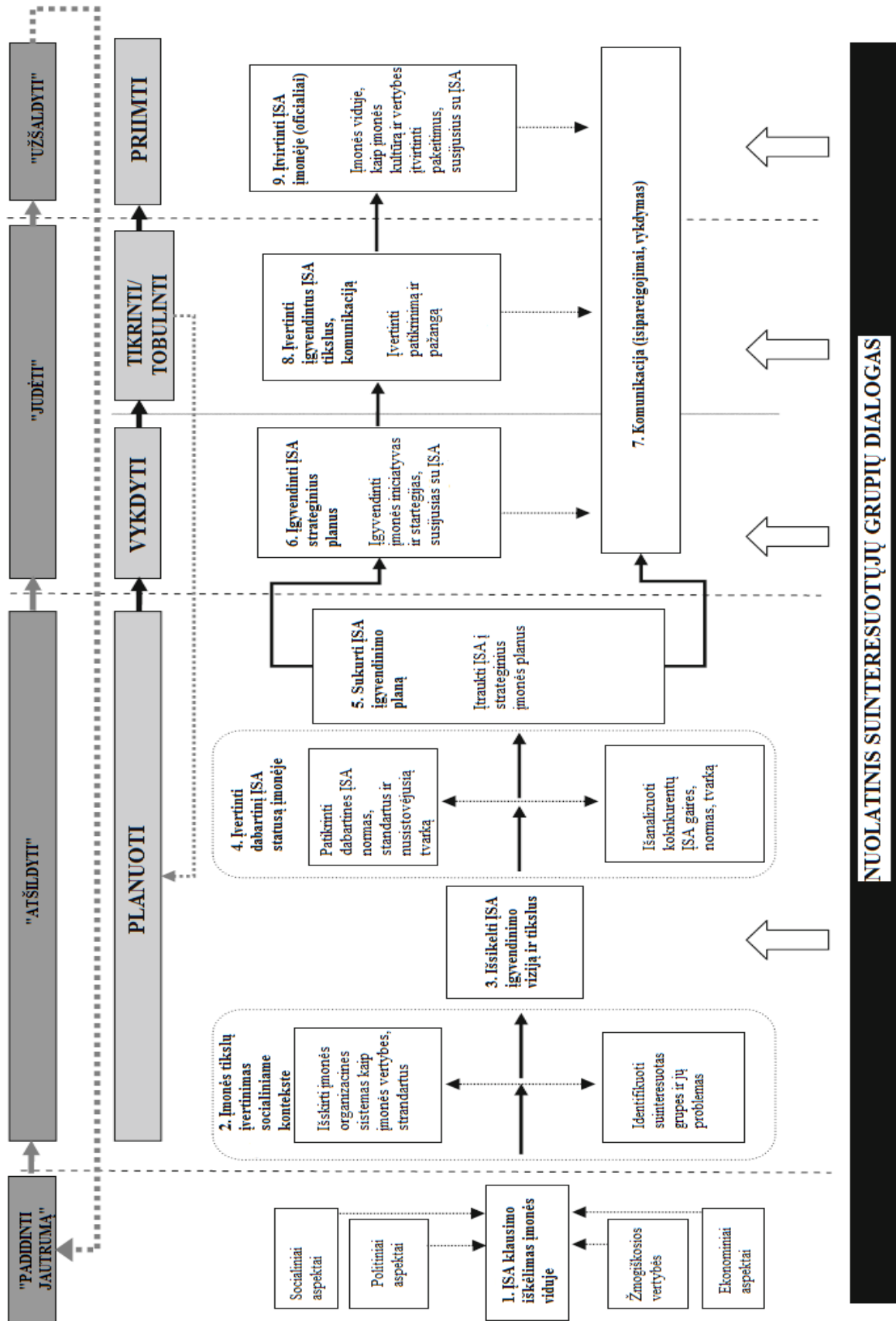
Schema suskirstyta ir vertikaliai ir horizontaliai. Horizontaliai schema suskirstyta į 3 sektorius:

- I sektorius. Abstraktus etapų skirstymas.
- II sektorius. Apibendrintas suskirstymas.
- III sektorius. Įgyvendinimo žingsnių paaiškinimas.

Vertikaliai schemą galima skirstyti į 4 dalis:

1. Pradžia. Įvadas į ĮSA įdiegimą.
2. Analizės, planavimo etapai.
3. Įgyvendinimo ir vertinimo etapai.
4. Galutinio tikslo pasiekimas.

6 paveikslas. ĮSA įgyvendinimo sistema



Šaltinis: Francois M., Lindgreen A., Swaen V. Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice // Journal of Business Ethics, 2009, p. 77

Autoriai išsamiai paaiškina III sektoriaus įgyvendinimo žingsnius.

**1. ĮSA klausimo iškėlimas įmonės viduje.** Padidinus organizacinį jautrumą galima daug greičiau nustatyti tam tikras ĮSA svarstomas problemas bei joms daromą ekonominę, socialinę, politinę ar individualią įtaką. Neapsimestinį ĮSA vizijos plėtojimą ir integraciją paprastai sukelia vadovų suvokimas, jog verslas ir visuomenė yra neatskiriami dalykai. Vadovų supratimo pasikeitimą paprastai įtakoja išorinė aplinka: spauda, nevalstybinės organizacijos, aktyvistų ar bendruomenės protestai.

**2. Įmonės tikslų įvertinimas socialiniame kontekste.** Įmonės vertybės yra būtina sąlyga ĮSA iniciatyvoje. Tam, kad patobulinti įmonės kultūrą, būtina išskirti įmonės vertybes ir jų laikytis. Taip pat, dalyvaujant ĮSA diegime reikia išsiskirti ir šiai iniciatyvai reikiamas vertybes. Siekiant apibrėžti ar iš naujo apibrėžti įmonės vertybes, įmonė privalo atsižvelgti į jau esančius įsitikinimus, įstatus, įtvirtintas misijas, ataskaitas, internetinius tinklapius ir kitus dokumentus.

Nustatyti, kokios suinteresuotosios grupės turi bendradarbiauti ir būti įtrauktos į ĮSA iniciatyvos diegimą yra viena sunkiausių užduočių visiems vadovams. Didžiausias sunkumas yra ne įtraukti visas suinteresuotąsias grupes, tačiau suskirstyti įvairiapusiškas, puikios sudėties grupes. Aiškiai identifiikuotos suinteresuotųjų grupės leidžia išvengti prasto išteklių paskirstymo.

**3. Išsiskirti ĮSA įgyvendinimo viziją ir tikslus.** Apsibrėžus įmonės vertybes, išskyrus suinteresuotųjų grupes, įmonė turėtų sukurti socialinės atsakomybės viziją, kuri atitiktų įmonės ilgalaikę strategiją. Jeigu vadovai ir suinteresuotosios grupės dirba viena kryptimi būtina plėtoti ĮSA įgyvendinimo tikslumą bei sukurti pagrindą tolimesniam veiklos vertinimui. Įmonės lyderis (vadovas) privalo sukurti ateities viziją, ją deklaruoti, o po to įrašyti į oficialius dokumentus. Labai svarbu, kad deklaruojamos įmonės vertybės ir vizija atitiktų tikrąsias.

**4. Įvertinti dabartinį ĮSA statusą įmonėje.** Analizuojant jau esamas ĮSA normas, standartus ir nusistovėjusią tvarką svarbu peržiūrėti jau įtvirtintą misiją, įmonės politiką, elgesio kodeksus, principus bei kitus su darbu organizacijoje susijusius dokumentus. Taip pat tolimesnėms išvalgoms padaryti gali padėti ir konsultacijos su vadovais, verslo ekspertais, konsultacinėmis organizacijomis. Vertinimo tikslas yra identifiukuoti organizacijos bruožus, susijusius su penkiais ĮSA aspektais:

- 1) socialinės problemos ir įmonės veiklos įtaka joms;
- 2) aplinkos problemos ir įmonės veiklos įtaka joms;
- 3) įmonės valdymo problemos;
- 4) įmonės įsipareigojimas būti „draugiškai aplinkai“;
- 5) socialinio dialogo procesas.

Įmonės atsakomybės vertinimas reikalauja nemažai sudėtingų procedūrų, tokių kaip pavyzdžiui: SA8000, Pasaulinis susitarimas ir pan.

ĮSA gairių taikymas leidžia įmonei identifiukuoti, kokius konkurencinius pranašumus reikia stiprinti ir kokias netinkamas veiklas šalinti. Nustatomų gairių kriterijai turi sietis su įmonės

sektorius, kuriame ji veikia, bruožais. ĮSA gairių taikymas susideda iš trijų žingsnių: pirmasis, organizacija nustato atlikėją kiekvienoje ĮSA srityje, kuris turėtų geriausią kompetenciją. Antrasis žingsnis – procesas reikalauja identifikuoti normas ir standartus, naudojamus konkurentų. Trečia, organizacija turėtų palyginti savo rezultatus su geriausiu pavyzdžiu savo sektoriuje ir pamatyti savo spragas.

**5. Sukurti ĮSA įgyvendinimo planą.** Pirmiausia reikėtų įmonės vertybes, viziją, elgesio taisykles perkelti į įsipareigojimus, vadovavimo principus (pavyzdžiui įmonės etikos kodeksas). Tikslo nustatymas vyksta vienu metu su veiklos priemonių nustatymu. Kita atrama, leidžianti integruoti ĮSA struktūrą, paskiriant aukšto rango pareigūną arba komitetą, kuris bus atsakingas už bendrą ĮSA įgyvendinimą, tarpfunkcinį koordinavimą, ĮSA atsakomybių įtraukimą į darbuotojų pareiginius nuostatus ir veiklos rezultatų vertinimus, darbuotojų, su atitinkamu požiūriu į ĮSA įdarbinimą, pasitarimų ĮSA klausimais organizavimą.

**6. Įgyvendinti ĮSA strateginius planus.** Kelios organizacijos jau parengė gaires sėkmingam ĮSA įgyvendinimui. Pavyzdžiui Kanados vyriausybė teikia naudingas, aktualias ir išsamias gaires ir vertinimo kriterijus, padedančius diegiant ĮSA iniciatyvą. Kanados vyriausybė teigia, jog privalo egzistuoti bendradarbiavimas tarp vadovų bei įmonės darbuotojų ĮSA įgyvendinimo klausimais. Darbuotojų įtraukimas į įgyvendinimą reikalauja sutelkti dėmesį į sąmoningumą ir užtikrinti, kad jie suprastų įmonės požiūrį į ĮSA, įskaitant ir motyvaciją. Įmonė, įtraukdama darbuotojus į diskusijas ĮSA klausimais, užsitikrina, kad darbuotojai plėtos atsakomybės jausmą bei didžiuosius organizacijos ĮSA veikla.

Reguliari įmonės pažanga ĮSA srityje leidžia sukurti daugiau entuziazmo. Taip pat, už dalyvavimą ĮSA veikloje darbuotojams galima būtų teikti paskatas (tačiau nebausti jų už neatlikimą). Įmonėje turi būti užtikrintos priemonės, leidžiančios pranešti apie netinkamas ĮSA veiklas įmonėje. Ir nepriklausomai nuo to, kokios priemonės bus pasirinktos, šie mechanizmai turi spręsti problemas ir jie netūrėtų būti naudojami tik kraštutiniais atvejais.

**7. Komunikacija.** Nepertraukiama vidinė komunikacija ĮSA klausimais padidintų informuotumą. Vidinės komunikacijos planas turėtų nustatyti ryšio priemones, pavyzdžiui: informaciniai biuleteniai, metinės ataskaitos, susitikimai ar mokymai. Taip pat, ĮSA diegimo etape būtina informuoti darbuotojus apie galimus pasikeitimus, apibrėžti santykius bei lūkesčius. Pakartotinio „užšaldymo“ etape būtina pasidžiaugti sėkme, taip pat įtvirtinti ĮSA viziją įmonės kasdieninėje veikloje.

