

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**ZITA LEVARAUSKAITĖ**  
**(VEIKLOS AUDITAS)**

**SUINTERESUOTŲJŲ VADYBA – ĮMONIŲ**  
**SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO**  
**BŪDAI**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Darbo vadovas:**  
**prof. habil. dr. N. Vasiljevienė**

**Vilnius, 2010**

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

**ZITA LEVARAUSKAITĖ  
(OPERATIONAL AUDIT)**

**STAKEHOLDERS MANAGEMENT –  
IMPLEMENTATION METHODS OF CORPORATE  
SOCIAL RESPONSIBILITY  
Master's Final Work**

**Supervisor:  
prof. habil. dr. N. Vasiljeviene**

**Vilnius, 2010**

# TURINYS

|   |     |
|---|-----|
| ĮVADAS.....   | 4   |
| 1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TEORIJS ANALIZĖ.....   | 7   |
| 1.1 Įmonių socialinės atsakomybės sąvoka ir jos raida.....  | 8   |
| 1.2 Įmonių socialinės atsakomybės modeliai.....   | 15  |
| 1.3 Įmonių socialinės atsakomybės ir verslo santykių analizė.....   | 21  |
| 2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SUINTERESUOTŲJŲ POŽIŪRIU TEORIJS ANALIZĖ.....                                      | 25  |
| 2.1 Požiūriai į įmonių socialinę atsakomybę.....  | 26  |
| 2.2 Įmonės suinteresuotųjų teorija.....   | 29  |
| 2.3 Suinteresuotųjų vadyba.....   | 35  |
| 3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO BŪDŲ AUSTRIJOJE ANALIZĖ.....  | 41  |
| 3.1 Didėjanti įmonių socialinės atsakomybės reikšmė šalyje.....   | 42  |
| 3.2 Įmonių socialinės atsakomybės situacijos tyrimai.....   | 44  |
| 3.3 Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas Austrijoje.....  | 48  |
| 3.4 AB <i>EVN</i> (vok. <i>AG „Energie Versorgung Niederösterreich“</i> ) socialiai atsakingos veiklos analizė..... | 64  |
| 4. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SITUACIJS ANALIZĖ IR ĮGYVENDINIMO BŪDAI LIETUVOJE.....                             | 70  |
| 4.1 Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas Lietuvoje.....   | 70  |
| 4.2 AB <i>TEO LT</i> socialiai atsakingos veiklos analizė.....  | 79  |
| 4.3 Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo problemos ir jų sprendimo galimybės.....                             | 83  |
| 4.4 Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo būdai.....   | 87  |
| IŠVADOS.....  | 93  |
| REKOMENDACIJS.....  | 97  |
| LITERATŪRA.....   | 99  |
| SANTRAUKA.....  | 105 |
| SUMMARY.....  | 106 |
| PRIEDAI.....  | 107 |
| 1 priedas.....  | 108 |
| 2 priedas.....  | 109 |
| 3 priedas.....  | 110 |
| 4 priedas.....  | 111 |
| 5 priedas.....  | 112 |
| 6 priedas.....  | 115 |
| 7 priedas.....  | 121 |
| 8 priedas.....  | 123 |

## ĮVADAS

Šiandien kiekvienai įmonei, norinčiai sėkmingai plėsti savo veiklą šalies ar pasaulio verslo rinkoje, vienas pagrindinių uždavinių yra socialinės atsakomybės plėtojimas. Kitaip nei Lietuvoje, daugelyje Europos Sąjungos šalių jau neabejojama, jog įmonės privalo būti socialiai atsakingos; socialiniai klausimai tampa vis aktualesni ir jiems spręsti pasitelkiama vis daugiau įvairių būdų bei priemonių. Reiktų pažymėti, jog Lietuvoje dar tik pradama plačiau ir atsakingiau diskutuoti verslo etikos bei socialiai atsakingo verslo temomis.

XXI amžiuje visuomenė iš įmonių tikisi vis daugiau, todėl jos privalo pasirūpinti, jog šalia finansinių tikslų būtų iškeltas susirūpinimas natūralia aplinka bei visos visuomenės gerove. Darni įmonė – tai įmonė, kuri sugeba darniai integruotis į aplinką ir jausti visuomenės socialines nuotaikas. Socialinė atsakomybė tampa viena iš pilietinės visuomenės susiformavimo priemonių, sėkmingai besiplėtojančios įmonės valdymo strategijos dalimi, taip pat uždaviniu siekiant tiek ekonominių, tiek socialinių tikslų.

**Temos aktualumas, mokslinis naujumas, teorinė ir praktinė nauda:** šis magistro baigiamasis darbas galėtų būti įvadas į detalesnę socialinės atsakomybės būklės analizę ir jos vertinimą, lyginant su kitomis Europos Sąjungos šalimis. Šiandien daugelis net neabejoja vis labiau augančiu verslo žmonių vaidmeniu ir svarba visuomenėje. Įvairios gyvenimo sritys vis labiau tampa priklausomos nuo verslo galios, kurios poveikis ir įtaka nuolat didėja. Verslas ne tik formuoja šalies įvaizdį, siūlydamas prekes ir paslaugas, jis taip pat įtakoja ir vartotojišką kultūrą. Vis labiau išvirtina nuostata, jog verslininkas privalo prisiišti didesnę atsakomybę už puoselėjamas vertybes ir naudojamas priemones iškeltiems tikslams įgyvendinti. Dėl šios priežasties jo veikla ir pasiekti rezultatai imami vertinti ne tik ekonomiškai ir teisiškai, bet ir etiškai. Sekant ekonomiškai stipresnių šalių pavyzdžiu, Lietuvoje taip pat vis daugiau dėmesio skiriama socialinės atsakomybės atsiradimo reiškiniui šalies viduje.

Darbo aktualumą atskleidžia tai, jog pastaruoju metu pagrindiniai verslo žmonių siekiai turi sutapti su visuomenei rūpimais klausimais. Todėl socialiai atsakinga veikla tampa pagrindine priemone pelnui pasiekti ir užtikrinti ilgalaikį įmonės gyvavimą. Įmonėje privaloma laikytis verslo etikos normų. Normų nepaisymas gali neigiamai veikti jos pelną, personalo darbą ir net gi patį valdymą. Įmonės vadovas privalo suprasti ir vadovautis verslo etikos nuostatomis, kurios apima ne tik ekonominę, bet ir moralinę bei socialinę terpes. Jam derėtų išmanyti etikos reikšmę versle ir visuomenėje, pastebėti visas iškilusiais etines problemas ir sugebėti atrasti jų sprendimo būdus.

Todėl kita, ne ką mažiau aktuali, šio darbo pusė yra socialinės atsakomybės diegimas ir plėtojimas įmonėse. Ši atsakomybės rūšis yra daugiafaktorinis ir nuolat besivystantis reiškinys,

todėl reikalauja plačių diskusijų bei analizės, kurios turėtų pritraukti Lietuvos bei užsienio specialistus: teisininkus, ekonomistus, vadybininkus, sociologus, viešojo administravimo specialistus ir daug kt. Daugelyje užsienio valstybių šia tema diskutuoja ir į ją gilinasi didžioji dalis ne tik mokslo, bet ir verslo atstovų. Būtent tai ir paskatino autorių rašyti magistro darbą pasirinkta tema ir gilintis į jos problemišumą, siekiant pateikti vokiškai kalbančių kraštų, t.y. Austrijos verslo praktiką kaip pavyzdį Lietuvos rinkai, diegiant ir plėtojant įmonių socialinę atsakomybę. Taip pat atkreipti mūsų šalies verslo atstovų dėmesį į šios temos aktualumą.

Magistro baigiamojo darbo temos analizė yra naudinga teisės, ekonomikos, vadybos, sociologijos ir filosofijos pažinimo aspektu. Praktinė šio darbo nauda pasireiškia tuo, kad darbe pateikiami įmonių socialinės atsakomybės plėtojimo būdai Austrijoje. Taigi, šis darbas gali būti naudingas tiems, kas Lietuvoje nori, remiantis užsienio šalių patirtimi, sėkmingai plėsti savo įmonės veiklą ir tvirtai įsitvirtinti šalies rinkoje.

**Tyrimo problema:** ĮSA įgyvendinimo būdai Austrijoje ir jų galimas integravimas Lietuvos įmonių veikloje.

**Tyrimo objektu** buvo pasirinkta ĮSA vadyba suinteresuotųjų požiūriu ir jos situacija vokiškai kalbančiuose kraštuose, t.y. Austrijoje.

**Tyrimo hipotezė:** manoma, jog Lietuvoje ši sritis dar nėra tinkamai išanalizuota ir pateikta šios srities įmonių atstovams, todėl gali būti nepanaudotų galimybių ir būdų į šalies rinką įvesti tinkamą ir visavertę ĮSA taikymo programą.

**Tyrimo tikslas:** įvertinus ĮSA aktualumą ir taikymo metodus Austrijoje, išskirti pagrindines priemones, jas apibendrinti ir pateikti rekomendacijas, kaip, remiantis šios šalies patirtimi, galima būtų pagerinti ĮSA padėtį Lietuvoje. Papildomas tikslas – aktyvinti mokslinę įmonių ĮSA diskusiją, apimančią Austrijos ir Lietuvos įmones.

Tiksliui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

- Išanalizuoti ĮSA sąvoką ir jos evoliucionavimo raidą, modelius ir santykį su vadyba;
- Išsiaiškinti kas yra įmonių suinteresuotieji bei išanalizuoti ĮSA suinteresuotųjų požiūriu, apžvelgti jų vadybos principus;
- Nustatyti ĮSA reglamentavimo lygį Austrijoje ir Lietuvoje, pristatyti šia veikla užsiimančias organizacijas ir jų veiklą bei išnagrinėti atskirų šalių vienetų AB *EVN* ir AB *TEO LT* socialinės atsakomybės veiklos praktiką;
- Apibendrinus teorinėje ir analitinėje darbo dalyse pateiktą medžiagą, išskirti pagrindinius ĮSA įgyvendinimo būdus ir pateikti siūlymus ĮSA situacijos Lietuvoje gerinimui remiantis Austrijos patirtimi;

Nuoseklus iškeltų uždavinių įgyvendinimas padės struktūrizuoti ir išsamiai aptarti su darbo objektu susijusius klausimus. Remiantis uždaviniais **tyrimo logiką** sudaro keturios darbo dalys:

- **Pirmoje darbo dalyje** analizuojama ĮSA samprata, apžvelgiama jos raida nuo šio reiškinio ištakų iki šių dienų, nagrinėjami ĮSA veiklos modeliai ir jos santykis su verslu;
- **Antroje darbo dalyje** aiškinamasi įmonių ĮSA suinteresuotųjų požiūriu, analizuojama jų samprata ir vadyba;
- Pirmoje ir antroje dalyje nuolat pabrėžiama, jog ĮSA ir suinteresuotųjų vadyba yra neatskiriama įmonės valdymo dalis ir strategija. Todėl **trečioji ir ketvirtoji darbo dalys** bus skirtos tikslesnei ĮSA įgyvendinimo būdų analizei Austrijoje bei jų pritaikymo galimybėms Lietuvos versle. Detalesniam šalių ĮSA situacijų pateikimui bus atliktas ir įmonių AB *EVN* bei AB *TEO LT* socialinės veiklos modelių pristatymas. Bus pateiktos probleminės ĮSA sritys Lietuvoje ir, sekant Austrijos pavyzdžiu, jų sprendimo būdai bei pasiūlymai, kaip palengvinti ir paspartinti ĮSA įgyvendinimą.