**8. Įvertinti įgyvendintus ĮSA tikslus, komunikaciją.** Siekiant pagerinti ĮSA įgyvendinimo programą vertinimai turėtų būti pagrįsti matavimu, tikrinimu ir ataskaitų teikimu su įžvalgomis, kas buvo įvykdyta gerai, kas blogai, kodėl taip atsitiko. Būtina persvarstyti senus tikslus, juos pataisyti ir papildyti. Audito vertė padidėja, jei jame dalyvauja išorės auditoriai ar suinteresuotosios šalys.

9. **Įtvirtinti ĮSA įmonėje.** Bet kuri nauja strategija iškelia klausimą: kaip toliau išlaikyti esamą tempą ir šios iniciatyvos plitimą? Siekiant, kad veikla būtų tvari, ji turi būti įtvirtinta įmonėje ir tapti jos kultūros dalimi, nes veikla priimta kaip ilgalaikė įmonės strategija. Siekiant veiklą suderinti su suinteresuotomis šalimis ir sukurti ilgalaikę vertę, įmonės turi parengti, taikyti ir išlaikyti būtinus vadybos gebėjimus ir galimybes spręsti suinteresuotųjų šalių problemas.

Ši įgyvendinimo sistema labai aiškiai išskiria proceso eigą. Remiantis tokia įgyvendinimo sistema, sukurtas modelis bus pritaikytas smulkiam ir vidutiniam verslui, paskirstant veiklos funkcijas, išskiriant vidinio įmonės tyrimo svarbą.

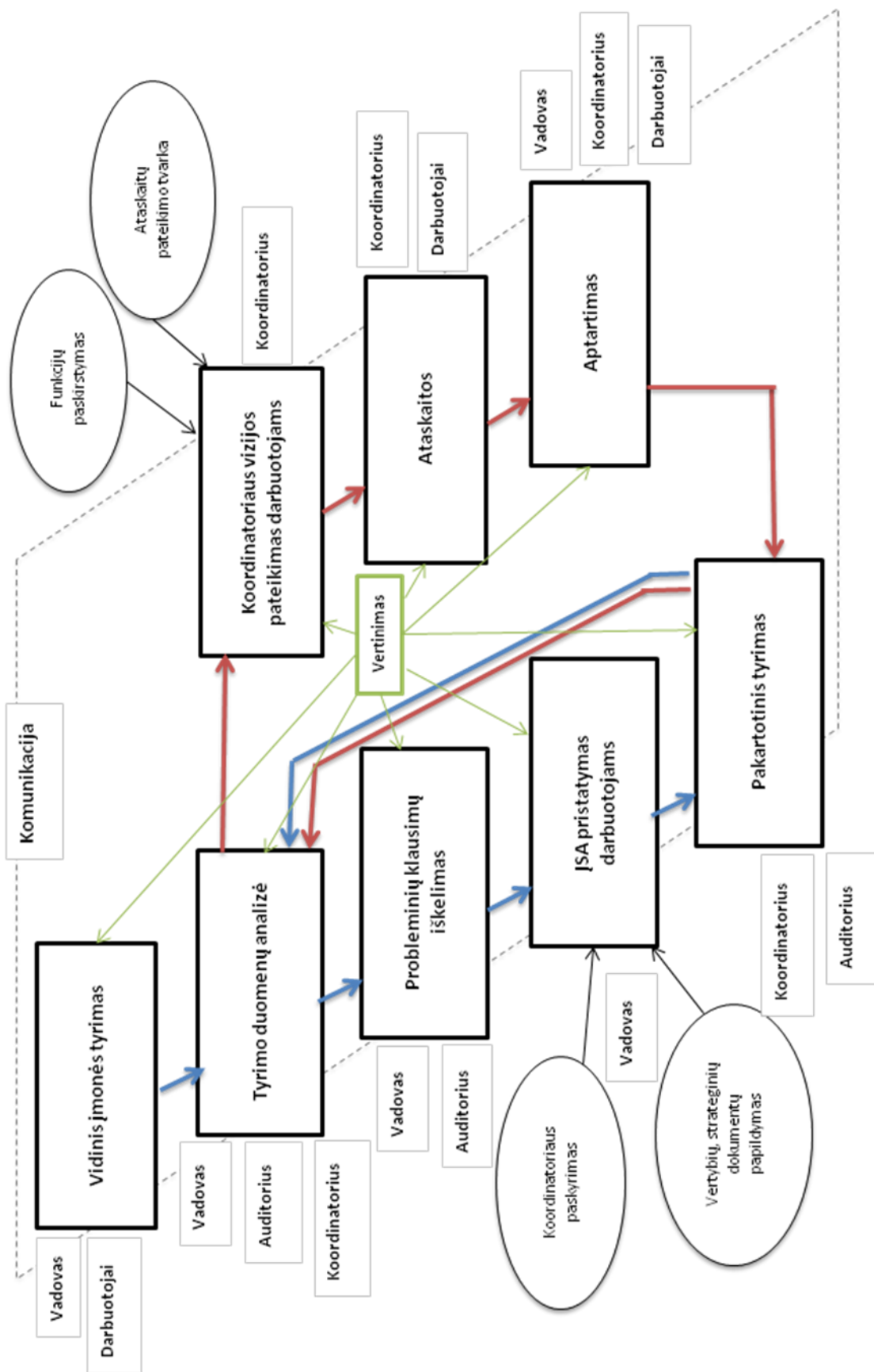
### 3.2. Įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo modelis

Vertinant trijų autorių (F. Maon, A. Lindgreen, V. Swaen) ĮSA įgyvendinimo sistemą susiduriama su ta pačia problema, su kokia susiduriama skaitant įvairią metodinę medžiagą: trūksta nuoseklaus konkretumo, veiksmų plano. Todėl atsižvelgiant į analizuotą literatūrą bus pateiktas konkretus ĮSA įgyvendinimo planas, skirtas mažoms įmonėms (nuo 10 iki 50 darbuotojų). Įgyvendinimo sistema pateikta struktūrizuotai, išskiriant tik pagrindinius etapus (žr. 7 pav.).

ĮSA įgyvendinimo idėja paprastai į įmonę ateina per aukštesnįjį valdymo lygmenį (generalinis vadovas, padalinių vadovai). Jeigu šią idėją įmonėje pristato ne vadovų lygmens darbuotojas, bet kokiu atveju, jos generavimas iš pradžių perduodamas vadovams. Pati ĮSA koncepcija užduoda klausimą: ar įmonė elgiasi socialiai atsakingai. Tam kad atsakyti į šį klausimą reikia apžvelgti daug sričių. Vienas iš būdų – **įmonės vidinis tyrimas**. Įmonės paprastai atlieka tyrimus atsižvelgdamos į savo interesus. Tačiau visapusiškam ĮSA įgyvendinimo pasirengimui, reikėtų paruošti kompleksinį tyrimą, kuris susidėtų iš:

- ĮSA darbo vietoje:
  - 1) Pasitenkinimu darbu tyrimas;
  - 2) Mokymų poreikio tyrimas;
  - 3) Probleminių klausimų, susijusių su ĮSA darbo vietoje tyrimas (lygios galimybės, saugios darbo vietos).
- ĮSA bendruomenėje:
  - 1) Savanoriško asmeninio dalyvavimo iniciatyvose, organizacijose tyrimas;
  - 2) Požiūrio į bendruomenę, aplinką tyrimas.
- ĮSA aplinkoje:
  - 1) Efektyvaus išteklių naudojimo tyrimas;
- ĮSA rinkoje:
  - 1) Rinkodaros tyrimas;

7 paveikslas. ĮSA įgyvendinimo modelis





2) Pasitenkinimo klientais – klientų pasitenkinimo tyrimas.

### **ĮSA darbo vietoje tyrimas.**

#### *Pasitenkinimas darbu.*

Pasitenkinimo darbu tyrimui labai svarbus yra cikliškumas. Šis tyrimas turėtų būti atliekamas kasmet, panašiu metu. Darbuotojai gali skirtingai darbą vertinti tuomet, kai jiems yra suintensyvėjęs darbo tempas, kai neseniai pakito kolektyvas. Todėl darant tyrimą, labai svarbu įvertinti šalutinius efektus.

Šio tyrimo klausimynas turi atsakyti į pagrindinius klausimus:

- Kaip darbuotojas vertina įmonę, kurioje jis dirba;
- Kaip darbuotojas jaučiasi dirbdamas įmonėje;
- Psichologinė atmosfera darbe;
- Ar darbuotojas jaučiasi motyvuotas.

Svarbu, kad klausimynai nebūtų ilgi, varginantys. Klausimai turi būti netiesioginiai, tačiau patrauklūs, nesudėtingi. Pats tyrimas darbuotoją turėtų motyvuoti, taip pat labai svarbus anonimiškumas.

#### *Mokymų poreikis.*

Priešingai nei pasitenkinimo darbu tyrimas, mokymų poreikio tyrimas turi būti nekonfidencialus, kadangi tyrimo rezultatai turėtų leisti diferencijuoti įmonės darbuotojų poreikius.

Kad tyrimas būtų veiksmingas, būtina anketoje pateikti galimus patrauklius pasirinkimus, atsižvelgiant į įmonės darbo specifiką, problemas ar silpnąsias sritis. Pavyzdinę lentelę žiūrėti 8 lent.

**8 lentelė. Mokymų poreikio tyrimo anketos lentelė**

<b>Specifiniai</b>			
Šiuolaikinės reklamos ypatumai	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
Naujų maketavimo programų pristatymas	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
Kūrybinės erdvės kūrimas	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
Vizualinės informacijos perteikimas žodžiu	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
Spaudos inovacijos	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
<b>Pardavimai</b>			
Derybų menas	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
Geras klientų aptarnavimas	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
<b>Bendrieji</b>			
Konfliktų valdymas	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi

<b>Bendrieji</b>			
Laiko planavimas	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
Komunikacija įmonės viduje	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
Darbas komandoje	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
Viešas kalbėjimas	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
Kompiuterinis raštingumas	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi
Komandinio darbo organizavimas	Reikalingi	Vidutiniškai reikalingi	Nereikalingi

Be pasiūlytų variantų turėtų būti leista darbuotojams pasiūlyti savo mokymų turinį. Labai svarbu pažymėti, kad ši tyrimo dalis turi būti atliekama tik tokiu atveju, jeigu įmonė iš tiesų planuoja mokymų sesiją ir turi tam finansinių išteklių. Jei šiuo metu įmonė neplanuoja rengti mokymų, tokia anketa gali tapti demotyvacine priemone.

*Probleminiai klausimai, susiję su ĮSA darbo vietoje.*

Trečioji tyrimo dalis turėtų atsakyti į probleminius klausimus, kurie nebuvo pateikti pirmose dalyse. Kiekviena įmonė turi vidinių problemų, kurias reikia spręsti. Paprastai tos kasdieninės nesprenžiamos problemos lemia nepasitenkinimą darbu, saugumo jausmo praradimą. Tokių problemų pavyzdžiai galėtų būti: darbų saugos neatitinkanti darbo aplinka, tam tikrų darbuotojų grupių diskriminacija, blogas psichologinis klimatas, didelė darbuotojų kaita. Ši anketa, priklausomai nuo klausimyno gali būti ir anoniminė. Jeigu įmonėje nėra vidinių problemų, susijusių su darbo vieta, tuomet galima šios tyrimo dalies atsisakyti.

### **ĮSA bendruomenėje tyrimas.**

*Savanoriškas asmeninis dalyvavimas iniciatyvose, organizacijose.*

Ši tyrimo dalis turėtų atskleisti darbuotojų vertybes, gyvenimo tikslus bei požiūrį. Anketa turėtų būti anonimiška, kad darbuotojui nekiltų pagunda pateikti save kitaip, nei yra iš tiesų. Kiekvienas klausimas turėtų atsakyti į vieną iš šių klausimų:

- Atskleisti darbuotojo vertybes;
- Atskleisti darbuotojo požiūrį į tam tikrą reiškinį.

Tyrimo tikslas turėtų būti ne išsiaiškinti kokiose organizacijose dalyvauja darbuotojai ir pratęsti iniciatyvą įmonės vardu, tačiau kokios vertybės (susijusios su bendruomeniškumu) vyrauja organizacijoje ir, atsižvelgiant į vertybes, pasiūlyti įmonės iniciatyvą dalyvauti konkrečioje akcijoje ar organizacijoje.

*Požiūris į bendruomenę, aplinką.*

Šis tyrimas nuo pirmojo turėtų skirtis tuo, jog jis neturėtų būti siejamas su jokiais organizacijomis, iniciatyvomis, idėjomis. Tai psichologinis testas, kuris padėtų išsiaiškinti, kokias

problemas aplinkoje mato įmonės darbuotojai. Šią tyrimo dalį turėtų parengti specialistas. Anketa galėtų atsakyti į tokius klausimus:

- Ar darbuotojas mato tik savo srities problemas?
- Ar jo požiūris į aplinką yra negatyvus?

Šie klausimai padėtų suskirstyti darbuotojus į darbo grupes, paskirstyti jiems atitinkamas funkcijas. Tyrimo dalies apie požiūrį į bendruomenę ir aplinką nauda turėtų atsispindėti visose įmonės veiklose.

### **ĮSA aplinkoje tyrimas.**

*Efektyvus išteklių naudojimas.*

Šį tyrimą galima padalinti į tris dalis:

- Koks darbuotojo požiūris į išteklių naudojimą;
- Kaip jis vertina įmonės išteklių naudojimą;
- Kaip jis vertina savo asmeninį išteklių naudojimą.

Išteklių naudojimo analizė įmonėje leis vadovams priimti sprendimus, kurie padėtų sumažinti neefektyvų išteklių panaudojimą. Tokiu būdu įmonė taps socialiai atsakingesne.

### **ĮSA rinkoje tyrimas.**

*Rinkodara.*

Rinkodaros tyrimas tai vienintelis tyrimas, kuriame gali dalyvauti tik kompetentingi tos srities žinovai. Ši tyrimo dalis susideda iš daug komponentų, todėl pilnas rinkodaros tyrimas gali būti atliekamas ne kiekvienais metais. ĮSA įgyvendinimui svarbiausi komponentai:

- „Etiško vartojimo“ skatinimas;
- Socialiai atsakinga kainodara;
- Įmonės įvaizdžio kūrimas nesinaudojant atskirų socialinių grupių interesais, vertybėmis.

*Pasitenkinimo klientais – klientų pasitenkinimas.*

Šis tyrimas gali atskleisti klientų požiūrį ne tik į įmonės darbą bei jos darbuotojus, tačiau ir į patį verslą. Tyrimas labai svarbus vertinant klientų vertybes, bendradarbiavimo taisykles, poreikius. Vienas iš pasitenkinimo klientais tyrimo pavyzdžių pateiktas 5 priede.

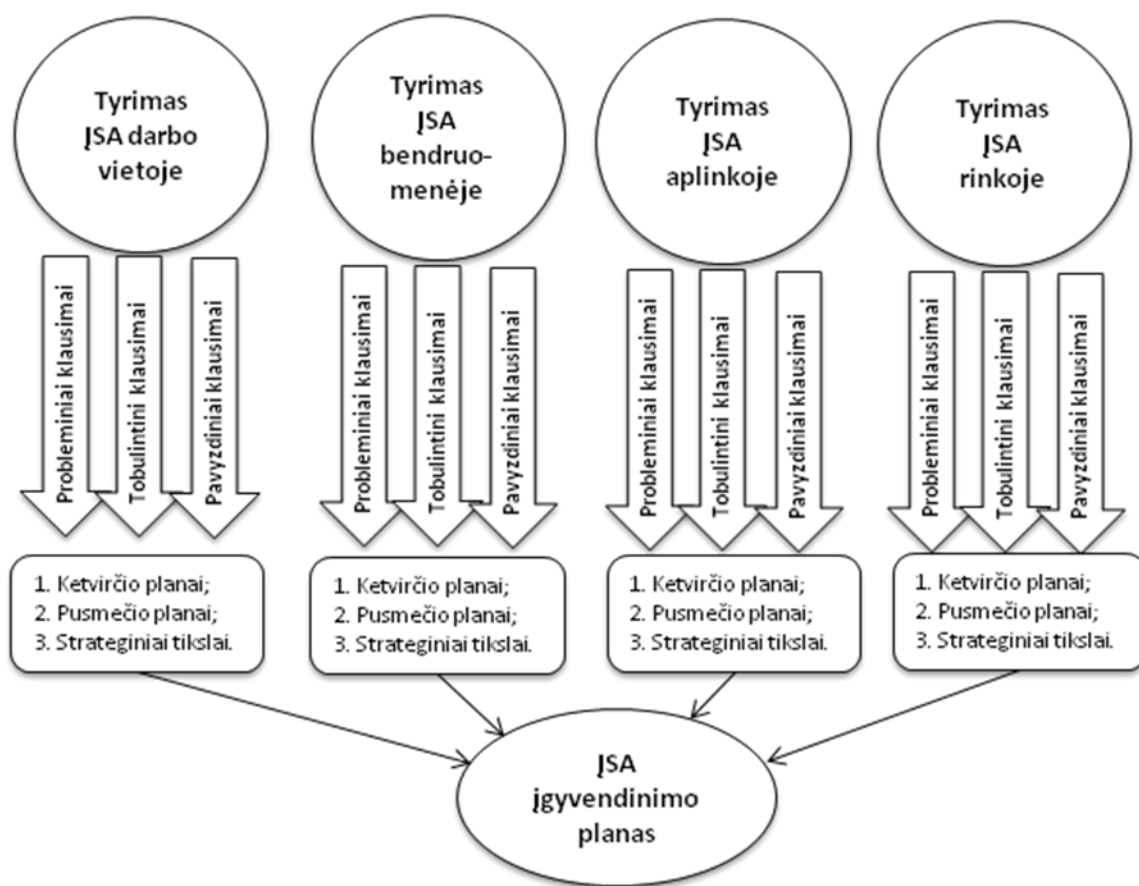
Šių tyrimų kompleksas leistų išskirti pagrindines įmonės problemas. Žinoma, atsižvelgiant į įmonės veiklos pobūdį, šių tyrimų sudėtį galima keisti, mažinti ar didinti. Tyrimai turėtų būti diferencijuojami pagal kiekvieno darbuotojo kompetenciją. Tik kompetentingo darbuotojo atsakymai gali būti naudingi tyrimui.

Siekiant sukurti ĮSA įgyvendinimo planą, įmonė negali skirti daug laiko resursų vidiniam tyrimui, todėl siūloma pasinaudoti anketavimo metodu. Anketose turėtų vyrauti uždari klausimai. Jie reikalingi, tam, kad būtų paprasčiau sisteminti informaciją, lengviau įtraukti neinicijatyvius darbuotojus. Tačiau būtina naudoti ir atvirus klausimus: atsakymai į atvirus klausimus padės įvertinti

darbuotojų kompetenciją „ISA srityje“, o tai bus naudinga renkant ISA koordinatorių bei žmones, atsakingus už tam tikras funkcijas.

Kiekvienas tyrimas leis išskirti konkrečios ISA srities stiprybes (pavyzdiniai klausimai), silpnybes (tobulintini klausimai) ir problemas (probleminiai klausimai). Tokia struktūra padės rasti ryšius tarp šių problemų ir stiprybių, todėl bus paprasčiau išskirti tikslus atitinkamam laikotarpiui. Tobulintini klausimai gali tapti ketvirčio planais, probleminiai – metiniais ir strateginiais. Išskyrus tikslus galima sudėlioti ISA įgyvendinimo planą (žr. 8 pav.).

**8 paveikslas. ISA įgyvendinimo plano kūrimas**



Atlikus tyrimą ir gavus rezultatus reikia padaryti išvadas ir priimti sprendimus. Įmonė, kuri nesutiko atskleisti pavadinimo, 2011 metų pirmame ketvirtyje atliko darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimą, kurio rezultatus pristatė kartu su metiniais įmonės rezultatais.

Tyrimo anketa ir gautų rezultatų lentelė pateikta 6 priede.

Gauti rezultatai padėjo išskirti tokias *problemas*:

1. Ne visi darbuotojai jaučiasi informuoti apie tai, kas vyksta įmonėje;
2. Didelė dalis darbuotojų mano, jog jie nėra įtraukti į įmonei reikšmingų sprendimų priėmimą;
3. Daugiau nei pusė darbuotojų įvardino, jog jiems nelieka laiko laisvalaikiiui;

4. Dalis darbuotojų neturi galimybių darbe išmokti tai, ko reikia darbui;
5. Didelė dalis darbuotojų mano, jog jų darbas nėra tinkamai apmokamas.

Gauti rezultatai padėjo išsikelti *tobulintinus klausimus*:

1. Darbui reikalingų priemonių trūkumas;
2. Draugų turėjimas darbe;

Gauti rezultatai padėjo išskirti *pavyzdinius klausimus*:

1. Pasitikėjimas savo tiesioginiu vadovu;
2. Geras mikroklimatas;
3. Komandinis darbas.

Įmonės vadovai, gavę rezultatus padarė sprendimus, kuriuos suskirstė į ketvirtinius, pusmetinius ir metinius (žr. 9 lent.).

### 9 lentelė. Po pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatų išskirti įmonės tikslai

<b>Ketvirčio planai</b>	Suteikti darbuotojams galimybę įsigyti darbui reikalingų priemonių. <i>Buvo atnaujinta dalis mobiliųjų telefonų, įrengtas papildomas apšvietimas, sukoordinuotas raštinių prekių užsakymas.</i>
	Suteikta galimybė susirasti draugų bendradarbių rate. <i>Buvo surengtas neformalus susirinkimas, kurio metu darbuotojai atliko užduotis, leidžiančias geriau vienas kitą pažinti.</i>
	Komandinio darbo tobulinimas. <i>Vyko laikina darbuotojų rotacija iš skyriaus, kur komandinis darbas vertinamas puikiai, į skyrių, kur šis klausimas buvo tobulintinas.</i>
<b>Pusmetiniai planai</b>	Darbuotojų informavimas apie tai, kas vyksta įmonėje. <i>Buvo sudarytas naujas ataskaitų pateikimo grafikas, kuris įtraukė visus įmonėje esančius darbuotojus.</i>
	Suorganizuota mokymų sesija. <i>Buvo suorganizuota dviejų dienų mokymosi sesija, kurioje kiekvienas darbuotojas galėjo rinktis sau patraukliausias temas.</i>
<b>Metiniai planai</b>	Visi įmonės darbuotojai įtraukti į reikšmingų sprendimų priėmimą. <i>Nuspręsta metinių ataskaitų metu vykdyti grupinius užsiėmimus, kurie padėtų darbuotojams įsitraukti į sprendimų priėmimą.</i>
	Mažinti darbuotojų krūvį. <i>Nuspręsta didinti darbuotojų skaičių bei perskirstyti darbo funkcijas.</i>
	Darbo užmokestis, atitinkantis darbuotojų lūkesčius.