Kad pasiekti pagrindinį tikslą darbe bus pasitelkti šie **moksliniai metodai**:

- Mokslinės literatūros analizė, taikant teorinius sintezės, analizės, lyginimo metodus;
- Kokybinis žvalgomasis tyrimas, dokumentų ir antrinių šaltinių analizė, profesinės patirties apibendrinimas.

Rengiant darbą didžiąja dalimi remtasi vokiškai kalbančių kraštų socialinės atsakomybės specialistų (tokių kaip: *R. Zimmer, T. Chahoud, T. Leow, M. Schranz, S. Hiß, S. Reichmann, S. P. Hermann, C. Empacher* ir kt.) mokslinėmis monografijomis, straipsniais, straipsniais žiniasklaidoje bei kitais antriniais šaltiniais. Dalį nagrinėtos literatūros apima ir kitų šalių bei Lietuvos autorių publikacijos: *A. B. Carroll, H. R. Bowen, R. E. Freemann, K. Davis, A. Crane, D. Matten, N. Vasiljevienė, A. Jomantas, B. Gruževskis* ir kt.

# 1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TEORIJOS ANALIZĖ

*Įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA)* šiandien tapo viena iš svarbiausių ir labiausiai diskutuojamų temų verslo pasaulyje. Užduotis nėra viena iš lengvųjų, nes norint tapti socialiai atsakinga įmone ar organizacija reikia sugebėti suderinti iš pirmo žvilgsnio lyg ir nesuderinamus dalykus. Visomis kalbomis egzistuoja daugybė sąvokų, pristatymų, paaiškinimų, mitų bei nesusipratimų keliančių straipsnių šia tema. Dažnai ĮSA klaidingai apibūdinama tik kaip už aplinkosaugą atsakinga sritis. Tačiau tikroji ĮSA apima kur kas daugiau. Išryškėja šio darbo vienas iš uždavinių – išsiaiškinti kas iš tiesų yra ĮSA ir kokią naudą ji gali atnešti įmonei.

Lietuvoje kol kas vangiai nagrinėjamos verslo etikos bei socialiai atsakingo verslo temos, dar tik bandoma suprasti ar tikrai to reikia ir kam tai gali būti naudinga. Tuo tarpu kitose Europos šalyse jau yra diskutuojama apie tai, kaip efektyviau būtų galima išspręsti problemas susijusias su atsakingu verslu. Įtikėta, jog verslo ilgalaikė sėkmė priklauso ne tik nuo gauto pelno, bet labiau nuo to, kaip įmonė sugeba darniai veikti su aplinka ir ją supančia visuomene. Vis labiau plinta nuostata, jog šalia finansinių tikslų reik pasirūpinti ir aplinkos apsauga bei visuomenės socialine gerove. Todėl pagrindinės šių dienų temos verslo pasaulyje yra *verslo etika ir socialinė įmonių atsakomybė*.

ĮSA idėjas ir užduotis gali įgyvendinti visos įmonės ir organizacijos, nesvarbu kokio jos dydžio, koks jų turtas ir kokiai ūkinei veiklai jos priskiriamos. ĮSA gali būti interpretuojama labai įvairiai, todėl jos pritaikymo sritys bei naudos gavėjai gali būti irgi skirtingi, pvz.: personalo mokymosi skatinimas; darbuotojų skatinimas organizuojant jiems laisvalaikio programas; žmogaus teisių gynimas; aplinkos apsauga; sąžiningumo skatinimas ir daug kitų.

Užsienio šalyse visuomenė vis daugiau dėmesio skiria toms įmonėms, kurios yra socialiai atsakingos, rūpinasi aplinkosauga bei visuomenės gerove. Tvirtai įsigalėjo reikalavimas atsakingai žiūrėti į visas įmanomas socialines problemas. Lietuvoje, deja, ši nuostata dar tik pradeda nusistovėti. Laikytis ĮSA standartų kol kas skatina ne patys vartotojai, bet užsienio partneriai. Jie skatina etinio verslo sklaidą pirmiausia įmonės viduje, kuri turėtų sklisti į išorę ir rodyti pavyzdį kitoms Lietuvos įmonėms bei visuomenei.

Iš užsienio šalių taip pat atkeliauja taisykle tampanti nuomonė, jog etiškai arba socialiai atsakingas verslininkas yra ne tas, kuris tiksliai laikosi visų įstatymų ir atitinka visus numatytus reikalavimus, bet tas, kuris laikydamasis įstatymų dar sugeba atlikti ir daug kitų, įstatymuose nenumatytų, naudingų darbų. Mūsų šalyje vyrauja klaidingas mąstymas, jog etiškas ar socialiai atsakingas verslas tai labdara arba kita su pinigine išraiška susijusi pagalba. Galima būtų vardinti dar daug skirtumų tarp užsienio ir Lietuvos įmonių, bet geriau pasidžiaukime, jog Lietuvoje irgi po truputį einama link to tikrojo etiško ir socialiai atsakingo verslo.

Taigi, norit pasiekti gerų ir skubių rezultatų ĮSA tema, būtinos įvairių sričių specialistų (teisinių, ekonomistų, vadybininkų, sociologų ir kt.) diskusijos ir analizės. Taip pat svarbu didinti verslo žmonių suinteresuotumą, kuris skatintų juos į įmonių tikslus ir strateginius planus kuo greičiau integruoti ir ĮSA nuostatas. Reiktų nepamiršti ir visuomenės atstovų informavimo bei skatinimo socialinės atsakomybės klausimais, nes būtent jie lemia didesnę ĮSA įgyvendinimo ir sklaidos kokybę. Būtina diskutuoti ir toliau plėtoti šią temą, nes ĮSA dėka gali atsirasti pokyčių tiek įmonių viduje, tiek išorėje:

- darbo santykiai taps labiau partneriški, atsiras abipusiškai pagarbesnis ryšys;
- bus vadovaujama kitais darbo principais – dalyvavimo, rūpinimosi, kooperavimosi, subsidiarumo bei solidarumo;
- atsiras interesų derinimas ir partnerystė, t.y. interesų skaidrumas, teisėtumo nustatymas ir teisėtų asmens interesų derinimas ir puoselėjimas;
- svarbiau taps ne pelnas, bet ilgalaikė, subalansuota įmonės gerovė.<sup>1</sup>

Apibendrinant, socialiai atsakingą verslą galima vystyti tik subalansavus socialines žmogiškąsias vertybes ir ekonominius tikslus. Šio skyriaus pagrindiniai uždaviniai bus išsiaiškinti kas slypi po ĮSA apibrėžimu ir kaip ši disciplina metams bėgant keitėsi. Suprasti ĮSA pagrindinius uždavinius padės jos veiklos modelių teorinė analizė. Taip pat bus skirtas dėmesys ĮSA ir paties verslo santykių analizei tam, kad suvokti kokią naudą ĮSA iš tiesų gali atnešti verslui ir jo atstovams.

## 1.1 Įmonių socialinės atsakomybės sąvoka ir jos raida

*Įmonių socialinės atsakomybės sąvokos* atsiradimą galima būtų skaičiuoti nuo praėjusio amžiaus pradžios. Tai daugiausia susiję su Jungtinėse Amerikos Valstijose padidėjusia stambių įmonių ir korporacijų galia bei įtaka visuomenei. Todėl visiškai nestebina tai, kad ĮSA sąvoka tai tiesiog pažodinis vertimas iš anglų kalbos *corporate social responsibility*. Šį fenomeną galima pastebėti ne tik lietuvių kalboje, tai randama ir vokiškuose tekstuose – *soziale Unternehmensverantwortung* arba *Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung*. Kadangi į vokiečių kalbą pastaruoju metu labai aktyviai skverbiasi įvairūs anglizmai, todėl neretai moksliniuose tekstuose galima rasti tiesiog anglišką sąvokos pavadinimą arba akronimą *CSR*. Lietuvių kalboje jam taip pat yra atitikmuo – *ĮSA*. Kaip svarbiausią terminą šioje sąvokoje galima būtų išskirti žodį *socialinis*, kuris yra kilęs nuo lotynų kalbos žodžio *socialis* –

---

<sup>1</sup> B. Gruževskis, N. Vasiljeviene, J. Moskvina, I. Kleinaitė. Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai. – Vilnius: Trišalės tarybos sektorius, 2006, Nr.7. P. 11.



*visuomeninis*,<sup>2</sup> reiškiantis tai, kas yra susiję su visuomene ir jos gyvenimu, todėl puikiai nusako ir ĮSA pagrindinį objektą.

ĮSA susijusi su svarbių visuomeninių problemų sprendimų būdais, ją nagrinėja ir šia tema diskutuoja vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos (toliau NVO), kartu jos pateikia ir nemažai šio reiškinio apibrėžimų. Kaip ir visoje Europoje, JAV, taip ir Lietuvoje yra už ĮSA atsakingos institucijos, kurios padeda skleisti ir propaguoti ĮSA svarbą. Lietuvoje tai atlieka Socialinės apsaugos ir darbo ministerija,<sup>3</sup> ji pateikia tokį apibrėžimą:

Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais.

Panašų apibrėžimą pateikia ir ĮSA atstovaujantis ir populiarinantis Darbo ir socialinių tyrimų institutas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos:<sup>4</sup> ĮSA – tai savanoriškas verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotomis šalimis. ĮSA koncepcija yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto ar paslaugos gamybos bei kūrimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius ir, žinoma, etinius aspektus.

Žvelgiant plačiau, Europos Komisija<sup>5</sup> pateikia tokia definiciją: ĮSA reiškia, kad verslo įmonės savanoriškai svarsto ir įtraukia aplinkosauginius bei socialinius klausimus į savo strategijas, veiklą ir santykius su suinteresuotaisiais. Lyginant minėtus apibrėžimus matyti, jog svarbiausia čia yra *savarankiškumas* ir *suinteresuotieji*, būtent jų dėka ir atsiskleidžia pagrindinė ĮSA esmė ir paskirtis.

Užsienio literatūroje, moksliniuose straipsniuose ar publikacijose taip pat nėra vieningo ir bendro ĮSA apibrėžimo, kuriuo būtų galima vadovautis visur ir visada. Remiantis filosofijos (strateginio valdymo) ir verslo administravimo mokslų daktaro R. Barnat<sup>6</sup> straipsniais matyti jog ĮSA tema diskutavo ne viena karta mokslininkų (*Friedman Ackerman ir Bauer, 1976: Carrol, 1979: Davis, 1973, Frederick, 1978: Freemann, 1984, Miles, 1987; Preston ir Post, 1975; Wartick ir Cochran, 1985, Anderson 1989*). Daugybė studijų bandė prieiti prie vienintelio ir tiksliausio šios disciplinos apibrėžimo, tačiau nesugebėjo to įgyvendinti. Nors ir buvo atliekama

<sup>2</sup> V. Bogušienė, A. Bendorienė. Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Alma litera, 2008, P. 387.

<sup>3</sup> Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Apie įmonių socialinę atsakomybę// <http://www.socmin.lt/index.php?1398296752>; prisijungimo laikas: 2010-02-08.

<sup>4</sup> B. Gruževskis, N. Vasiljevienė, J. Moskvina, I. Kleinaitė. Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai. – Vilnius: Trišalės tarybos sektorius, 2006, Nr.7. P. 10.

<sup>5</sup> Europos Komisija. Verslas ir pramonė// [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_de.htm); prisijungimo laikas: 2010-02-08.

<sup>6</sup> R. Barnat. Soziale Verantwortung der Unternehmen//Introduction to management., LL.M., DBA, Ph.D. (Strat. Mgmt). 2005.

begalė įvairių socialinės veiklos tyrimų, sudaromi vadovų skirtingos veiklos aprašymų sąrašai, jie analizuojami, argumentuojami, dėliojami pagal prioritetus ir pan., taip pat, atliekamos darbuotojų apklausos ir tyrimai – vis dėl to, nepavyko rasti tos bendros ir vieningos definicijos.

Taip atsitiko dėl to, kad ĮSA yra nuolat besikeičianti ir tobulėjanti koncepcija, kuri kiekvienoje situacijoje ir kiekvienai verslo atstovei reiškia skirtingai. ĮSA yra viena, tačiau atskiriems žmonėm, kaip ir skirtingose situacijose ji įgauna skirtingas prasmes. Literatūroje sutinkama nemažai skirtingų požiūrių šia tema. Paminėtini R. Barnat<sup>7</sup> straipsnyje „Įmonių socialinė atsakomybė“ pateikiami du požiūriai apie ĮSA:

- *Klasikinis (senasis) požiūris*: kai kurie stebėtojai manė, jog ĮSA neturėtų būti vertinama kaip vadybos sprendimų priėmimo procesas. Verslas vystosi gerai tada, kai jis siekia savo tiesioginio tikslo – gaminti prekes arba teikti paslaugas. Įmonės pačios turi stengtis, kad atsakas už suteiktą produkciją ar paslaugas joms būtų maksimalus. Ekonomikoje egzistuoja tik viena ĮSA – savų išteklių panaudojimas ir savo veiklos atlikimas tam, kad padidinti savo pelną, kuris padės išlaikyti įmonės konkurencingumą rinkoje.
- *Šiuolaikinis požiūris*: dabar laikomasi nuomonės, jog verslas yra svarbus ir įtakojantis visuomenės narys, atsakingas už visos visuomenės gerovės išlaikymą bei gerinimą. Svarbiausia dabar ne didinti savo pelną, bet tarnauti visuomenei. Pelnas yra atlygis už tai, kad laikomasi socialinės atsakomybės prieš visuomenę. Jei verslas netarnaus jai, nebus pelno ir netgi paties verslo.

Apibendrinant šiuos požiūrius matyti, jog verslas tobulėja, nuo tiesioginio pelno siekimo pereinama prie visuomeninės gerovės kūrimo ir socialinės atsakomybės, ko pasėkoje bus pasiektas didesnis pelnas bei konkurencija rinkoje. Svarbiausia tampa visuomeninis pasitenkinimas, socialinių problemų sprendimai ir tik po to seka įmonės pelno didinimas. Vadovai kartu su savo verslu turi įsilieti į socialinę aplinką. Jie privalo priimti pilną ĮSA ir netgi daugiau, nei yra nurodyta įstatymuose. Pasak R. Zimmer,<sup>8</sup> priežastys priimti socialinę atsakomybę nėra tiksliai nurodytos, tai gali apimti ir politinius ar ekonominius, ir netgi religinius bei etinius aspektus.

Grįžtant prie ĮSA sąvokos pasiūlymų, paminėtinas ir A. B. Carroll<sup>9</sup> siūlymas ĮSA apibrėžti kaip įmonių veiklą, apimančią ekonominius, teisinius etinius, teisinius ir kitus

---

<sup>7</sup> R. Barnat. Soziale Verantwortung der Unternehmen//Introduction to management., LL.M., DBA, Ph.D. (Strat. Mgmt). 2005.

<sup>8</sup> R. Zimmer. Corporate Social Responsibility – Ausübung sozialer Verantwortung als Pflicht des Unternehmens. – Hamburg: Wirtschaftswissen, 2006. P. 3.

<sup>9</sup> A.B. Carroll. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. – Academy of Management Review, 1979, Vol. 4. P. 450-505.

lūkesčius, kuriuos visuomenė turi tam tikru momentu. A. McWilliams ir D. Siegel<sup>10</sup> tuo tarpu jau teigia, jog ĮSA – tai įmonės veikla, aprėpianti virš visų jos pačios interesų esančią ir jokių teisiškai reglamentuotų įsipareigojimų neapibrėžiamą atsakomybę už visuomeninę gerovę. Įstatymų besilaikanti įmonė dar nėra socialiai atsakinga.

Remiantis šiuo apibrėžimu matyti, jog vien tik laikymasis teisės aktu, reglamentuojančių socialinius, teisinius bei etinius aspektus, dar nėra ĮSA. Šiuo autorių teiginiu yra paneigiama ankščiau minėta A. B. Carroll (1979) definicija, kuri teigia jog ĮSA yra teisinių lūkesčių tenkinimas. Šį paneigimą palaiko ir vėlesni autorių samprotavimai šia tema. Štai Ph. Kotler ir N. Lee<sup>11</sup> teigia, jog ĮSA – tai įmonės pareiga savarankiškai ir naudojant savo išteklius didinti visuomeninį pasitenkinimą. Šį apibrėžimą galima būtų papildyti ir A. Nicholls<sup>12</sup> teiginiu, kad ĮSA yra tuomet, kai įmonės, reaguodamos į visuomeninius poreikius, savo veikloje taiko etinius standartus, sprendžia socialines problemas ir visa tai vykdo atsisakydamos dalies pelno. Apibendrinant visus pateiktus ĮSA apibrėžimo bandymus, galima daryti išvadas, jog įmonių socialinei atsakomybei kaip koncepcijai svarbiausia yra *savarankiškumas, visuomenė (suinteresuotieji)* ir, žinoma, tai, kad visa ši veikla apimtų daugiau nei reglamentuoja bet kokie su tuo susiję įstatymai.

Taigi, skirtingu laiku, skirtingose šalyse, kultūrose ar net verslo srityse ĮSA sąvoka formuluojama ne vienodai. Prasmė irgi gali truputį skirtis – tai priklauso nuo visuomenės lūkesčių, nuo įstaigos vertybių, nuo konkrečių ekonominių ir socialinių uždavinių bei tikslų. Neretai pasitaiko, jog ĮSA yra tapatinama su *verslo etika*, kaip vadybos mokslo disciplina ir tiesiogine efektyvios vadybos priemone. Didelę įtaką terminams turi skirtingos kultūrinės orientacijos ir visuomenės ekonominio bei socialinio politinio išsivystymo lygis. Etikos sąvoka gali apimti įvairias prasmes ir daugeliui žmonių gali reikšti skirtingus dalykus, todėl dažnai ji tiesiog keičiama sinonimais. Būtent tokią ĮSA kilmę pateikia knygos „Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė“ lietuvių autoriai.<sup>13</sup>

Tokie samprotavimai apie ĮSA kilmę parodo, jog ne tik lietuvių, bet ir anglų ar vokiečių literatūroje galima sutikti įvairių definicijų, kurios dažnai yra laikomos kaip ĮSA sinonimai, keletas jų:

- įmonės atsakomybė (ang. *corporate responsiveness* arba vok. *Unternehmensverantwortung*)

<sup>10</sup> A. McWilliams, D. Siegel. Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. – Academy of Management Review, 2001, No. 1. P. 117-127.

<sup>11</sup> Ph. Kotler, N. Lee. Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good to Your Company. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2007, P. 15.

<sup>12</sup> A. Nicholls. Social Entrepreneurship. New Model of Sustainable Social Change. – New York: Oxford University Press, 2006. P. 19-21.

<sup>13</sup> N. Vasiljeviėnė, A. Vasiljevas. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. – Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas, 2008. P. 10.

- socialinė verslininkystė (ang. *social entrepreneurship* arba vok. *soziales Geschäft*)
- verslo etika (ang. *business ethics* arba vok. *Geschäftsethik*)
- organizacijų etika (ang. *Organizational ethics* arba vok. *Unternehmensethik*)
- verslas ir visuomenė (ang. *Business&society* arba vok. *Geschäft&Gesellschaft*)
- įmonės socialinė veikla (ang. *corporate social performance* arba vok. *soziale Unternehmensaktivität*) ir kt.

Nepaisant visų šių siūlymų, tiksliausiai šios koncepcijos esmę nusakantis apibrėžimas yra ĮSA, kuris savyje talpina ir apibrėžia visas minėtas sąvokas. Todėl toliau darbe tai ir bus pagrindinis tyrimo objektas. Kadangi nagrinėjant įvairius šios sąvokos apibrėžimus vis dar nepavyko prieiti prie to tikslesnio varianto, į pagalbą bus pasitelkta ir ĮSA raidos analizė, kuri tam tikra prasme ir įtakojo jos reikšmės ir esmės kaitą.

Globalizacijos metu pradėta ypatingai aktyviai diskutuoti ĮSA suvokimo tema, kuri nėra nauja, ji siekia dar antikos Graikiją. Jau tada filantropinių motyvų skatinami graikų verslininkai dalino vargšams pinigus ir labdarą. Jau ankstyvajame XVIII a. kai kuriose mažose privačiose įmonėse atsirado motyvai savo darbuotojus remti socialiai. Manoma, jog to priežastis galėjo būti religinis, etinis įsitikinimas bei baimė, jog gali kilti radikalūs darbuotojų sujudimai ar maištas.<sup>14</sup> Didelių koncernų atėjimas į rinką buvo priežastis atsirasti esminiams pokyčiams visuomenėje. Vietoje mažų, regioninių, rinkos valdomų įmonių atsirado vis daugiau didelių ir didesnę koncentruotą galią turinčių verslo korporacijų. Kartu su tuo iškilo daugybė naujų klausimų ir naujų problemų sprendimo būdų poreikis.<sup>15</sup> Tikrieji ir faktiniai bandymai įvesti ĮSA į bendrą įmonės valdymo programą randami XIX a. pabaigoje – XX a. pradžioje, kai tokie žymūs verslininkai kaip H. Ford ir G. Cabdury pradėjo rūpintis darbuotojų sveikatos programomis bei parūpino gyvenamuosius būstus.<sup>16</sup> Manoma, jog labdara visuomeninėms organizacijoms, verslo įsikišimas į vietinę bendruomenę arba savanoriškas etikos kodeksų kūrimas ir jų laikymasis XIX a. yra pirmosios ĮSA ištakos.<sup>17</sup>

ĮSA ideologija buvo išvystyta Amerikos verslininkų kaip atsakas neigiamai reakcijai į įmones ir verslininkus. Įmonės, skatinamos palankios visuomeninės nuomonės, pradėjo tiesiogiai kištis į visuomenės valdymo procesus, kas dar labiau paskatino įmones sukurti filosofiją –

<sup>14</sup> T. Chahoud. Internationale Instrumente zur Förderung von Corporate Social Responsibility. – Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Analysen und Stellungnahmen. 2005/2.

<sup>15</sup> A.B. Carroll, A.K. Buchholtz. Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. 6. ed., internat. student ed. – Mason (Ohio): Thomson, South Western, 2006. P. 32.

<sup>16</sup> A. Bassen, S. Jastram, K. Meyer. Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung // Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 2005, Jg. 6, Heft 2. P. 231-236.

<sup>17</sup> T. Loew, K. Ankele, S. Braun, J. Clausen. Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht. – Berlin, Münster, 2004. P. 18.