	<p><i>Šis klausimas įmonėje sprendžiamas derinant kitų metų įmonės biudžetą. Metų pabaigoje bus pristatyti keli nauji motyvacinės sistemos skaičiavimo būdai.</i></p>
--	---

Padarius ĮSA įgyvendinimo planą, labai svarbu jį pristatyti įmonės darbuotojams. Jie privalo būti supažindinti su veiksmy planu, įgyvendinimo schema. Remiantis tyrimu būtina išskirti įmonės darbuotojų vertybes, strateginius, valdymo dokumentus papildyti naujais tikslais. Vienas atsakingiausių žingsnių – koordinatoriaus paskyrimas.

Nuo koordinatoriaus priklauso, kaip intensyviai ir efektyviai bus diegiama ĮSA įmonės viduje. Labai svarbu išrinkti darbuotoją, kuris turėtų autoritetą, būtų iniciatyvus bei motyvuotas. Koordinatoriumi gali būti ne tik kompetentingas darbuotojas šioje srityje, tai gali būti puikus vadybininkas, kuris gebės paskirstyti funkcijas kiekvienam pagal kompetenciją. Toks modelis būtų priimtinesnis šiek tiek didesnėje įmonėje, kurioje yra daugiau sričių specialistų. Labai mažose įmonėse koordinatorius gali būti ir idėjų realizuotojas. Bet kuriuo atveju, išrinkus koordinatorių privalu jį apmokyti arba duoti galimybę pasidomėti būsima veikla.

ĮSA koordinatorius turi būti atsakingas ir už atskaitomybę. ĮSA vienas iš pagrindinių principų – atskaitomumas. Kiekviena įmonė nusistato sau tinkamiausią atskaitomybės sistemą, tačiau viena paprasčiausių būtų – ketvirtinių, pusmetinių ir metinių ataskaitų ruošimas, jų pristatymas įmonės viduje. Remiantis įgyvendinimo plano kūrimo schema (žr. 8 pav.) įmonė kiekvienai ĮSA sričiai išskiria ketvirtinius, pusmetinius ir metinius tikslus. Todėl laikantis šios schemos įmonėje galima atskaitas sieti su tikslais.

#### *Ketvirčio ataskaita.*

1. Iškeltų ketvirtinių tikslų įvertinimas pasibaigus atskaitiniam laikotarpiui;
2. Neįvykdytų tikslų koregavimas, įvykdytų tikslų tęstinumo vertinimas;
3. Įmonės veiklos apžvalga (finansiniai, socialiniai rodikliai);
4. Pusmetinių, metinių planų apžvalga, korekcija.

#### *Pusmetinė ataskaita.*

1. Iškeltų pusmetinių tikslų įvertinimas pasibaigus atskaitiniam laikotarpiui;
2. Neįvykdytų tikslų koregavimas, įvykdytų tikslų tęstinumo vertinimas;
3. Įmonės veiklos apžvalga (finansiniai, socialiniai rodikliai);
4. Numatomo vidinio pakartotinio įmonės tyrimo problematikos pristatymas;
5. Ketvirtinių, metinių planų apžvalga, korekcija.

#### *Metinė ataskaita.*

1. Iškeltų metinių tikslų įvertinimas pasibaigus atskaitiniam laikotarpiui;
2. Neįvykdytų tikslų koregavimas, įvykdytų tikslų tęstinumo vertinimas;

3. Strateginių tikslų analizė;
4. Įmonės veiklos apžvalga (finansiniai, socialiniai rodikliai);
5. Vidinio įmonės tyrimo rezultatų ir veiksmų plano pristatymas;
6. Metinių tikslų apžvalga, korekcija.

Rengiant ir pristatant ataskaitas labai svarbūs nešališkumo, teisingumo principai. Tinkamas ataskaitos pristatymas prisideda prie darbuotojų motyvacijos, nepriklausomai nuo to, kokia yra įmonės finansinė padėtis. Ataskaitų pateikimas įmonės viduje parodo kiekvienam darbuotojui, jog jis yra vertinamas, lygiateisis įmonės darbuotojas, kuris yra informuojamas apie tai, kas vyksta įmonės viduje. Ataskaitų pateikimas tik įmonės vadovams ar konkrečioms darbuotojams galėtų būti traktuojamas kaip diskriminacijos požymis.

Viso ĮSA įgyvendinimo proceso vertinimas ir aptarimas privalo būti nuolatinis. Kokį vertinimo būdą pasirinks įmonė priklauso tik nuo pačios įmonės dydžio, darbuotojų iniciatyvumo ar koordinatoriaus. Labai mažose įmonėse veiksmingiausias būtų diskusijos metodas (formalioje arba neformalioje aplinkoje). Mažose ir vidutinėse įmonėse veiksmingesnis būtų anketavimo, individualių pokalbių su darbuotojais metodai. Tik įmonėse, kuriose dirba labai iniciatyvūs darbuotojai galima būtų taikyti diskusijos metodą.

## **Išvados**

Apibendrinant galima išskirti pagrindinius įgyvendinimo žingsnius:

1. ĮSA idėjos iškėlimas įmonėje;
2. Vidinis įmonės tyrimas;
3. Tyrimo duomenų analizė;
4. Probleminių klausimų iškėlimas;
5. Įmonės tikslų, vertybių įvertinimas socialiniame kontekste;
6. ĮSA pristatymas darbuotojams;
7. Koordinatoriaus rinkimai;
8. ĮSA įgyvendinimo vizijos ir tikslų iškėlimas;
9. Pakartotinis tyrimas;
10. Tyrimo duomenų analizė;
11. Sukurti įgyvendinimo planą;
12. Koordinatoriaus vizijos pateikimas darbuotojams;
13. ĮSA įgyvendinimas;
14. Ataskaitų ruošimas;
15. Aptarimas;

16. Pakartotinis tyrimas;
17. Naujų tikslų ir pakeisto įgyvendinimo plano pateikimas darbuotojams;
18. ĮSA įgyvendinimas;
19. Ataskaitų ruošimas;
20. Aptarimas;
21. Pakartotinis tyrimas.

Šis ciklas yra nesibaigiantis. Kiekvienais metais įmonė privalo atlikti vidinį įmonės tyrimą, kad galėtų išsikelti naujus tikslus, papildyti įgyvendinimo planą. Nuosekli įmonės vidaus stebėseną leidžia įmonei jaustis stabilesnei.

Kiekvienas įgyvendinimo etapas yra individualus. Todėl didelė dalis atsakomybės prisiima koordinatorius. Nuo jo kompetencijos bei asmeninių savybių priklauso ĮSA diegimas įmonėje. Todėl kaip esminius žingsnius reikia išskirti:

- Vidinis įmonės tyrimas;
- Koordinatoriaus rinkimai;
- Ataskaitų ruošimas.



## REKOMENDACIJOS

Nors atliktas tyrimas parodė, jog didžioji dalis įmonių yra susidūrusios su įmonių socialinės atsakomybės sąvoka, tačiau tik nedidelė dalis įmonių (apie 25 proc.) atsakingo verslo idėją įgyvendina savo įmonėse.

Tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, jog socialinės atsakomybės įgyvendinimui Lietuvoje įmonėse trūksta žmogiškųjų išteklių, kurie padėtų realizuoti idėją įmonėje pasitvirtino. Net 67 proc. apklaustų įmonių neturi ĮSA koordinatoriaus, daugiau nei pusė įmonių ĮSA aspektai nėra integruoti pagal atskiras įmonės funkcijas. Dėl šios priežasties darbo praktinėje dalyje daug dėmesio buvo skiriama koordinatoriaus veiklai, įmonės vidiniams tyrimams. Pirmoji rekomendacija įmonėms – investavimas į ĮSA veiklą koordinuojančius darbuotojus. Tik kompetentingas darbuotojas gali priimti įmonei svarbius sprendimus.

Antroji rekomendacija – atkreipti dėmesį į dažniausiai pasitaikančias įgyvendinimo klaidas:

1. ĮSA „nuleidimas“ iš viršaus, nedalyvaujant visiems įmonės darbuotojams;
2. Nesugebėjimas vertinti socialinės atsakomybės kaip būtinybės, o ne privalumo;
3. Permainų būtinumo nesuvokimas.

Vertinant ĮSA kaip ilgalaikę investiciją, įmonė gali pasiekti puikių rezultatų. ĮSA įmonei gali atverti naujas rinkas, padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, gerina įmonės įvaizdį, prisideda gerinant gyvenimo kokybę.

## IŠVADOS

Magistrinio tiriamojo darbo tikslas – išanalizavus socialinės atsakomybės įgyvendinimą įmonėse parašyti paprastas, aiškiai suprantamas rekomendacijas, įgyvendinimo planą. Tikslui įgyvendinti buvo išskirti trys uždaviniai, kuriais remiantis pateikiamos išvados:

1. Teorinėje darbo dalyje buvo analizuojama atsakingo verslo samprata, iniciatyvos, reglamentuojančios įmonių socialinę atsakomybę bei atliekama antrinių duomenų analizė apie ĮSA įgyvendinimo žingsnius ir priemones. Svarbiausia teorinės analizės dalis – socialiai atsakingo verslo reglamentavimas ir metodinės medžiagos analizė. Šios dalys leidžia daryti išvadą, kad įmonių socialinės atsakomybės sąvoka prieštarauja praktikai ir šią iniciatyvą reikėtų apibrėžti vengiant savanoriškumo principo. Metodinės medžiagos analizė leido išskirti jos trūkumus bei privalumus, bei numatyti įgyvendinimo plano struktūrą. Apibendrinant analizuotą medžiagą galima teigti, kad medžiaga paruošta kokybiškai, tačiau jos pagrindinė funkcija – informacijos sklaida ir reklama. Metodinei funkcijai atlikti trūksta konkretumo: sprendimų priėmimo būdų, numatytų įmonės dokumentų korekcijų, ĮSA funkcijų paskirstymo darbuotojams būdų, koordinatoriaus veiklos aprašymo. Ruošiant ĮSA įgyvendinimo planą buvo atsižvelgta į šios metodinės medžiagos trūkumus.

2. Atliktas tyrimas parodė, jog ĮSA idėja yra žinoma Lietuvos verslui. Tyrimas leido išskirti 3 esmines ĮSA problemines sritis:

- Sunkiai vykstantis dialogas tarp bendruomenės ir įmonės, jų interesų derinimas;
- Įmonių investicijos į aplinkos saugojimą;
- Mokymosi visą gyvenimą skatinimas įmonės viduje.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad didžioji dalis įmonių neturi ĮSA įgyvendinimo koordinatorių, atskiri ĮSA aspektai nėra integruoti pagal atskiras įmonės funkcijas, įmonės neseniai pradėjo įgyvendinti socialinę atsakomybę. Remiantis šia informacija, praktinėje dalyje buvo pasiūlytas modelis, kuris atspindi ĮSA įgyvendinimo ciklą ir didesnis dėmesys buvo skirtas koordinatoriaus veiklai.

3. Praktinėje dalyje buvo suskurtas ĮSA įgyvendinimo modelis smulkioje arba vidutinėje įmonėje. Šis modelis buvo papildytas autorių Francois Maon, Adam Lindgreen ir Valerie Swaen įgyvendinimo sistema. Galutinį įgyvendinimo planą sudaro 21 žingsnių ciklas. Šio įgyvendinimo modelio pagrindas yra vidiniai įmonės tyrimai. Kiekvienais metais įmonė privalo atlikti vidinį tyrimą, kad galėtų išsikelti naujus tikslus, papildyti įgyvendinimo planą. Nuosekli įmonės vidaus stebėseną leidžia įmonei jaustis stabilesnei.