įsitvirtinti rinkoje kaip jėgai, kuri veiks visuomenės labui. Įmonių vadovai bandė įtikinti savo kolegas ir visą visuomenę, jog jie savo galia naudojami tinkamai. Įmonės privalo siekti pelno, kuris kartu yra ir socialinė gerovė. Viso to pasėkoje, filantropija tapo puikia priemone siekti verslo gerovės ir veikti visuomenės labui.<sup>18</sup>

1930 m. prasidėjo tikrieji klasikinės ekonomikos pokyčiai, įmonės buvo vis aktyviau prižiūrimos valstybinių institucijų, kas ir lėmė naujos verslo veiklos atsiradimą. Pagerėjo darbuotojų darbo ir gyvenimo sąlygos, taip pat socialinė situacija – pradėta kurti nauji pensijų ir draudimo planai. Visa tai privertė Jungtinėse Amerikos Valstijose sparčiau rasti įvairioms knygoms, publikacijoms, straipsniams ir kt. informacijai ĮSA tema. Tuo metu, dėl tinkamo ir rezultatyvaus įmonių bendradarbiavimo su vietos valdžios institucijomis, atsirado socialinis stabilumas, kas Europos šalyse tuo pačiu metu buvo visiškai neįsivaizduojamas dalykas.<sup>19</sup> 1930 m. *didžioji depresija* (dar vadinama „Didžioji ekonominė krizė“<sup>20</sup>) buvo karštų debatų atitinkamoje ekonominėje ir teisinėje literatūroje atsiradimo priežastis. Buvo bandoma atsakyti į klausimą, ar pelno siekimas buvo pats svarbiausias įmonių tikslas, ar jos dar turėjo pasirūpinti ir socialinėmis problemomis. Deja, šie klausimai tada taip ir liko neatsakyti.<sup>21</sup>

Tikslesnių ĮSA tema mokslinių diskusijų pradžia aptinkama jau 50-iais metais JAV. Iš ten kilo didžioji dalis autorių, jų knygų, taip pat mokslinių publikacijų, kas ir buvo ĮSA temos plėtojimo pamatai. Pasak A. B. Carroll<sup>22</sup> modernusis ĮSA sąvokos analizės periodas prasideda su H. R. Bowen 1953 m. publikacija „Verslininkų socialinė atsakomybė“, kurioje teigiama, jog *bendra atsakomybė, socialiniai įsipareigojimai ir verslo moralė* yra tiesiog sinonimai. ĮSA autorius apibrėžė taip: tai verslininkų atsakomybė laikytis visuomeninių verslo teisės aspektų, priimti visuomenei naudingus sprendimus arba vadovautis tokiais principais, kurie įmonę supančiai visuomenei būtų naudingi. Pasak H. R. Bowen<sup>23</sup>, verslininkas savo aplinkoje veikia

---

<sup>18</sup> A.B. Carroll, A.K. Buchholtz. *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. 6. ed., internat. student ed. – Mason (Ohio):Thomson, South Western, 2006. P. 33.

<sup>19</sup> Ten pat.

<sup>20</sup> **Didžioji ekonominė krizė** (dar vadinama **Didžioji depresija**) – didžiausia kapitalistinio ūkio krizė, vykusi 1929–1933 metais ir apėmusi visas ūkio šakas ir valstybes. Krizė prasidėjo JAV po *juodojo ketvirtadienio* (pagal kitus šaltinius – keletą mėnesių anksčiau), po panikos Niujorko vertybinių popierių biržoje Volstrite 1929 m. spalio 24 d., staiga nukritus akcijų kainoms, po ko prasidėjo bankrotų ir išskolinimų virtinė, apėmusi visas kapitalistines valstybes. Šie metai laikomi vienais iš sunkiausių: BNP krito rekordiškai - 13.4% (31% lyginant su 1929 metais), nedarbas pasiekė 23.6%. Lyginant su 1930 m. JAV pramonės kompanijų akcijos neteko 80% savo vertės. Per tris krizės metus bankrutavo arba buvo praryti stambesnių 10 tūkst. bankų - 40% nuo veikusių 1929 metais (tiesa šių laikų požiūriu dauguma bankų tada buvo visai maži - jie retai kada turėjo daugiau 2-3 skyrių ir daugiausia operavo tik vieno miesto ribose). Investicijos 1929 metais sudarė 16.2 milijardų USD, 1932-siais jos nukrito iki varganų 340 milijonų. Tarptautinės prekybos apimtys, lyginant su iki kriziniais laikais, sumažėjo dviem trečdaliais (Internetinis žurnalas *laisvalaikiui* // [farwater.eu](http://farwater.eu) // <http://www.farwater.eu/didzioji-depresija.htm>; prisijungimo laikas: 2010-02-20].

<sup>21</sup> T. Chahoud. *Internationale Instrumente zur Förderung von Corporate Social Responsibility*. – Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Analysen und Stellungnahmen. 2005/2.

<sup>22</sup> A.B. Carroll, *Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct*. – *Business & Society*, 1999, Vol. 38, Iss. 3. P. 268-295.

<sup>23</sup> Ten pat.

kaip atsakingas individas – jis turi priimti tokius sprendimus bei imtis tokių veiksmų ir laikytis tokių vertybių, kurios yra svarbios visuomenei – visa tai yra svarbus verslininko įsipareigojimas.

Intensyviai ir kruopščiai tyrinėjęs ĮSA temą K. Davis<sup>24</sup> 1960 m. teigė, jog verslininkams svarbiausia turi būti ne tik ekonominiai ir techniniai aspektai, bet ir tai, kas yra už viso to ribų. Jo nuomone socialinė atsakomybė turėtų būti tiriama vadybos kontekste. Šis autorius buvo pirmasis, kuris išplėtojo idėją, jog tarp ĮSA ir verslo jėgos egzistuoja stiprus ryšys. Ilgalaikis, pastovus ir užtikrintas pelnas gimsta būtent iš socialinės atsakomybės (toliau SA). Ši jo idėja stipriai įsitvirtino ir septintajame dešimtmetyje. Tuo metu paplito nuomonė, jog ĮSA turi būti vykdoma savanoriškai ir veikti aukščiau bet kokių nustatytų teisės normų.

Aštuntajame dešimtmetyje ĮSA disciplina tvirčiau įsitvirtino verslo sektoriuje. Imta kalbėti, jog vis daugiau verslininkų remiasi šios disciplinos idėjomis, daugiau dėmesio kreipia į santykius su visuomene, imtasi rūpintis ne tik akcininkų, bet ir darbuotojų, tiekėjų ir visos visuomenės poreikiais. Pamažu verslas pradėjo siekti socialinės ekonomikos tikslų. ĮSA susidomi ir vyriausybės institucijos, kurios padeda suvokti jos naudą visuomenei ir prisideda prie socialinės atsakomybės idėjos sklaidos.

Devintajame dešimtmetyje ĮSA koncepcija tapo pagrindiniu atspirties tašku kitoms su tuo susijusioms temoms, disciplinoms ir apibrėžimams. Atsirado naujų alternatyvių temų bei minčių, susidomėta suinteresuotųjų grupių, verslo etikos, socialiai atsakingos veiklos teorijomis, pradėta taikyti ĮSA smulkaus ir vidutinio verslo atstovams. Nuo pat pirmojo „prisilietimo“ prie šios temos, ĮSA tapo populiariausia ir labiausiai diskutuotina tema. Viską apibendrinant matyti, jog ĮSA koncepcija ilgai evoliucionavo ne tik realiame verslo gyvenime, bet ir mokslinėje literatūroje bei diskusijose. Vis dėl to nepavyko rasti vieningo ir paties tiksliausio apibrėžimo, kurį būtų galima taikyti be išlygų visur ir visoms įmonėms.

Išanalizavus minėtas ĮSA siūlomus apibrėžimus ir jos pačios raidą verslo pasaulyje galima pateikti tokį šios sąvokos reziumė: ĮSA apibūdina *savanorišką* ir nevaržomą verslininkų indėlį, kuris apima daugiau nei numato bet kokie įstatymai, tvaraus vystimosi link. ĮSA skirta atsakingai ekonominei veiklai verslo sektoriuje, kuri apima ekologines problemas, darbo santykius ir, žinoma, santykius su kitomis *suinteresuotomis* grupėmis. Darnus verslas – tai socialiai atsakingas verslas, kuris gali būti vystomas tik suderinus etines vertybes ir ekonominius siekius, nederėtų pamiršti ir ekologijos problemų sprendimo. Tai įmonių gebėjimas prisidėti prie geresnio visuomenės gyvenimo kūrimo. Socialinė atsakomybė vertinama pagal tai, kaip įmonė sugeba tvarkyti savo verslo reikalus ir kokią poveikį daro ją supančiai aplinkai. Ji tiesiog ieško efektyvių būdų panaikinti prieštaravimus tarp verslo ir aplinkos, kurioje egzistuoja.

---

<sup>24</sup> K. Davis. Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? – California: Management Review. 1960. P. 45.

Nagrinėjant ĮSA esmę, kitas svarbus žingsnis yra suprasti kaip įmonė turėtų derinti minėtus problemų sprendimo būdus, kad taptų socialiai atsakingu verslo ir visuomenės atstovu, t.y. kokiu verslo valdymo modeliu turėtų naudotis siekiant ilgalaikio įmonės gyvavimo rinkoje.

## 1.2 Įmonių socialinės atsakomybės modeliai

ĮSA įvairiapusisškumas atsiskleidžia iš to, kaip įvairios įmonės ir organizacijos siekia socialinio atsakingumo, kokius sprendimus priima, kokiais modeliais naudojasi. Būtent tie modeliai atskleidžia įmonių raidos etapus, parodo kokios strategijos buvo naudojamos siekiant patenkinti suinteresuotųjų lūkesčius. Literatūroje randami du pagrindiniai aspektai, kurių dėka plėtojama ĮSA: *vidinio įmonės valdymo kokybė*, t.y. požiūris į žmoniškuosius išteklius ir *išorinio poveikio visuomenei ir gamtai kokybė*, mastas ir būdai. Mokslinėje literatūroje aptinkama nemažai skirtingų socialinės atsakomybės strategijų. Galima būtų išskirti šiuo metu labiau išplitusius į *pelną orientuotą, organizacijos socialinės ir suinteresuotųjų atsakomybės modelius*. Link socialiai atsakingo verslo einama palaipsniui, t.y. etapais: pirmiausia organizacijos buvo atsakingos tik akcininkams ir savininkams, vykdė ekonominius ir įstatyminius išpareigojimus, vėliau organizacijos pradėjo reaguoti ir duoti atsaką į visuomenės poreikius. Dabar, kai vis sparčiau einama link to tikrojo socialiai atsakingo verslo, įmonės vis daugiau dėmesio skiria bendradarbiavimui su suinteresuotaisiais ir savanoriškai sprendžia socialines problemas.<sup>25</sup>

Vieną pirmųjų ĮSA modelių pateikė A. B. Carroll. Jo sugalvota ĮSA sistemos pagrindą sudaranti piramidė yra plačiai diskutuojama ir cituojama visoje šią koncepciją nagrinėjančioje literatūroje. Remiantis šiuo modeliu, visuomenė iš įmonių tikisi ekonominės atsakomybės bei teisinės prievolės, ko pagrindas turėtų būti etinės ir filantropinės atsakomybės. Visus šiuos aspektus mokslininkas modeliuoja lyg piramidę, kurios sluoksniai papildydami vienas kitą sudaro bendrą ĮSA sistemą. A. B. Carroll ĮSA modelis pabrėžia įmonių socialinius išpareigojimus, kaip neatskiriamą ĮSA koncepcijos supratimo dalį.<sup>26</sup>

Kad ĮSA įsitvirtintų versle, ji turėtų apimti kaip įmanoma platesnį verslo atsakomybės spektrą. Taigi šio modelio autorius straipsnyje „Įmonių socialinės atsakomybės piramidė“ pateikia keturis pagrindinius socialinės atsakomybės lygius, kurie, savo ruožtu, sudaro pačią ĮSA sistemą:

- *ekonominė atsakomybė* – būti pelningu (*be profitable*) – yra visos veiklos pagrindas. Įmonės išpareigoja suteikti investuotojams tam tikrą kapitalo dalį, darbuotojams – saugias ir tinkamas darbo sąlygas, pirkėjams už tinkamą kainą –

<sup>25</sup> N. Vasiljeviene, A. Vasiljevas. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. – Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas, 2008. P. 12.

<sup>26</sup> Pagal: M. Schranz. Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. P. 27.

geros kokybės prekes ar paslaugas. Tai ir yra įmonių atsiradimo visuomenėje priežastis, iš kurios išplaukia ir pirmoji pagrindinė užduotis – būti ir toliau vystyti nuolat tinkamai funkcionuojantį ekonominį vienetą. Būtent tai ir sudaro ĮSA pagrindą ir ramstį visoms kitoms atsakomybės formoms, kurios pirmiausia turėtų remtis šia – ekonomine atsakomybe. Ekonominės atsakomybės pasitenkinimo siekia visos įmonės.<sup>27</sup>

- *teisinė atsakomybė* – įstatimpaklusnumas (*obey the law*) – visuomenė tikisi, jog visos įmonės laikysis įstatymuose ir kituose teisės aktuose nurodytų reikalavimų. Iš įmonių tikimasi, jog jos įgyvendins bent dalį, taip vadinamos, *socialinės sutarties* tarp visuomenės ir verslo, t.y. vykdydami savo ekonominę veiklą, laikysis įstatymų normų.<sup>28</sup> Tai reiškia, jog pirmojo ĮSA lygio įgyvendinimas turi vykti legaliai ir atitikti teises nuostatas.
- *etinė atsakomybė* – būk etiškas (*be ethical*) – kadangi įstatymai yra svarbūs, bet nepakankami, etinė atsakomybė apima tuos veiksmus ir veiklą, kurių tikisi visuomenė, kurie yra neišvengiami vykdant socialiai atsakingą veiklą arba kurie apima daugiau nei nurodo bet kuris įstatymas.<sup>29</sup> Čia turima omenyje neoficialius, moralinius veiklos rėmus, kurių privalo laikytis kiekviena įmonė, plėtojanti socialiai atsakingą veiklą.
- *filantropinė atsakomybė* – piramidės viršūnėje, kaip ketvirtąjį atsakomybės lygį A. B. Carroll pateikia įmonių filantropinę atsakomybę. Filantropiją, kaip atsaką į visuomeninius lūkesčius, jog įmonės turi būti geri verslo piliečiai (*be a good corporate Citizen*).<sup>30</sup> Ši visuomeninės atsakomybės sritis apima veiklą, kuri turėtų pagerinti gyvenimo sąlygas darbuotojams, vietos bendruomenei ir visai visuomenei. Šis aspektas apibrėžia daugelį sričių, pvz. labdarą, laisvalaikio programų kūrimą ir įgyvendinimą darbuotojams bei jų šeimoms, mokyklų rėmimą, taip pat meno ar sporto šakų rėmimą ir daug kitų.<sup>31</sup> Skirtumas tarp etinės ir filantropinės atsakomybių yra tas, jog filantropija sutinkama ne tik etine ar moraline prasme. Visuomenė tikisi, kad įmonės humanitariniams tikslams įgyvendinti negailės pinigų, priemonių ir laiko. Jos nebus laikomos nemoraliomis, jei neįgyvendins šių vilčių, nes filantropija yra savanoriškas reiškinys. Jei įmonė

<sup>27</sup> M. Schranz. Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. P. 28.

<sup>28</sup> A.B. Carroll. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. – Business Horizons, 1991, Vol. 34, Iss. 4. P. 41.

<sup>29</sup> Ten pat.

<sup>30</sup> Ten pat, P. 42.

<sup>31</sup> M. Schranz. Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. P. 29.



visuomenėje jausis kaip pilnavertis ir atsakingas jos narys, ji savanoriškai, niekieno neverčiama vykdys šį atsakomybės lygį.<sup>32</sup>

Šio modelio pranašumas yra tas, kad įmonių visuomeninė atsakomybė yra skirtingų lygių ir nebando be tikslių paaiškinimų apibrėžti ĮSA kaip geriausią ir teisingiausią pelno siekimo galimybę. Modelio trūkumas – nėra paaiškinimo kaip elgtis, jei du ar daugiau atsakomybės lygių pradės konkuruoti. S. Hiss<sup>33</sup> (2005) kritikuoja šį A. B. Carroll daugialypį atsakomybės suskirstymą. Jos nuomone ši piramidė pateikia daugiau teorinę ĮSA prigimtį, trūksta atskiros praktinės analizės. Pasak autorės, į ekonominės ir teisinės atsakomybės paaiškinimus yra įtraukti ir etinės bei filantropinės atsakomybių elementai, todėl ši sistema netinkama praktiniam realizavimui.

ĮSA Europoje paskutiniaisiais metais pradeda įgauti svarų vaidmenį verslo sistemoje. Tai dinamiška ir ginčytina koncepcija, įterpta į socialinių, politinių, ekonominių ir institucinių kontekstus. Europoje ĮSA buvo laikoma kaip tipiškas amerikietiškas fenomenas, kuris atspindi to krašto dalyvavimo tradicijas, pagalbą sau ir nusilpusiai valstybei. Kilo klausimas, kaip greitai ir kaip nuodugniai ĮSA terminai ir metodai įsigalės Europos verslo aplinkoje. Prireikė nemažai laiko, kol modernioji ĮSA tema įsigalėjo ir šiame žemyne, tačiau socialinis įmonių įsipareigojimas įgavo čia visai kitą prasmę ir buvo analizuojamas kitomis plotmėmis. Nors ir A. B. Carroll pateikta ĮSA piramidė čia yra plačiai naudojama ir analizuojama, yra kitų komponentų, kurie turi tam tikrą prasmę ir yra visai kitaip susiję tarpusavyje.<sup>34</sup>

Dabartiniu ĮSA raidos metu filantropinė atsakomybė jau nėra ta, apie kurią rašė A. B. Carroll. Verslo atstovai pamažu išmoko apeiti tam tikrus šios atsakomybės etapus ir išstumti ją iš socialinės atsakomybės lygių, t.y. šiandien jau nėra naujiena, jog kai kurios įmonės dalina labdarą, remia sporto ar muzikos mokyklas, rūpinasi darbuotojų atostogomis ir kt., bet kartu jos moka atlyginimus „vokeliuose“, duoda kyšius, toleruoja nemokamus viršvalandžius ir pan. Dabar svarbu nukreipti dėmesį į socialiai atsakingų įmonių *veiklos vykdymo elementus*:

- *darbo santykiai*: darbų sauga ir sveikata, darbuotojų teisių įtvirtinimas, nediskriminavimas, profesinio tobulėjimo galimybės;
- *visuomenės gerovė*: mokami mokesčiai, labdara, parama, įnašas į vietinę ekonomiką;
- *etiškumas*: sąžiningumas, teisingumas, nedalyvavimas kompromituojančiose situacijose, saugumo užtikrinimas;

<sup>32</sup> A.B. Carroll. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. – Business Horizons, 1991, Vol. 34, Iss. 4. P. 42.

<sup>33</sup> Pagal: M. Hübscher. Rezension zu Stefanie Hiß, Mythen, Monstren und die wirklich gute Frage, warum Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen? – Frankfurt/M: Campus Verlag, 2006.

<sup>34</sup> Pagal: A. Abisch, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter. Corporate Social Responsibility Across Europe. – Berlin: Springer. 2005. P. 335-356.

- *produkto poveikio įvertinimas*: gamtos apsauga, socialinės gerovės puoselėjimas, žmogaus poreikių tenkinimas;
- *universalizmo principo taikymas tarptautiniu mastu*: tų pačių standartų taikymas visur, kur tik įmonė plėtoja savo veiklą.<sup>35</sup>

Vadovaujantis ĮSA veiklos elementais naudos gauna visos suinteresuotosios pusės, todėl įmonėse tai tampa viena iš pagrindinių užduočių. Kiekvienas vadybininkas turėtų visa tai išmanyti, nes sugebėjimas pasinaudoti suinteresuotųjų nešamomis galimybėmis gali lemti didelę įmonės sėkmę.

Apibendrinant minėtus veiklos elementus galima išskirti tris pagrindines įmonių atsakomybes: *ekonominė atsakomybė* (pelningumas, konkurencingumas, valdymo efektyvumas, patikimumas, rizikos valdymas ir kt.), *etinė socialinė atsakomybė* (rūpinimasis darbuotojų gerove, darbo sauga, darbuotojų motyvavimas ir tobulinimas, vartotojų informavimas, rūpinimasis visuomenės poreikiais ir kt.) ir *ekologinė atsakomybė* (aplinkosauga ir jos išmanymas, ekologinės rizikos vertinimas ir valdymas, gamtą tausojančių veiklos rodiklių stebėjimas ir kt.). Bendrai šios dalys sudaro socialinės atsakomybės modelį, vadinamą *3E* arba *3P (profit, planet, people) atsakomybės modeliu*. Visos šios dalys yra susiję tarpusavyje, todėl socialiai atsakingame versle turi būti plėtojamos vienodai, t.y. jas reik derinti, harmonizuoti bei tikslingai balansuoti. Taigi, ĮSA – tai pastangos realizuoti darnios plėtros strategiją.<sup>36</sup>

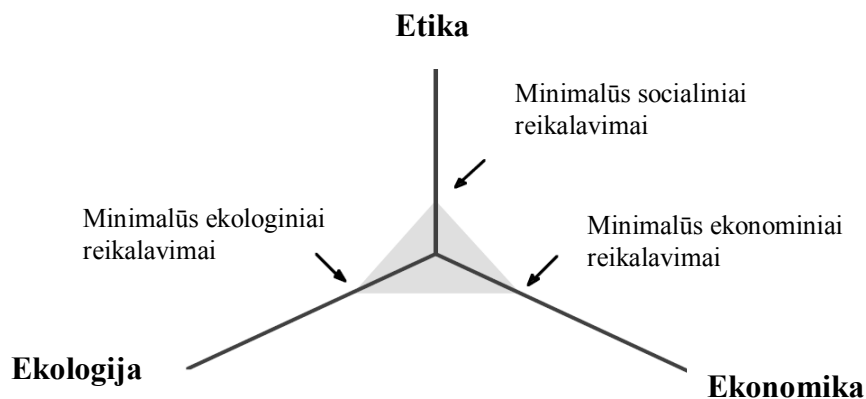
Vokiečių literatūroje aptinkamas 3E modelio atitikmuo, taip vadinamas *trijų kolonų modelis (drei Säulen Model)*<sup>37</sup>, kurio atradėju laikomas profesorius B. Heins (1994). Bet kokia verslo veikla turi būti kartu ir socialinė veikla, nes produkto gamybos ar paslaugos teikimo procese dalyvauja ne kas kitas, kaip žmonės, t.y. suinteresuotieji. Kiekvienoje įmonėje egzistuoja sudėtingas socialinės sąveikos tinklas, be kurio nebūtų galima atlikti pelną ir naudą nešančios veiklos. Įmonė privalo tenkinti bent minimalius tiek ekonominės ir ekologinės, tiek socialinės atsakomybės reikalavimus. Viso to reikia tam, kad įmonė galėtų nors trumpam išsilaikyti verslo rinkoje (žr. 1 pav.).<sup>38</sup>

<sup>35</sup> N. Vasiljevienė, A. Vasiljevas. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. – Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas, 2008. P. 13.