## LITERATŪRA

1. Banarjee, S. B. Corporate Social Responsibility: The Good, the bad and the Ugly // *Critical Sociology*, 2008. <http://crs.sagepub.com/content/34/1/51.full.pdf+html> [žiūrėta 2010 09 23]
2. Baranauskas G.J. ir kt. Lietuvos Respublikos teisinės bazės analizė dėl įmonių socialinę atsakomybę skatinančių ir trukdančių veiksnių / Užsakovas: Jungtinių tautų vystymo programa Lietuvoje. <http://www.socmin.lt/index.php?1433188107> [žiūrėta 2011 10 16]
3. Carroll A.B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* // *Business Horizons*, July-August 1991 [žiūrėta 2011 10 16]
4. Carroll, A. B. A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance // *Academy of Management Review*, vol. 4, no.4., p. 497 – 505. <http://www.jstor.org/stable/257850> [žiūrėta 2010 09 23]
5. Čepinskis J., Sakalauskaitė E. Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės sąlygomis Lietuvoje // *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. – Vytauto Didžiojo Universitetas, 2009, Nr. 3/1, p. 143 - 159. - ISSN 1822-7996
6. Europa 2020 strategija. [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm) [žiūrėta 2011 10 16]
7. Europos įmonių socialinės atsakomybės forumas. Apibrėžimas. <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/> [žiūrėta 2010 09 21]
8. Europos Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai bei Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui Augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu, Briuselis, 2006.
9. Francois M. ir kt. Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice // *Journal of Business Ethics*, 2009, p. 77
10. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits // *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
11. Įmonių socialinės atsakomybės vadovai Lietuvoje, metodinė medžiaga. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659>. [žiūrėta 2010 10 13]
12. ĮSA forumo ataskaita (2004). [http://circa.europa.eu/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf](http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf) [žiūrėta 2011 10 25]
13. ĮSA standartizacija. <https://www.irs.lt/> [žiūrėta 2011 10 25]
14. ĮSA standartų aprašymas. [http://www.undp.lt/uploads/3%201%209%20Priemonės%20aprašas\\_galutinis.pdf](http://www.undp.lt/uploads/3%201%209%20Priemonės%20aprašas_galutinis.pdf) [žiūrėta 2011 10 25]
15. JT Global Compact. <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html> [žiūrėta 2010 09 22]

16. Jungtinių tautų pasaulinis susitarimas. <http://www.un.lt/index.php?page=jt-pasaulinis-susitarimas&hl=lt&ELT> [žiūrėta 2010 09 22]
17. Juščius V. Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida // *Ekonomika: mokslo darbai*. – Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2007, Nr. 78, p 48-64. - ISSN 1392–1258
18. Juščius, V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*, 78, p.55.
19. Juščius V. Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste // *Ekonomika ir vadyba = Economics & Management: mokslo žurnalas*. – Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas, 2009, Nr. 14, p. 264 - 271. - ISSN 1822-6515 [žiūrėta 2011 11 05]
20. Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija, 2010 m. vasario 17 d. nutarimas Nr. 163. [http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ino\\_strategija/2010-2020\\_ino\\_strategija.pdf](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ino_strategija/2010-2020_ino_strategija.pdf). [žiūrėta 2011 12 02]
21. Lietuvos statistikos departamentas, įmonių skaičius Lietuvoje. <http://www.stat.gov.lt/lt/>
22. LR įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projektas. [http://www.lrv.lt/Posed\\_medz/2009/090819/65.pdf](http://www.lrv.lt/Posed_medz/2009/090819/65.pdf) [žiūrėta 2011 12 01]
23. McWilliams A., Siegel D. Corporate Social Responsibility: a theory of the Firm Perspective // *Academy of Management Review*, 2001, no.1., p. 117 – 127. <http://www.jstor.org/stable/259398> [žiūrėta 2010 09 23]
24. Nutarimas dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009 – 2013 metų programos ir jos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių plano patvirtinimo, patvirtino Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2010 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 53 (Žin., 2010, Nr. 8-368).
25. Pasaulio darnios plėtros verslo taryba. Apibrėžimas. <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTE00Q> [žiūrėta 2010 09 21]
26. Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. A1-337 „Dėl įmonių socialinę atsakomybę 2006-2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 2-28) <http://www.socmin.lt/index.php?1398296752>.
27. Subalansuotumo ir socialinės atsakomybės per mokymąsi SVĮ projekto aprašymas. <http://www.socialsme.org/>.
28. Vaikevičius S., Stukaitė D. Įmonių socialinės atsakomybės formavimas racionalaus veikimo kontekste // *Ekonomika ir vadyba = Economics & Management: mokslo žurnalas*. – Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas, 2009, Nr. 14, p. 624 - 632. - ISSN 1822-6515
29. Vasiljevienė N., Vasiljevas A. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. – Kaunas, 2008. – 10 – 11 p.
30. Visser, W. REVISITING CARROLL'S CSR PYRAMID: An African perspective. In E.R. Pedersen & M. Huniche (eds.), *Corporate Citizenship in Developing Countries*, edited by, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 29–56.

**Gorytė J.** Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas Lietuvoje / Viešojo sektoriaus ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Dobravolskas. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2011 - 83 p.

## **ANOTACIJA**

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas Lietuvoje: samprata, reglamentavimas, metodiniai leidiniai, siūlomos įgyvendinimo schemas. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje analizuojama atsakingo verslo samprata, iniciatyvos, reglamentuojančios įmonių socialinę atsakomybę Europos Sąjungoje (ES) ir Lietuvoje, bei atliekama antrinių duomenų analizė apie ĮSA įgyvendinimo žingsnius ir priemones. Antroje dalyje pagrindžiami atliekamo tyrimo metodai: anketavimas, statistinių duomenų analizė, interviu. Trečioje dalyje atlikta tyrimo rezultatų analizė bei vertinimas, sukurtas ĮSA įgyvendinimo modelis, pateiktos rekomendacijos. Įgyvendinimo planas skirtas smulkiam ir vidutiniam verslui.

**Pagrindiniai žodžiai:** įmonių socialinė atsakomybė, įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo planas, atsakingas verslas.

**Gorytė J.** Corporates social responsibility implementation in Lithuania / Master's Work in Public Sector Economics. Supervisor assoc. prof. dr. A. Dobravolskas. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2011 – 83 p.

### ANNOTATION

This master thesis analyses the CSR implementation in Lithuanian companies: it's conception, regulation, methodical publications, suggested implementation schemes. This thesis consists of three main parts. The first part talks about the conception of responsible business, initiatives regulating the CSR in European Union (EU) and Lithuania and also analyses the secondary data about CSR implementation. The second part justifies the methods of the research: questionnaires, analysis of the statistical data, interview. In the third part we have the analysis and evaluation of the research methods, proposed CSR implementation plan and recommendations. The implementation plan is designed for small and medium business.

**Key words:** corporate social responsibility, corporate social responsibility implementation plan, responsible businesses.

**Gorytė J.** Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas Lietuvoje / Viešojo sektoriaus ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Dobravolskas. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2011 - 83 p.

## SANTRAUKA

Šiandieninė visuomenė yra vadinama vartotojiška visuomenė, kuri neatsižvelgdama į aplinką tenkina savo poreikius. Vartotojiškos visuomenės pasekmės yra labai rimtos ir matomos šiandieninėje perspektyvoje. Pagrindinė problema, kurią kelia masinis vartojimas – ekologinė. Tačiau be ekologinių problemų yra psichologinių, vertybinių. Viena iš priemonių kovojant su vartotojiškos visuomenės padariniais – įmonių socialinė atsakomybė, kuri apima ne tik socialinį saugumą, tačiau ir gyvenimo būdą, inovacijas, verslo ir šalies darnų vystimąsi. Todėl šiandien, kai nebėra laiko svarstyti ir būtina imtis rimtų priemonių, reikia į Lietuvos įmones integruoti įmonių socialinės atsakomybės (ISA) idėją. Kol kas ši idėja pasklidusi tik tarp inovatyvių, konkurencingų arba užsienio kapitalo bendrovių, todėl būtina šią idėją integruoti ir ne tokiose konkurencingose, daug smulkesnėse įmonėse, kuriose dirba didžioji dalis Lietuvos gyventojų.

Lietuvos verslo atstovai sunkiai priima įmonių socialinės atsakomybės (ISA) idėją, nors į Lietuvą ši idėja atėjo jau seniai. Šia tema yra daug diskutuojama, tačiau šalies verslas iniciatyvoje neįžvelgia naudos. Ši problema yra vertybinis klausimas. Bet ne vertybinės problemos dažniausiai stabdo mūsų verslo atstovus. Svarbu tai, kad jei įmonė susižavi socialinės gerovės idėjomis, paprastai nežino nuo ko galima pradėti šią iniciatyvą įgyvendinti savo įmonėje. Metodinė medžiaga šiuo metu jau nebeatitinka įmonių interesų ir galimybių, todėl labai svarbu atrasti naujų motyvų, skatinančių įmones prisijungti.

Tyrimo objektas – socialinės atsakomybės įgyvendinimas Lietuvos įmonėse. Tyrimo tikslas – išanalizavus socialinės atsakomybės įgyvendinimą įmonėse parašyti paprastas, aiškiai suprantamas kiekvienam verslo dalyviui rekomendacijas, įgyvendinimo planą.

Šiam tyrimo tikslui įgyvendinti iškelti šie uždaviniai: išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo siūlomas rekomendacijas bei šią veiklą reglamentuojančius dokumentus; įvertinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo situaciją Lietuvoje; atlikti tyrimą ir remiantis tyrimo rezultatais išskirti atsakomybės įgyvendinimo žingsnius; parengti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo Lietuvoje planą bei pateikti rekomendacijas. Tyrimui iškelta hipotezė: socialinės atsakomybės įgyvendinimui Lietuvoje įmonėse trūksta žmogiškųjų išteklių, kurie padėtų realizuoti idėją įmonėje.

Darbe naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizė,

interview, anketavimas, statistinis – lentelių, diagramų sudarymas, anketinių duomenų analizė. Atlikus tyrimą hipotezė pasitvirtino. Net 67 proc. apklaustų įmonių neturi ĮSA koordinatoriaus, daugiau nei pusė įmonių ĮSA aspektai nėra integruoti pagal atskiras įmonės funkcijas. Todėl galima sakyti, jog diegiant ĮSA trūksta žmogiškųjų išteklių. Todėl darbo praktinėje dalyje daug dėmesio skiriama koordinatoriaus veiklai, įmonės vidiniams tyrimams.

Nuoseklus iškeltų uždavinių įgyvendinimas sąlygoja darbo struktūrą, kurią sudarys trys pagrindinės dalys: pirmoje darbo dalyje analizuojama atsakingo verslo samprata, iniciatyvos, reglamentuojančios įmonių socialinę atsakomybę Europos Sąjungoje (ES) ir Lietuvoje, bei atliekama antrinių duomenų analizė apie ĮSA įgyvendinimo žingsnius ir priemones. Antroje – pagrįsti tyrimo metodai. Trečioje dalyje atlikta tyrimo rezultatų analizė bei vertinimas, bei pasiūlytas ĮSA įgyvendinimo modelis.

Šio tyrimo rezultatais bei rekomendacijomis galėtų pasinaudoti smulkus ir vidutinis verslas diegiant ĮSA savo įmonėje. Paprasta įgyvendinimo sistema, konkretūs įmonės vidinio tyrimo pasiūlymai palengvintų diegimo procesą.



**Gorytė J.** Corporates social responsibility implementation in Lithuania / Master's Work in Public Sector Economics. Supervisor assoc. prof. dr. A. Dobravolskas. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2011 – 83 p.