<sup>36</sup> Ten pat. P. 14.

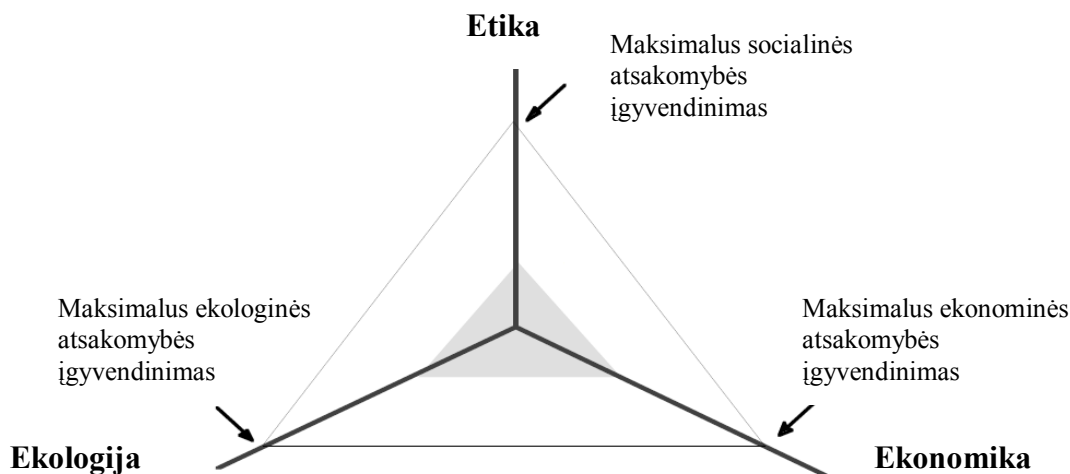
<sup>37</sup> *Trijų kolonų modelis* – todėl, kad ĮSA piramidę sudaro trys pagrindinės kolonos/briaunos – ekonominė, ekologinė ir socialinė/etinė. Visos briaunos, t.y. piramidės šoninės sienos sudaro dar tris atskirus trikampus, kuriuos reik vienodai didinti ir tobulinti, kas sukels savaiminį ĮSA piramidės didėjimą ir taip leis sudaryti tvarios ir skaidrios veiklos valdymo modelį (Empacher C., Kluge T., 2001. P. 1).

<sup>38</sup> C. Empacher, T. Kluge, Die integration der sozialen Dimensionen in eine nachhaltige Unternehmenspolitik. – Frankfurt/M: Wissenschaftliche Mitarbeiter im Institut für Sozial-Ökologische Forschung, 2001. P. 1.



1 pav. Įmonės gyvavimo trikampis (sudaryta B. Heins, 1994)

Minimalių reikalavimų įgyvendinimas tikrai negali užtikrinti ilgalaikio įmonės gyvavimo, jis tik parodo, jog tenkindama tik pagrindinius poreikius ji siekia trumpo funkcionalumo. Jei įmonės, vis dėl to, siekia ilgaamžiškumo verslo rinkoje, jos privalo siekti naudos ir didinti savo konkurencingumą su kitomis rinkos veikėjomis. Tai galima pasiekti tik atradus savo vienintelius ir išskirtinius pranašumus ekologinės (pvz. gamtos išteklių taupymas), ekonominės (kainų skirtumas) ir socialinės (darbuotojų motyvacijos padidinimas) atsakomybių požiūriu.<sup>39</sup> Žemiau pateiktame paveiksle (2 pav.) pateiktas įmonių ilgalaikio gyvavimo rinkoje trikampis. Matyti, jog šis trikampis yra žymiai didesnis už pirmąjį ir vaizduoja maksimalias įmonių galimybes konkurencingumui didinti.



2 pav. Įmonės gyvavimo trikampis (sudaryta B. Heins, 1994)

Remdamiesi šiuo modeliu C. Empacher ir T. Kluge<sup>40</sup> išskiria du svarbius aspektus, kuriais įmonės naudodamos šį 3 kolonų modelį turėtų vadovautis: pirmiausia – vienos atsakomybės didinimas neturėtų sukelti kitų dviejų atsakomybių mažėjimo, nes tai nepadės

<sup>39</sup> C. Empacher, T. Kluge, Die integration der sozialen Dimension in eine nachhaltige Unternehmenspolitik. – Frankfurt/M: Wissenschaftliche Mitarbeiter im Institut für Sozial-Ökologische Forschung, 2001. P. 2.

<sup>40</sup> Ten pat.

padidinti įmonės konkurencingumo, visi trikampio plotai turėtų būti vienodo dydžio; antra – įmonė turėtų pasistengti vienodai stipriai įsitvirtinti visose trijose trikampio plotuose, t.y. vienodai aktyviai plėtoti visas atsakomybes, kas leis trikampio dalims vienodai plėstis ir didėti.

Kita vertus vienodas visų atsakomybių supratimas, vykdymas ir plėtojimas nėra lengva užduotis bet kuriai įmonei. Dažnai įmonės net nepastebi, jog vykdo kurią nors atsakomybę. Ekologinės atsakomybės paįsymas gali pvz. sumažinti sąnaudas, kas turės teigiamos įtakos ir ekonominei įmonės būklei. Ši dviguba nauda neretai yra sunkiai pastebimas fenomenas. Verslininkai dažniau pastebi trumpalaikį įmonės ekonomikos augimą, kurio priežastys dažniausiai būna socialinės atsakomybės mažinimas, toks kaip pvz. darbuotojų skaičiaus mažinimas.<sup>41</sup>

Apibendrinant, matyti, jog norint tapti socialiai atsakinga įmone, būtina turėti gerą analitinį mąstymą. Reik mokėti analizuoti ir išvelgti mažesnių pasisėkimų naudą, kurie palaipsniui padės didinti visos socialinės atsakomybės apimtis. Remiantis moksliniais straipsniais pastaruoju metu vis dažniau išvelgiamas socialinės atsakomybės pranašumas. Vykdam tinkamą socialinę atsakomybę įmonės viduje ir plečiant tą veiklą už įmonės ribų, galima pastebėti žymų ekonomikos padidėjimą, kas leis plėtoti ekonominę atsakomybę, o ši savo ruožtu – ekologinę. Taigi, visi 3E modelio elementai yra stipriai tarpusavyje susiję, tačiau kaip visko pagrindą/ramstį galima būtų išskirti socialinę atsakomybę.

Vis dažniau užsienio šalyse įvairūs ĮSA modeliai palaipsniui integruojami į šalies ar atskirų įmonių veiklą tam, kad ji būtų ilgalaikė, pelninga ir darni veikiančioje aplinkoje. Pats pagrindinis visų modelių kriterijus šiandien yra darbo vietų kokybės gerinimas, kur svarbiausia tampa ne tik darbų sauga ir sveikatos reikalavimai, bet ir saugumo, pripažinimo, pagarbos bei tam tikros darbo vietos etikos reikalavimai. Įmonių vadovai yra atsakingi už tai, kad būtų sudarytos pačios geriausios darbo sąlygos našiai darbuotojų veiklai, kad būtų atsižvelgta į jo sugebėjimus ir kūrybingumą. Taip pat svarbu didinti darbuotojų suinteresuotumą galutiniais rezultatais – kokybiška produkcija ar paslauga. Visa tai galima atlikti tik patenkinus darbuotojų poreikius, kas ir padės pasiekti socialinę atsakomybę vidiniams įmonės suinteresuotiesiems. Įdiegus komandinio darbo metodus ir lojalumą darbuotojai geriau suvoks ryšį tarp asmeninės ir įmonės sėkmės, kas leis sukurti aplinką, kurioje pelnas taps didesnis, ir kuri lems ilgalaikę organizacijos veiklos sėkmę.<sup>42</sup>

---

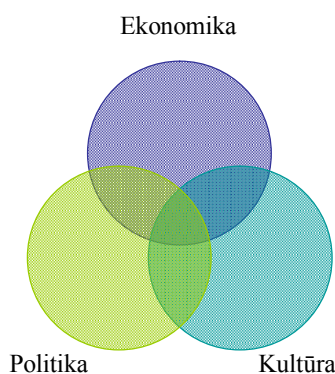
<sup>41</sup> C. Empacher, T. Kluge, Die integration der sozialen Dimensionen in eine nachhaltige Unternehmenspolitik. – Frankfurt/M: Wissenschaftliche Mitarbeiter im Institut für Sozial-Ökologische Forschung, 2001. P. 3.

<sup>42</sup> N. Vasiljeviėnė, A. Vasiljevas. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. – Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas, 2008. P. 15.

### 1.3 Įmonių socialinės atsakomybės ir verslo santykių analizė

Įmonė vykdo savo veiklą aplinkoje, kuri nuolat keičiasi. Didesni ar mažesni pokyčiai visuomenėje, ekonomikoje, politikoje ir kitose srityse daro poveikį ir visiems verslo dalyviams. Todėl kiekviena įmonė yra priversta sekti visus tuos pokyčius, mokėti derintis prie jų ir nešti naudą ne tik sau, bet ir visai aplinkai, kurioje veikia. Skyriaus pradžioje pateikti ĮSA sąvokos apibrėžimai ir nuomonės išryškino *savarankiškumą*, kaip pagrindinę socialinės atsakomybės prasmę. Tačiau nereiktų tuo akiai tikėti, juk šiandien vis labiau matyti, jog įmonės yra vis stipriau įtakojamos išorinių ir vidinių veiksnių, imtis socialinės atsakomybės įgyvendinimo būdų. Taigi įmonių apsisprendimo, tapti socialiai atsakingomis, viena iš priežasčių yra vis didėjanti visuomenės įtaka jai ir jos veiklai.

Paminėtina tai, jog ir pačią įmonę galima būtų traktuoti kaip visuomeninę organizaciją. H. Dürr (2002) savo straipsnyje nuosekliai dėsto sąsajas tarp visuomenės ir įmonės.<sup>43</sup> Jo nuomone, visuomenę sudaro trys apskritimai: *politika*, *ekonomika* ir *kultūra*.



3 pav. Visuomenės sudarymo diagrama (sudaryta pagal H. Dürr)

Visuomenėje, kurioje viskas suderinta ir veikia nuosekliai, šie apskritimai susikerta ir sudaro vieną bendrą plotą, kuris simbolizuoja visuomeninį solidarumą (3 pav.). Neramumų ir nesantaikos grėsmė didesnė toje visuomenėje, kurioje apskritimai per daug nutolę, bendras plotas labai mažas arba kuris nors iš apskritimų dominuoja daugiau nei kiti du. Norint sukurti solidarią visuomenę pirmiausiai reiktų atkreipti dėmesį į interesų derinimą ir stebėti konkurencijos procesą, kurį vykdo begalė didelių ir mažų įmonių ar organizacijų.

Už ekonomikos apskritimą yra atsakingi ne kas kitas, kaip verslo žmonės. Jie ne tik valdo įmones, bet ir valdydami jas padeda pasiekti visuomeninį pasitenkinimą. Visuomenės pasitenkinimas šiandien daugelyje šalių atrodo lyg mirazas, kurį žūt būt reikia paversti realybe. Visą pasaulį užklupusi finansinė krizė parodė, jog viskas turi būti subalansuota ir negalima leisti,

<sup>43</sup> H. Dürr. Įmonė kaip visuomeninė organizacija. Įmonių etika verslo praktikoje. // Red. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. – Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2002. P. 14-24.

kad kažkuri sritis labiau dominuotų už kitas – čia galima būtų paminėti besaikį, nevaldomą bei nevaržomą vartotojiškų paskolų teikimą ir naudojimą, kuris ir paskatino paskutinės pasaulinės krizės atsiradimą. Dabar visuomenę iš visų pusių supa pavojai: didėjantys mokesčiai, mažėjantis atlygis už darbą ir, šiuo metu tikriausiai aktualiausia problema – baimė prarasti darbą. Pastaroji tema yra tokia svarbi, kad vis dažniau atsisukama į politikos apskritimą, kuris atstovauja valstybę – visa apimančią organizaciją, kurioje telpa ir kultūra ir ekonomika.

Visų pasaulio valstybių vyriausybės stengiasi šią problemą kuo greičiau išspręsti. Tačiau vienos pačios to padaryti negali, juk jos nekuria darbo vietų. Pagrindinė jų užduotis šioje srityje būtų, kovoti už kiekvienos naujos įmonės savininką. Derėtų tik pozityviai nuteikti ir padrąsinti suinteresuotąjį aktyviai veikti. Naujas darbo vietas sukurs ne kas kitas, kaip įmonės ar organizacijos. Tai leidžia daryti prielaidą, jog verslininkai dirba socialinėje rinkos ekonomikoje, kur svarbiausia yra žmonių laisvės, atsakomybės ir materialinės bei dvasinės gerovės siekiai. Pasak H. Dürr<sup>44</sup>, į tokios rinkos ekonomiką orientuotoms visuomenėms būdinga, jog viduriniojo sluoksnio įmonės, t.y. mažos ir vidutinės įmonės, įdarbina 70 procentų dirbančiųjų, priima 80 procentų praktikantų ir pritraukia apie 45 procentus investicijų.

Tokių įmonių pagrindinis tikslas yra ne didesnio pelno siekimas, bet pastangos aprūpinti visuomenę prekėmis bei paslaugomis. Juk pelnas tai tik priemonė, kuri padeda įmonei išlikti ir ateityje stiprėti. O *ekonomika* – tai visi darbuotojai, įmonių savininkai, vadybininkai, vartotojai – taigi visuomenė, kaip visuma.<sup>45</sup> Įmonių vadovai turi dalyvauti įvairiose srityse, ne tik ekonomikoje, bet ir rūpintis etika bei morale. Derėtų sukurti kiek įmanoma stabilesnes ir ilgalaikes darbo vietas bei užtikrinti stabilų atlygį, kas užtikrintų darbuotojams šiek tiek tokias socialines garantijas. Nevertėtų pamiršti ir atsakomybės už ekologijos normų laikymąsi. Visa tai apibendrinamas H. Dürr teigia, jog visi šie įmonės tikslai yra ir visuomeniniai uždaviniai. Todėl pagal savo vidinę struktūrą įmonė gali būti suprantama ir apibrėžiama kaip *visuomeninė organizacija*.<sup>46</sup> Jei pritarti šiam teiginiui, reiktų išsiaiškinti kokią vietą užima žmogus šioje terpėje ir koks yra tarp jų ryšys.

Pats terminas *visuomenė* yra priskiriamas filosofijos mokslui, ji nėra daiktas. Vokiečių politikos žodyne<sup>47</sup> randamas toks šio termino apibūdinimas: *visuomenė* – tai sąvoka, kuria žymima kartu gyvenančių žmonių bendruomenė, susijusi nustatytomis bendromis normomis, nuostatomis, konvencijomis ir įstatymais. Britų enciklopedija<sup>48</sup> pateikia tokį apibrėžimą: *visuomenė* – tai socialinių mokslų kategorija, kuria žymima žmonių grupė, susijusi savitarpio

<sup>44</sup> H. Dürr. Įmonė kaip visuomeninė organizacija. Įmonių etika verslo praktikoje. // Red. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. – Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2002. P. 15.

<sup>45</sup> Ten pat, P. 23.

<sup>46</sup> Ten pat, P. 16.

<sup>47</sup> K. Schubert, M. Klein. Das Politiklexikon. 4., aktual. Aufl. – Bonn: Dietz 2006.

<sup>48</sup> Pagal: A. Jomantas. Žmogus ir visuomenė. LOGOS-LOGOS: A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art (LOGOS), issue: 45/2006, P. 6-17.

ryšių palaikymo ir išlikimo tikslu bei dalyvaujanti savo sukurtuose institutuose ir kultūroje. Bendra šioms dviem sąvokoms tai, jog jos abi *visuomenę* apibūdina kaip *žmonių bendruomenę*, žmogus čia yra svarbiausia jungtis. Būtent žmones jungiantys ryšiai, normos ir siekiai padeda atsirasti tokiam reiškiniui kaip *visuomenė*, šiuo atveju – *įmonė*.

*Įmonė* tuo tarpu yra žmonių bendrija, sąmoningai derinanti pastangas siekti bendro tikslo. Jos nariai bendromis pastangomis veikia kokį nors darbo objektą ir paverčia jį darbo produktu.<sup>49</sup> Viską apibendrinus matyti, jog žmogus ir įmonėje, ir visuomenėje yra pagrindinė jungtis bei „varomoji jėga“. Svarbiausia yra iškeltų tikslų įgyvendinimas, sklandi darbo ir vystimosi veikla. Tam pasiekti būtina, jog jas supantys suinteresuotieji būtų socialiai patenkinti. Šiandien visame ekonomikos ir verslo pasaulyje vis labiau suvokiama, jog rinka priklauso ne tik verslo žmonėms, bet ir visai visuomenei. Todėl tik patenkintas ir socialiai aprūpintas suinteresuotasis (darbuotojas, partneris, vartotojas) gali padėti pasiekti iškeltus tikslus. Visų pirma įmonė turi pasirūpinti visuomeniniais tikslais, kurie sukurs socialinį stabilumą, pasirūpins žmogaus teisėmis bei orumu ir paruoš tinkamą dirvą savo asmeninių tikslų įgyvendinimui. Taigi pati būdama visuomenine organizacija, įmonė turi pasirūpinti ne tik savo, bet ir ją supančios aplinkos gerove, kurią galima pasiekti tik laikantis ĮSA principų.

Kadangi tokios sistemos įdiegimui ir tinkamam funkcionavimui reikia nemažai laiko, o ir ne visos įmonės yra pajėgios savarankiškai su tuo susidoroti arba tiesiog nėra motyvacijos tai daryti, todėl nemažai verslininkų tiesiog vengia savanoriškai imtis šios veiklos. Tokias įmones imtis ĮSA didžiąja dalimi įtakoja išorės veiksniai tokie kaip: vyriausybiniis ir ĮSA vienijančių organizacijų reguliavimas ir skatinimas, rinkos bei suinteresuotųjų spaudimas.<sup>50</sup> Todėl siekiant sėkmingos veiklos, pirmiausiai įmonė turi sutarti ne tik su verslo, bet ir visomis kitomis, ją supančiomis aplinkomis, t.y. visuomene, suinteresuotaisiais ir valdžios institucijomis. Prisitaikius prie visos bendros aplinkos, įmonė galės vystyti ilgalaikę ir sėkmingą veiklą. Svarbiausia šiandien yra socialinės atsakomybės nuostatų paisymas. Labai svarbu, kad verslo žmonės suvoktų, jog ĮSA realizavimas neprieštarauja ekonominio pelno siekimui.<sup>51</sup>

Pasak N. Vasiljevienės ir A. Vasiljevo<sup>52</sup> norint veikti socialiai atsakingai svarbiausia yra atrinkti vertybes, kurios padės skatinti ekonominį pajėgumą, efektyvumą bei konkurencingumą ir sugebėti visas jas derinti su humanistinėmis idėjomis. Įmonės, kurios siekia ilgalaikio klestėjimo, šiais laikais ekonominius sprendimus privalo derinti su socialiniais ir ekologiniais veiksmais.

<sup>49</sup> K. Schubert, M. Klein. Das Politiklexikon. 4., aktual. Aufl. – Bonn: Dietz 2006.

<sup>50</sup> M. Schranz. Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. P. 87.

<sup>51</sup> N. Vasiljevienė, A. Vasiljevas. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. – Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas, 2008. P. 18.

<sup>52</sup> Ten pat, P.18-19.

Pastaruoju metu vis dažniau sutinkama nuomonė, jog atsakingas verslas veda į sėkmę. Įmonių visuomeniniai tikslai tampa ekonomiškai naudingi, nes tik socialiai atsakingas verslas didina žmoniškuosius išteklius, sukuria gerą įvaizdį, neprikaištingą socialinę reputaciją ir prestižą.

Vis daugiau įmonių tampa socialiai atsakingomis ir vis labiau stengiasi atitikti visuomeninius lūkesčius. ĮSA tyrėjai pastebėjo, kad vis didesnė įmonių dalis stengiasi vis tik savarankiškai plėtoti socialinę atsakomybę. Jie žino, jog įsitvirtinti rinkoje jiems gali padėti tik socialinės atsakomybės nuostatų paisymas. To priežastis galėjo būti, padidėjęs žmonių dėmesys sąžiningai pagamintai produkcijai ar teikiamoms paslaugoms.<sup>53</sup> Įmonėms naudinga būti sąžiningoms ir teisingoms verslo atstovėms, nes tai padeda atrasti bendrų interesų su kitomis visuomenės grupėmis. Įmonės turi pačios aiškintis vertybes, kurios sudarytų pagrindą ilgalaikę veiklos sėkmei. Vis dažniau pereinama prie vertybėmis grįstos vadybos, kurios metu išryškėja ekonominių ir socialinių interesų derinimo galimybės bei nauda.<sup>54</sup> Šios nuomonės patvirtina ir jau anksčiau minėtą P. Bansel ir K. Roth<sup>55</sup> (2000) teiginį, jog išorės veiksniai turi nemažą įtaką įmonių apsisprendimui veikti socialiai atsakingai. Šiuo atveju, suinteresuotųjų grupės yra neatskiriamos nuo įmonės ĮSA veiklos.

Nagrinėjant ĮSA ir verslo santykius, matyti, jog svarbiausią vietą tarp jų užima suinteresuotieji ir pati visuomenė, kurioje įmonė plėtoja savo veiklą. Viską apibendrinant galima būtų teigi, jog ir pati įmonė tam tikra prasme yra suinteresuotasis ir tos pačios visuomenės dalis. Taigi, išsiaiškinus ĮSA reikšmę, galimus plėtojimo ir vystymo būdus ir jų modelius bei santykius su verslu, derėtų įsigilinti ir į sąvoką *suinteresuotieji*. Svarbu suprasti kokį iš tiesų jie atlieka vaidmenį šioje koncepcijoje.

---

<sup>53</sup> N. Weißmann. Nuo prekių ženklų kampanijos į socialinės vadybos sistemą – etinių tikslų operacionalizavimas įmonėms ir vartotojams. Įmonių etika verslo praktikoje. // Red. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann, - Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2002. P. 129.

<sup>54</sup> F. Vahrenholt. Pelnas ir principai. Įmonių etika verslo praktikoje. // Red. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann, Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2002. P. 38.

<sup>55</sup> Pagal: M. Schranz. Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. P. 93.