## SUMMARY

A modern-day society is called a consumer society, living according to its needs without any attention to the environment. The after-effects of the consumer society are very serious and visible in today's perspective. The main problem faced by a consumer society is ecological. However there also are psychological and value problems which are of the same importance. CSR, including not only welfare, but also the way of life, innovations and the growth of business and nation, is one of the main tools in the fight with consumer society's after-effects. And that is the main reason why today, when no time for discussions is left, Lithuanian companies have to be integrated with an CSR idea as soon as possible. To date this idea is spread only between innovative and competitive or foreign capital companies. It is essential to spread this idea between smaller companies, which are employing the majority of working Lithuanians.

Though CSR idea is known for a long time already in Lithuania, the representatives of today's business are looking distrustfully at this idea. They also do not see a lot of benefits in it, though CSR is being talked a lot about. This problem is a question of value. And yet not the value problems are stopping our business representatives. The essential thing is that companies usually do not have any information what should be the first thing starting the implementation of CSR idea. Methodical material no longer corresponds to the interests and possibilities of the company, and it is very important to find new reasons which would encourage companies to join.

The object of the research is the CSR implementation in Lithuanian companies.

The aim of the research is to write simple and understandable recommendations and a plan of actions after analyzing the CSR implementation in companies.

In order to actualize the aim of the research these tasks are set: to analyze suggested recommendations and documents regulating this activity (CSR's implementation); to evaluate the situation in Lithuania; to do a research and make a plan of responsibilities' implementation steps according to research results; to make a plan of CSR implementation in Lithuania and propose recommendations. The research hypothesis is: CSR implementation in Lithuania conflicts with a lack of human resources, which would help to actualize this idea in the company.

Research methods used in this thesis are: analysis of the nonfiction literature, analysis of the secondary data, interview, questionnaire, statistical formation of the diagrams and tables, analysis of

the questionnaires' data. The research has confirmed the hypothesis. Even 67% of investigated companies do not have a CSR coordinator; more than half companies do not have CSR aspects integrated according to the separate company functions. It is true to say that implementation of CSR conflicts with the lack of human resources. As a result in practical part of the thesis the focus of attention is the coordinator's practice and company inner researches.

Consistent realization of set goals determines the structure on this thesis, which consists of three main parts: the first part analysis the conception of responsible business, initiatives regulating the CSR in European Union (EU) and Lithuania and also the secondary data about CSR implementation. In the second part we have research methods and in the third part we see the analysis and evaluation of research results as well as suggested CSR implementation model.

The results and recommendations of this research could be a useful tool for small and media business while implementing the CSR. A simple implementation system would lighten the implementation process.

**PRIEDAI**

## DEŠIMT PASAULINIO SUSITARIMO PRINCIPŲ

**Žmogaus teisės**

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

**Darbo jėga**

3 principas	Siekiama, kad verslo organizacijos paremtų asociacijų laisvę ir pripažintų teisę į veiksmingas bendras derybas;
4 principas	Bet kokios formos privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimas;
5 principas	Vaikų darbo panaikinimas;
6 principas	Diskriminacijos, susijusios su įdarbinimu ir profesija, panaikinimas.

**Aplinkos apsauga**

7 principas	Siekiama, kad verslo organizacijos paremtų prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą;
8 principas	Imtųsi iniciatyvų aplinkosaugos atsakomybei didinti;
9 principas	Skatintų aplinkai palankių technologijų vystimąsi ir platinimą.

**Kova su korupcija**

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

**Šaltinis:** Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje.

## LIETUVOS ĮMONĖS, PRISIJUNGUSIOS PRIE PASAULINIO SUSITARIMO

Įmonės pavadinimas	Įstojimo data
AB ALNA	2006/06/06
SWEDBANK LITHUANIA	2006/12/04
AB KLAIPĖDOS KARTONAS	2005/06/14
AB LIFOSA	2005/06/14
AB UTENOS TRIKOTAŽAS	2006/11/21
BONUM PUBLICUM	2005/06/14
BUREAU VERITAS LIT, UAB	2005/07/05
CONCERN MG BALTIC	2005/06/13
ENERGY TRAINING CENTRE	2005/06/21
ENGINEERING ECOLOGY ASSOCIATION	2005/06/14
ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND AUDITING INSTITUTE	2005/06/15
INICIATYVOS FONDAS – INITIATIVE FUND PUBLIC INSTITUTION	2007/09/21
INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL VILNIUS UNIVERSITY	2008/10/24
INVESTORS' FORUM	2005/06/14
JCI LITHUANIA	2008/10/08
JOINT STOCK COMPANY KAUNO ENERGIJA	2005/08/15
JSC CONCERN ACHEMA GROUP	2005/06/13
KLAIPĖDOS TERMINALO GRUPĖ JSC	2007/01/04
LIDEIKA, PETRAUSKAS, VALIŪNAS IR PARTNERIAI	2005/06/22
LIETUVOS DRAUDIMAS AB	2008/09/04
LITHUANIAN YOUTH COUNCIL	2009/08/11
NARBUTAS AND KO, LTD	2006/12/18
OMNITEL UAB	2008/12/11
PAKMARKAS	2005/06/13
RENERGA JSC	2008/08/27
SEB BANK	2005/06/21
ŠIAULIŲ BANKAS AB	2008/06/19
SOCIALIAI ATSAKINGŲ ĮMONIŲ ASOCIACIJA	2009/08/03
MAQS LIETUVA	2007/10/03
TEO LT	2005/06/14
THE NATIONAL ASSOCIATION OF ELECTRICAL ENGINEERING BUSSINES	2005/06/15
TRADE UNION OF LITHUANIAN FOOD PRODUCERS	2005/06/14
UAB DPD LIETUVA	2008/10/08
UAB EKONOMINES KONSULTACIJOS IR TYRIMAI	2005/06/13
UAB LIETUVA STATOIL	2005/06/15
UAB LINTEL	2009/05/27
UAB MEDICINOS BANKAS	2005/06/14
UAB NESTLE BALTICS	2005/07/06

<b>Įmonės pavadinimas</b>	<b>Įstojimo data</b>
UAB ŠVYTURYS- UTENOS ALUS	2006/06/22
UAB TRAI DENIS	2005/06/14
ŪKIO BANKAS	2005/06/14
VST, AB	2009/04/14
ASOCIACIJA MANO MIESTAS KLAIPĖDA	2010/02/01
UAB COCA-COLA HBC LITHUANIA	2010/05/19
METALO MEISTRAI	2010/03/11
VILNIAUS BALDAI AB	2010/05/13
EUROPOS HUMANITARINIS UNIVERSITETAS	2010/06/29
VILNIAUS VERSLO TEISĖS AKADEMIJA	2010/08/04

**Šaltinis:** Pasaulinio susitarimo (anglų k.: Global Compact) oficialus tinklapis internete

## ĮSA PLĖTROS PROGRAMOS ĮGYVENDINIMO PRIEMONIŲ PLANAS

PATVIRTINTA  
Lietuvos Respublikos Vyriausybės  
2010 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 53

### NACIONALINĖS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PLĖTROS 2009–2013 METŲ PROGRAMOS ĮGYVENDINIMO 2009–2011 METŲ PRIEMONIŲ PLANAS

Programos tikslai ir uždaviniai	Įgyvendinimo priemonė	Įgyvendinimo terminas	Preliminarus lėšų poreikis, tūkst. litų			Atsakingi vykdytojai
			2009 metais	2010 metais	2011 metais	
1 tikslas – kurti teisinę ir institucinę aplinką, palankią įmonių socialinei atsakomybei plėtoti						
1.1. Parengti teisės aktų pakeitimus, kurie skatintų įmonių socialinės atsakomybės plėtrą ir panaikintų šios plėtros kliūtis	1.1.1. Parengti ūkio ministro įsakymo dėl teisinių reikalavimų, įpareigojančių įmones, kurių valdyme dalyvauja valstybė, skelbti socialinę ir aplinkosauginę ataskaitą, remiantis pavyzdiniu įmonių socialinės atsakomybės strategijos ir įmonių socialinės atsakomybės principų taikymo planu (3.1.8 punktas), patvirtinimo projektą	2010 metų III–IV ketvirčiai	–	–	–	Ūkio ministerija
	1.1.2. Parengti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programos įgyvendinimo 2012–2013 metų priemonių plano patvirtinimo projektą	2011 metų IV ketvirtis	–	–	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Ūkio ministerija, Aplinkos ministerija
1.2. Sukurti vieną įmonių socialinės atsakomybės valdymo struktūrą, kuri užtikrintų įmonių socialinės atsakomybės plėtrą ir efektyvų institucijų bendradarbiavimą skatinant šią plėtrą	1.2.1. Parengti reikiamus teisės aktus, reglamentuojančius Nacionalinėje įmonių socialinės atsakomybės plėtros programoje numatytų šios programos įgyvendinimo priežiūros komiteto ir Įmonių socialinės atsakomybės plėtros komisijos sudarymą ir veiklą, į šią programą įgyvendinančių institucijų tinklą įeinančių institucijų tarpusavio bendradarbiavimo ir darbo formas, įgaliojimų paskirstymą įmonių socialinės atsakomybės skatinimo sritims	2010–2011 metai	–	–	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Ūkio ministerija, Aplinkos ministerija
	1.2.2. Administruoti Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros programos įgyvendinimo priežiūros komiteto ir Įmonių socialinės atsakomybės plėtros komisijos darbą	2009–2011 metai	–	–	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija

Programos tikslai ir uždaviniai	Įgyvendinimo priemonė	Įgyvendinimo terminas	Preliminarus lėšų poreikis, tūkst. litų			Atsakingi vykdytojai
			2009 metais	2010 metais	2011 metais	
	1.2.3. Sukurti ir įdiegti tarpžinybinį apsiekitimo informacija apie įmonių socialinę atsakomybę ir šios srities patirtimi tinklą	2011 metai	–	–	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
2 tikslas – skatinti geresnį įmonių socialinės atsakomybės suvokimą, socialinį ir aplinkosauginį sąmoningumą						
2.1. Užtikrinti, kad valstybė pripažintų įmones, veikiančias socialiai atsakingai, aktyviai remiančiomis ir savo pavyzdžiu propaguojančiomis įmonių socialinę atsakomybę	2.1.1. Parengti ir Lietuvos Respublikos Vyriausybei pateikti nutarimo dėl Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo nuostatų projektą	2010 metai	–	–	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Ūkio ministerija, Aplinkos ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
	2.1.2. Kasmet rengti nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimus	2009–2011 metai	–	50	50	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
	2.1.3. Skelbti ir nuolat atnaujinti valstybės institucijų interneto puslapiuose nacionalinio atsakingo verslo tinklo įmonių sąrašus	2009–2011 metai	–	–	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Ūkio ministerija, Aplinkos ministerija
2.2. Padidinti įmonių socialinės atsakomybės skaidrumą ir patikimumą	2.2.1. Remiantis pavyzdiniu įmonių socialinės atsakomybės diegimo valstybės institucijose veiksmų planu, parengti ir Lietuvos Respublikos Vyriausybei pateikti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo dėl valstybės institucijų atsakingos veiklos ataskaitos gairių patvirtinimo projektą	2010–2011 metai	–	–	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Ūkio ministerija, Aplinkos ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
	2.2.2. Parengti socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymo dėl metodinių gairių, apibūdinančių įgyvendintų įmonių socialinės atsakomybės skatinimo priemonių poveikio stebėsenos sistemos taikymą, patvirtinimo projektą	2010 metai	–	–	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
	2.2.3. Atlikti esamos būklės analizę ir vykdyti įmonių socialinės atsakomybės diegimo pažangos stebėseną pagal 2008 metais parengtus įmonių socialinės atsakomybės pažangos vertinimo šalies mastu rodiklius ir metodiką	2010 metai	–	40	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
	2.2.4. Suderinus su Vertybinių popierių birža, parengti ir pristatyti metodinę priemonę biržoje listinguojamoms	2010 metai	–	20	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Finansų ministerija,



Programos tikslai ir uždaviniai	Įgyvendinimo priemonė	Įgyvendinimo terminas	Preliminarus lėšų poreikis, tūkst. litų			Atsakingi vykdytojai
			2009 metais	2010 metais	2011 metais	
	įmonėms dėl informacijos aplinkos ir personalo klausimais pateikimo metiniame pranešime					Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
2.3. Įtraukti nevyriausybinės organizacijas ir asocijuotas verslo struktūras į socialinės atsakomybės diegimą įmonėse	2.3.1. Inicijuoti ir vykdyti verslo bei nevyriausybinių organizacijų bendras įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas: mokymą, konsultacijas, personalo mainus, bendras akcijas ir renginius įmonių socialinės atsakomybės gerajai patirčiai populiarinti	2010–2011 metai	–	500	500	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“, Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras
2.4. Ugdyti tausojantį ir atsakingą vartojimą	2.4.1. Kas pusmetį rengti mokymą vartotojų interesams atstovaujančių ir kitų suinteresuotų organizacijų ir įmonių atstovams vartotojų poveikio įmonių socialinės atsakomybės plėtrai ir atsakingo vartojimo skatinimo klausimais	2010–2011 metai	–	10	10	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
	2.4.2. Rengti atsakingą vartojimą skatinančias kampanijas, akcijas (radijo, televizijos laidos, kitos interaktyvios akcijos, pvz., prekybos centruose), įtraukti į šią veiklą suinteresuotąsias šalis	2010–2011 metai	–	50	50	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“
3 tikslas – didinti įmonių ir suinteresuotųjų šalių kompetenciją įmonių socialinės atsakomybės klausimais						
3.1. Parengti įmonių socialinės atsakomybės principų taikymo metodines priemones, užtikrinti jų sklaidą ir keitimąsi gerąja patirtimi	3.1.1. Kasmet rengti leidinius apie Lietuvoje veikiančių įmonių gerąją patirtį plėtojant jose socialinę atsakomybę ir organizuoti jų leidybą	2010–2011 metai	–	30	30	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“
	3.1.2. Skatinti nacionalinio atsakingo verslo tinklo plėtrą Lietuvoje	2009–2011 metai	–	–	–	Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
	3.1.3. Organizuoti įmonėms ir suinteresuotoms grupėms	2010 metai	–	50	–	Socialinės apsaugos ir darbo

Programos tikslai ir uždaviniai	Įgyvendinimo priemonė	Įgyvendinimo terminas	Preliminarus lėšų poreikis, tūkst. litų			Atsakingi vykdytojai
			2009 metais	2010 metais	2011 metais	
	mokymo renginius, pristatančius atsakingo investavimo koncepciją ir užsienio valstybių patirtį šioje srityje					ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
	3.1.4. Parengti ir pateikti verslui įmonių socialinės atsakomybės diegimo pavieniuose sektoriuose ir skirtingo dydžio įmonėse (taip pat smulkiose ir vidutinėse) praktines gaires ir metodinę medžiagą, kuri padėtų įmonėms diegti atsakingos gamybos, atsakingo investavimo principus, užtikrintų lyčių lygių galimybių veiksmingą įgyvendinimą privačiame sektoriuje	2010–2011 metai	–	100	100	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“
	3.1.5. Rengti su tam tikrų ekonominių ir socialinių partnerių atstovais praktinius seminarus, kuriuose būtų aptariamose įmonių socialinės atsakomybės plėtros galimybės, šios atsakomybės principų diegimas versle didžiuosiuose miestuose ir regionuose	2010–2011 metai	–	70	70	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“
	3.1.6. Organizuoti tarptautinę metinę konferenciją įmonių socialinės atsakomybės plėtros patirčiai skleisti	2009–2011 metai	–	20	20	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
	3.1.7. Rengti konsultantų ir patarėjų mokymą praktiniais įmonių socialinės atsakomybės klausimais, kaupti, teikti įmonių socialinės atsakomybės tinklalapyje, tobulinti mokymo medžiagą	2010–2011 metai	–	100	100	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“
	3.1.8. Siekiant pasirengti įgyvendinti 1.1.1 punkte nurodytą priemonę, parengti pavyzdinių įmonių, kurių valdyme dalyvauja valstybė, socialinės atsakomybės strategijos ir įmonių socialinės atsakomybės principų taikymo planą ir jo įgyvendinimo gaires	2010 metai	–	50	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
	3.1.9. Organizuoti įmonėse mokymo, įsivertinimo ir praktinius seminarus įmonių socialinės atsakomybės orientacinio standarto, socialinės atskaitomybės,	2010–2011 metai	–	1200	900	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje,

Programos tikslai ir uždaviniai	Įgyvendinimo priemonė	Įgyvendinimo terminas	Preliminarus lėšų poreikis, tūkst. litų			Atsakingi vykdytojai
			2009 metais	2010 metais	2011 metais	
	aplinkosaugos ir socialinės vadybos sistemų diegimo klausimais					Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“
3.2. Sukurti formaliojo ir neformaliojo švietimo, tyrimų ir savišvietos įmonių socialinės atsakomybės klausimais sąlygas	3.2.1 Parengti pavyzdinį įmonių socialinės atsakomybės mokymo modulį, kuris būtų nesunkiai įtraukiamas į nuosekliųjų ir nenuosekliųjų studijų, pirminio ir tęstinio mokymo programas	2010–2011 metai	–	30	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, Švietimo ir mokslo ministerija, Studijų kokybės vertinimo centras, aukštosios mokyklos
	3.2.2. Patvirtinti pavyzdinį įmonių socialinės atsakomybės mokymo modulį ir parengti rekomendacijas, kaip jį įtraukti į mokymo ir studijų programas	2010–2011 metai	–	–	–	Švietimo ir mokslo ministerija, Studijų kokybės vertinimo centras, aukštosios mokyklos
	3.2.3. Remti mokslo ir studijų institucijų dėstytojų, mokslo darbuotojų ir kitų tyrėjų, dirbančių įmonių socialinės atsakomybės klausimais, dalyvavimą Europos ir tarptautinių akademinė tinklų veikloje, jų išvykas į stažuotes ir mokslines konferencijas, tiesiogiai susijusias su įmonių socialine atsakomybe, užtikrinti, kad žinios, įgytos šiose stažuotėse ar seminaruose, būtų naudojamos Lietuvos įmonių socialinei atsakomybei plėtoti	2010–2011 metai	–	20	30	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, aukštosios mokyklos, Švietimo mainų paramos fondas
	3.2.4. Atlikti įmonių socialinės atsakomybės diegimo įmonėse ekonominės naudos ir ilgalaikio poveikio tyrimus, naudoti šių tyrimų rezultatus mokymo, metodinėms priemonėms rengti, formaliajame ir neformaliajame švietime	2010–2011 metai	–	200	200	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“

Programos tikslai ir uždaviniai	Įgyvendinimo priemonė	Įgyvendinimo terminas	Preliminarus lėšų poreikis, tūkst. litų			Atsakingi vykdytojai
			2009 metais	2010 metais	2011 metais	
	3.2.5. Siekiant pasirengti įgyvendinti 2.2.1 punkte nurodytą priemonę, parengti galimybių įdiegti įmonių socialinę atsakomybę valstybės institucijose studiją, pavyzdinį jos diegimo valstybės institucijose veiksmų planą ir diegimo ataskaitą, atsižvelgiant į užsienio valstybių patirtį ir galimybę ją taikyti Lietuvoje	2010–2011 metai	–	70	–	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje
Iš viso (100 procentų finansavimas iš Europos socialinio fondo) 4670 tūkst. litų			–	2610	2060	

## Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas Jūsų įmonėje

Anketa sudaryta taip, kad užimtų kuo mažiau Jūsų laiko.

Anketą pildyti galėtų visų lygių įmonėje dirbantys vadovai arba šią sritį koordinuojantys darbuotojai.

Galbūt sukūrėte savo ĮSA įgyvendinimo pakopas ir galite pasidalinti savo patirtimi. Būčiau dėkinga. Kontaktai: Justina Gorytė [j.goryte@yahoo.com](mailto:j.goryte@yahoo.com).

### I DALIS. BENDROJI INFORMACIJA

1. Ar Jūsų įmonę galima vadinti socialiai atsakinga?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

2. Kuris ĮSA (įmonės socialinės atsakomybės) sektorius Jūsų įmonėje veikia stipriausiai? (sužymėkite nuo 1 iki 4 balų: 1-silpniausiai arba neveikia, 4 – skiriama daug dėmesio, veikia sėkmingiausiai).

Reitingas	Sektorius	Aprašymas
	ĮSA darbo vietoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• saugios ir sveikos darbo vietos darbuotojams;</li> <li>• pagarba žmogaus teisėms ir jų apsauga darbo vietoje, lygių darbo sąlygų sudarymas įvairių socialinių grupių atstovams;</li> <li>• galimybės darbuotojams mokytis visą gyvenimą, tobulėti ir tobulinti kitus sudarymas.</li> </ul>
	ĮSA bendruomenėje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bendruomenės ir įmonės interesų derinimas abipusiai palankiu būdu;</li> <li>• savanoriškas dalyvavimas bendruomenės ir visuomenės veikloje bei iniciatyvose;</li> <li>• jaunimo įsitraukimo į verslą skatinimas, žinių perdavimas ir praktikos galimybių sudarymas.</li> </ul>
	ĮSA aplinkoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektyvus ir atsakingas išteklių naudojimas įmonės veikloje;</li> <li>• aplinkos saugojimas ir apleistų teritorijų atgaivinimas plėtojant veiklą;</li> <li>• „žalių“ produktų (tinkamų perdirbti, sunaudojančių mažiau išteklių gamybos procese, skatinančių taupesnę energijos ir kitų išteklių naudojimą) kūrimas ir gamyba.</li> </ul>
	ĮSA rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pareigingi (neveluojantys) mokėjimai pagal gaunamas sąskaitas;</li> <li>• socialiai atsakinga rinkodara, nepiktinaudžiaujanti atskirų socialinių grupių silpnybėmis;</li> <li>• atsižvelgimas į specialius atskirų grupių (žmonių su negalia, jaunimo, nėsčiųjų) poreikius.</li> </ul>

## 3. Įvertinkite įgyvendinimą (pažymėkite kryželiu):

Aprašymas	Puikiai	Gerai	Reikia investicijų	Neįgyvendinta
• saugios ir sveikos darbo vietos darbuotojams				
• žmogaus teisių apsauga darbo vietoje, lygių darbo sąlygų sudarymas įvairių socialinių grupių atstovams				
• galimybės darbuotojams mokytis visą gyvenimą, tobulėti ir tobulinti kitus sudarymas				
• bendruomenės ir įmonės interesų derinimas				
• savanoriškas dalyvavimas bendruomenės ir visuomenės veikloje bei iniciatyvose				
• jaunimo įsitraukimo į verslą skatinimas, žinių perdavimas ir praktikos galimybių sudarymas				
• efektyvus ir atsakingas išteklių naudojimas				
• aplinkos saugojimas ir apleistų teritorijų atgaivinimas plėtojant veiklą				
• „žalių“ produktų kūrimas ir gamyba				
• pareigingi mokėjimai pagal gaunamas sąskaitas				
• socialiai atsakinga rinkodara, nepiktinaudžiauanti atskirų socialinių grupių silpnybėmis				
• atsižvelgimas į specialius atskirų grupių (žmonių su negalia, jaunimo, nėščiąjų) poreikius				

## 4. Ar Jūsų įmonė yra organizacijų, susijusių su ĮSA veikla, narė?

- Taip, Pasaulinio susitarimo narė;
- Taip, Socialiai atsakingų įmonių asociacijos narė;
- Taip, kitos organizacijos narė;
- Nėra.

## 5. Kiek laiko įgyvendinate socialiai atsakingos įmonės iniciatyvą?

- Iki 1 metų;
- Nuo 1 iki 3 metų;
- Daugiau nei 3 metus.

## II DALIS. ĮGYVENDINIMAS

## 6. Kokios priežastys paskatino tapti socialiai atsakinga įmone?

- Konkurencinė aplinka;
- Siekiant gauti materialinės naudos;
- Žmogiškosios vertybės.

## 7. Ar buvo sukurtas planas, kaip įgyvendinsite socialinės atsakomybės iniciatyvą savo įmonėje?

- Taip;
- Ne.

8. Įvertinkite savo ĮSA įgyvendinimo pakopas. Kuriuos žingsnius jau žengėte? (pažymėkite kryželiu)

	1. Bendros situacijos įmonėje vertinimas
	2. Esamos socialinės atsakomybės veiklos identifikavimas
	3. Tobulintos socialinės atsakomybės veiklos, siejamos su darbuotojais ir vartotojais, identifikavimas
	4. Siekiamos socialinės atsakomybės veiklos rodiklių paieška
	5. Socialinės veiklos įgyvendinimo plano sudarymas
	6. Siekiamų rezultatų nustatymas ir atitinkamų veiklų adaptavimas

Galbūt sukūrėte savo ĮSA įgyvendinimo pakopas ir galite pasidalinti savo patirtimi. Būčiau dėkinga.  
Kontaktai: Justina Gorytė j.goryte@yahoo.com.

### III DALIS. ĮSA VALDYMAS

9. Ar organizacijoje yra socialinės atsakomybės ar darnios įmonės veiklos koordinatorius?

- Taip;
- Nėra.

10. Ar atskiri ĮSA aspektai yra integruoti pagal atskiras įmonės funkcijas?

- Taip;
- Ne.

11. Ar naudojātės socialiai atsakingos veiklos valdymo sistemų pagalba, kad geriau koordinuotume darnaus vystymosi klausimus savo organizacijoje?

- Taip;
- Ne.

12. Ar leidžiame savo socialinės atsakomybės veiklą įvertinti nepriklausomiems socialiniams auditoriams?

- Taip;
- Ne.

### IV DALIS. NAUDA IR KONKURENCIJA

13. Kokią naudą gauna įmonė būdama socialiai atsakinga? (galimi keli variantai)

- Finansinę;
- Konkurencinio pranašumo (patrauklumas investuotojams, darbuotojams);
- Politinio/įtakos pranašumo;
- Teisiniai aspektai, mokestinės lengvatos.

14. Po kiek laiko (nuo iniciatyvos įgyvendinimo pradžios) pastebėjote gaunamą naudą?

- Iki 1 mėn.;
- 1-6 mėn.;
- 6 mėn. ir daugiau;

- 1-3 metai;
  - Virš 3 metų.
15. Ar Jūsų sektoriuje yra daug socialiai atsakingų įmonių?
- iki 20 proc.;
  - 20-50 proc.;
  - virš 50 proc.
16. Ar reklamuojate savo, kaip socialiai atsakingos įmonės veidą?
- Taip, stengiamės tai daryti nuolatos;
  - Taip, jei tam pasitaiko tinkama proga;
  - Taip, tačiau apsiribojame tik fakto paskelbimu internetinėje svetainėje;
  - Ne, šio fakto mes neviešiname.

### **V DALIS. Sunkumai susiję su informacija.**

17. Ar įgyvendindami ĮSA susidūrėte su informacijos stoka?

- Taip;
- Ne.

Jeigu į 17 klausimą atsakėte „taip“:

Kokios informacijos Jūs neradote?

- Kas yra įmonių socialinė atsakomybė;
- Socialinės atsakomybės įgyvendinimas įmonėje;
- Informacija susijusi su naryste tarptautinėse ar nacionalinėse organizacijose;
- Praktinių įgyvendinimo pavyzdžių;
- Teisinio reglamentavimo klausimų.

18. Jūsų nuomone, ar šia tema reikia sisteminti informaciją, teikti konsultacijas?

- Taip, informacijos sklaida būtina;
- Ne, pakanka esamos informacijos.



### PASITENKINIMO KLIENTAIS TYRIMAS 2011

Prašome įvertinti tik "sunkius" - ugdytinus klientus

Atsakydami į klausimą, grafoje "Taip", "Ne", "Įvairiai" įrašykite - 1

Klientas:

Užpildymo data:

Nr.	Klausimas	Taip	Ne	Įvairiai
1	Ar klientas laikosi bendradarbiavimo sutartyje numatytų užsakovo įsipareigojimų?			
2	Ar instruktuoja darbuotojus darbo vietoje?			
3	Ar suteikia asmenines apsaugos priemones bei darbo įrankius?			
4	Ar nedelsiant praneša dėl darbuotojų vėlavimo, neatvykimo, girtumo ir kt. darbo drausmės pažeidimų?			
5	Ar laikosi užsakymų pateikimo terminų?			
6	Ar laiku gauname dokumentaciją iš kliento?			
7	Ar laiku gauname DLAK, tabelius?			
8	Ar laiku gauname darbo rezultatus, išdirbius?			
9	Ar klientai su mumis bendrauja partneriškai?			
10	Ar laikosi pagarbos ir kultūros principo?			
11	Ar prieš pateikdami užsakymą atsižvelgia į darbo dieną bei laiką (I-V, 8.00 - 17.00)?			
12	Ar klientas vienodai elgiasi su mūsų darbuotojus kaip su savais?			
13	Ar suteikia lygiavertes darbo sąlygas?			
14	Ar argumentuoja darbuotojų atsisakymą?			
15	Kiti labiausiai nepriimtini klientu veiksmai. Išvardinkite			

Dėkojame už Jūsų atsakymus.

Anketą užpildė: \_\_\_\_\_

## PASITENKINIMO DARBU TYRIMAS 2011

Ši anketa yra anoniminė, Jums nereikia rašyti nei savo vardo, nei pavardės. Dėkojame Jums už atvirumą ir nuoširdumą.

Mums rūpi kiekvieno Jūsų nuomonė ir tai, jog dirbdami Jūs jaustumėtės puikiai.

Atsakydami į klausimą, grafoje "Taip" arba "Ne" įrašykite - "1" ties tinkamu atsakymu.

Apie įmonę		TAIP	NE
1.	Žinau įmonės vertybes	20	0
2.	<b>Jaučiuosi informuojamas apie tai kas vyksta įmonėje</b>	16	4
3.	Šioje įmonėje yra skatinamas kūrybiškumas ir novatoriškumas	19	1
4.	<b>Esu įtrauktas į įmonei reikšmingų sprendimų priėmimą</b>	8	11
5.	Žinau ko yra tikimasi iš manęs darbe	19	1
6.	Aš žinau įmonės organizacinę struktūrą	20	0
7.	Įmonės organizacinė struktūra yra funkcionali. (Atsakymą "Ne" argumentuokite komentarų naudodami f-ją "Comment")	19	1
8.	<b>Rekomenduočiau draugui dirbti šioje įmonėje</b>	15	3
Aš įmonėje		TAIP	NE
9.	Jaučiuosi gerai didžiąją savo darbo laiko dalį	19	1
10.	<b>Mano gyvenime lieka laiko laisvalaikiui</b>	9	10
11.	Jaučiuosi vertinamas ir reikalingas darbe	20	0
12.	Mano atliekamas darbas yra prasmingas	20	0
13.	Aš galiu darbe būti savimi	20	0
14.	<b>Aš turiu galimybių darbe išmokti tai ko reikia mano darbui. (Į klausimą atsakyti tik tuo atveju jei dirbate įmonėje ilgiau nei 3 mėn.)</b>	13	5
15.	<b>Aš turiu visas reikiamas priemones ir įrangą tam, kad galėčiau tinkamai atlikti savo darbą</b>	16	4
16.	<b>Aš planuoju per artimiausius kalendorinius metus keisti darbovietę</b>	3	17
17.	<b>Aš karts nuo karto domiuosi kokie yra darbo pasiūlymai rinkoje</b>	11	9
Vadovai		TAIP	NE
18.	Aš pasitikiu savo tiesioginiu vadovu. (Atsakyti tik remiantis įmonės struktūroje numatytu pavaldumo principu)	19	1
Bendradarbiai		TAIP	NE
19.	Aš turiu draugų darbe	16	3
20.	Gerbiu savo kolegų DARBĄ	20	0
21.	Aš pažįstu organizacijoje žmogų, kuris mane skatina tobulėti. (Į klausimą atsakyti tik tuo atveju jei dirbate įmonėje ilgiau nei 3 mėn.)	15	2
22.	Mano nuomonė yra svarbi bendradarbiams	19	0
23.	Mano kolegos stengiasi atlikti darbą kokybiškai. (Į klausimą atsakyti tik tuo atveju jei dirbate ilgiau nei 3 mėn.)	16	1
24.	Patyrę komandos nariai padeda naujokams. (Į klausimą atsako tik tie kurie dirba įmonėje trumpiau nei 6 mėn.)	9	0
25.	Komandos nariai padeda vieni kitiems	19	0

<b>Įmonės motyvacinė sistema.</b> <b>( Į šiuos klausimus - atsakyti tik tuo atveju jei dirbate įmonėje ilgiau nei 3 mėn.)</b>		<b>TAIP</b>	<b>NE</b>
26.	Įmonėje veikianti apmokėjimo sistema man yra suprantama	<b>16</b>	<b>2</b>
27.	Įmonėje veikianti apmokėjimo sistema (nevertinant dydžių) yra teisinga	<b>10</b>	<b>7</b>
28.	Mano darbas yra tinkamai apmokamas	<b>11</b>	<b>7</b>
<b>Mane geriau dirbti labiausiai motyvuoja. Pasirinkite ne daugiau kaip 3 "TAIP"</b>			
29.	Geras mikroklimatas	<b>19</b>	<b>0</b>
30.	Adekvatus darbo užmokestis	<b>17</b>	<b>0</b>
31.	Galimybė kelti kvalifikaciją	<b>12</b>	<b>1</b>
32.	Pagarba mano darbui	<b>5</b>	<b>1</b>
33.	Aš pats save motyvuojau dirbti	<b>6</b>	<b>0</b>
34.	Gera vidinė komunikacija įmonėje	<b>8</b>	<b>1</b>
35.	<b>Bendri administracijos renginiai, išvykos ir pan.</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
36.	Galimybė įgyvendinti savo idėjas ir pritaikyti turimas žinias	<b>1</b>	<b>0</b>
37.	Kita. Prašome įvardinkite kas.	<b>0</b>	<b>0</b>
38.	<b>"Aš esu patenkintas darbu"</b>	<b>Įrašykite Jums tinkamą atsakymą</b>	
	Vertinkite aukščiau pateiktą teiginį, pažymėdami Jums tinkamiausią atsakymą ( 1-labai nepatenkintas, 2-labiau nepatenkintas nei patenkintas, 3-nei patenkintas nei nepatenkintas, 4-labiau patenkintas nei nepatenkintas, 5-labai patenkintas)	<b>4,35</b>	

**Aš esu patenkintas savo darbu:**Vidurkis - **4,35, iš jų:**

8 atsakymai po 5

11 atsakymų po 4

1 atsakymas 3

Situacija įmonėje atrodo gera. Siekiamybė – kad pakistų vertinimų skaičius kiekvienoje grupėje, t.y. išnyktų atsakymas 3, padaugėtų atsakymų 5 ir sumažėtų atsakymų 4. Idealu pirmiems matavimo metams, kad 5 balais pasitenkinimą įvertintų 50% darbuotojų.