## 2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SUINTERESUOTŲJŲ POŽIŪRIU TEORIJS ANALIZĖ

Įmonė veikia apsupta tam tikros aplinkos, su kuria ji nuolat privalo „komunikuoti“. Jos išteklius pildo tiekėjai, vyksta konkurencija dėl klientų, stengiamasi kuo daugiau parduoti savo produkcijos arba paslaugų, tikslams pasiekti naudojamos naujos technologijos, mokami mokesčiai, vykdomi personalo apmokymai ir kt. Yra daugybė įvairių būdų bendrauti, stebėti ir suprasti šalia esančią aplinką. Vienas iš jų yra bendra kalba su *suinteresuotomis grupėmis*, tokiomis kaip klientai, konkurentai, tiekėjai, vadybininkai ir t.t., taip pat abstrakčiomis grupėmis: visuomene, politika ar technologijomis. Dažniausiai sutinkamas analitinis požiūris šia tema apima bendrą aplinką, apimančią sociokultūrinius, politinius ir ekonominius aspektus, t.y. tuos, kurie apima klientų, konkurentų, darbuotojų, tiekėjų ir t.t. aplinką.

Taigi verslo pasaulio veikėjai šiandien vis labiau tampa priklausomi nuo įvairių asmenų ir jų grupių poreikių bei interesų. ĮSA vienas svarbiausių principų tas, kad įmonės turi pirmiau kreipti dėmesį ir dėti visas pastangas ne turto siekimui ar kitų asmeninių tikslų įgyvendinimui, bet turi atsižvelgti į darbuotojų, viešųjų interesų grupių, strateginių partnerių, konkurentų ir kt. poreikius. Taigi įmonės veikia sudėtingoje, skirtingų interesų ir įtakų sistemoje, kurioje viskas turi būti suderinta ir įgyvendinta ne tik tarpusavyje, bet ir su pačios įmonės tikslais.

Tie asmenys ir grupės, nuo kurių priklauso tolimesnis įmonių gyvavimas ir vystimasis, ir kurie, savo ruožtu, yra priklausomi nuo įmonės įgyvendinamų tikslų pasisėkimo, vadinami *suinteresuotaisiais*. Norint pasiekti ilgalaikį ir atsakingai pagrįstą įmonės gyvavimą rinkoje, svarbu išsiaiškinti įvairių suinteresuotų grupių poreikius ir lūkesčius, bei suprasti, kaip tų lūkesčių įgyvendinimas padės pačios įmonės tikslų siekimui ir realizavimui.

*Suinteresuotųjų vadyba* tai nėra tiesiog pusdienio pokalbių rezultatas, tai, veikiau, ilgas ir nuodugniais svarstymais pagrįstas strateginis apsisprendimas. Šis apsisprendimas pasireiškia tada, kai įmonės pradeda tenkinti socialinius atskirų suinteresuotų grupių poreikius, t.y. laikosi vienos iš ĮSA modelio atsakomybių (1.2 poskyris) – visa tai reiškia, jog įmonė įžengė į aukštesnį išsivystymo lygį. Antrasis darbo skyrius yra skirtas etinės socialinės atsakomybės (remiantis 3P ir trijų kolonų modeliu), t.y. atsakomybės įmonės suinteresuotųjų požiūriu analizei. Šio skyriaus pagrindiniai tikslai:

- išsiaiškinti kokie vyrauja požiūriai į ĮSA;
- ką apibrėžia sąvoka suinteresuotieji;
- kokie išskiriami suinteresuotųjų valdymo tipai, padedantys tapti socialiai atsakinga įmone.

## 2.1 Požiūriai į įmonių socialinę atsakomybę

Kaip jau buvo minėta pirmame darbo skyriuje, ĮSA disciplinos turinio konkretizavimas šiandien yra aktyviai nagrinėjama tema. Išsivysčiusių šalių organizacijų vertybių skalė žymiai prasiplėtė. Įmonės pradėjo aiškiai suvokti, jog būtent jos užima didesnę socialinės sistemos dalį, todėl turi gerinti ryšį tarp savęs ir visuomenės, kurioje veikia. Prasidėjo aktyvios diskusijos apie moralinę įmonių atsakomybę, kurią įtakoja įvairūs požiūriai. Išskiriami keturi skirtingi požiūriai į įmonių socialinę atsakomybę.<sup>56</sup>

Pirmas jų – tai *rinkos požiūris*, kuris užtikrina nuodugnią įmonės vadovavimo sistemą ir panaikina biurokratinį valstybės įsikišimą. Rinkos požiūriu vartotojas užima naudingesnę padėtį tik tokioje visuomenėje, kurioje įmonės vadovaujasi vien tik pelno siekimo principu. Vadovaujantis šiuo požiūriu norint išspręsti vieną problemą yra sukuriama daugybė kitų. Pagrindinis jo trūkumas tas, jog jis neapima socialinių problemų.

Išskiriama ir verslo atsakomybė *valstybinio reguliavimo požiūriu*. Šio požiūrio šalininkai valstybinėms institucijoms suteikia galimybę prižiūrėti dalykinį verslo gyvenimą net ir tada, kai toks reguliavimas nėra tobulas. Jie laikosi nuomonės, jog yra būtinos įvairios teisinės normos, kurios reglamentuotų žmogaus elgesį. Čia vadovujamasi nuostata, jog įstatymas dažnai naudojamas kaip pagrindas priimant konkrečius sprendimus, nesvarbu ar jis yra pritaikytas tokiems tikslams. Šio požiūrio trūkumai yra sietini su dideliais verslo valdymo sunkumais šiuolaikinėje valstybėje. Taip yra todėl, kad daugelyje šalių administracinė teisė nėra tobula, kas kelia abejonių jog ja galima reguliuoti ir verslo veiklą. Nepaisant visko negalima leisti, kad valstybė visiškai atsisakytų reguliuoti verslą, nes kiekviena atskira verslo ir ekonomikos šaka reikalauja specifinio valdymo ir supratimo.

Reiktų paminėti ir socialinę įmonių atsakomybę *verslo sąžinės požiūriu*, kurio kriterijus yra moralinė atsakomybė įmonės viduje. Šis požiūris yra orientuotas į sveiką, etišką organizacijos verslo kultūrą, kurios vertybės gali būti apibūdintos verslo etiniu kodeksu. Čia svarbiausia yra bendražmogiškos vertybės, kurias vertina ir vadovybė, ir darbuotojai. Tačiau, nors čia ir yra atsižvelgiama į darbuotojų lūkesčius bei moralinius aspektus, šis požiūris nėra visiškai tobulas ir tinkamas šiuolaikiniam verslo valdymui.

Šiandien svarbiausia ir populiariausia yra atsakomybė *suinteresuotųjų asmenų požiūriu*, kur paminėtina ne tik nevyriausybinės organizacijos (NVO), bet ir pilietinės visuomenės subjektai, tokie kaip investuotojai, vartotojai, kitos įmonės, konkurentai ar viešojo sektoriaus atstovai. Vadovaujantis šiuo požiūriu į ĮSA įtraukiami vis kiti elementai, kurie pagal poreikius

---

<sup>56</sup> Pagal M. Schranz. *Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation.* – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. P. 33.

skirtingiems verslo atstovams yra daugiau ar mažiau svarbūs. Vis dėl to, visko pagrindas čia yra socialiniai ir aplinkosaugos standartai. Diskusijas apie ĮSA normas suinteresuotųjų požiūriu nuolat skatina žiniasklaidoje ne retai eskaluojami skandalai apie aplinkos apsaugos standartų pažeidimus, darbuotojų išnaudojimą ar netinkamas darbo sąlygas.

Žmogaus teisių organizacijos skelbia, jog ĮSA – tai diskriminacijos ir vergystės panaikinimas, ji pasisako už religinę laisvę ir saviraiškos skatinimą. Tuo tarpu aplinkos apsaugos organizacijos daugiau dėmesio skiria ekologijos problemų sprendimo būdams. Investuotojų požiūriu svarbiausia yra įmonių valdymo principai, rizikos veiksnių vertinimas, veiklos skaidrumas ar nepastovumo mažinimas.<sup>57</sup> Tarp kitų ĮSA svarbą išvelgiančių grupių išskiriami vartotojai, kurie pabrėžia rinkos galią ir socialinius lūkesčius socialiai atsakingoms įmonėms.<sup>58</sup>

Pačios įmonės supranta ĮSA kaip vieną iš įmonės valdymo strategijų, kuri padeda atsirasti socialinei komunikacijai su suinteresuotomis šalimis. Taigi, ĮSA sąvoka vis labiau krypsta į įmonių dialogą su visuomene, t.y. suinteresuotomis grupėmis. Vadovaujantis šia suinteresuotųjų požiūriu pagrįsta valdymo strategija, svarbiausia nepamiršti, jog nevalia pažeisti visų minėtų grupių poreikių. Verslo atstovams naudinga padėti toms grupėms siekti geresnio gyvenimo, nes aukštesnis jų gyvenimo lygis sukurs ir geresnę terpę įmonių egzistavimui ir vystimuisi. Įmonių vadovai, priimdami tam tikrus sprendimus, turi bendrauti, bendradarbiauti ir stengtis, kad kiek įmanoma labiau būtų atsižvelgta į *suinteresuotųjų* poreikius. Visa tai reikalauja nemažų išlaidų, tačiau norint numalšinti atsiradusį bet kokią aplinkos pasipriešinimą ir nesilaikant socialinės atsakomybės suinteresuotųjų požiūriu grįsto valdymo, gali prireikti išleisti kur kas daugiau.<sup>59</sup> Taigi, kiekviena įmonė privalo kreipti dėmesį pirmiausia į ją supančią aplinką, į jos poreikius, nes šiandien įmonių veiklos kontrolė netiesiogiai yra perduota į suinteresuotųjų rankas.

Šis perdavimas vyko palaipsniui ir, nesukeldamas didesnių keblumų, tvirtai įsitvirtino įmonės valdymo etapuose. Pasak H. Mintzberg<sup>60</sup> (1999) anksčiau įmones valdė jų savininkai, kurių pagrindinis tikslas buvo – pelnas. Kai versle įsigalėjo akcininkų kultūra, savininko vaidmuo, kaip savarankiškai veikiančio subjekto, gerokai susilpnėjo. Ir galiausiai, kai įmonės pradėjo augti į didesnes organizacijas, jų ekonominė veikla pradėjo įgauti socialinį atspalvį. Milžiniškos kompanijos ar organizacijos, išsibarsčiusios po įvairias šalis ar net pasaulio vietas, reikalavo tikslios ir tvirtos vadovavimo kontrolės bei pelningos valdymo strategijos. Būtent tada pradėjo rasti ĮSA užuomazgos, t.y. vis daugiau dėmesio pradėta skirti socialinei atsakomybei,

<sup>57</sup> A. Bassen, S. Jastram, K. Meyer. Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. // Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 2006, 6/2. P. 232.

<sup>58</sup> M. Schranz. Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. P. 33.

<sup>59</sup> N. Vasiljevienė, A. Vasiljevas. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. – Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas, 2008. P. 15.

<sup>60</sup> Pagal: D. Recklies. Stakeholder Management, 2000.

kuri apima *savanorišką visuomeninių tikslų siekimą* ir įgyvendinimą, kas padės pasiekti ir pačios įmonės tiesioginius tikslus.

Kasdien suinteresuotųjų skaičius vis didėja, socialiai atsakingos įmonės daugiau dėmesio skiria įvairių socialinių subjektų poreikių visapusiškam įgyvendinimui. Norėdama pelnyti gerą vardą, kiekviena įmonė pirmiausia stengiasi gauti vietinės bendruomenės palaikymą ir supratimą. Jos imasi bent minimaliai tenkinti supančios aplinkos reikmes, nes atsakas už tai gaunamas kur kas didesnis. Skirtumas tas, jog kiekviena įmonė tenkina vis kitų suinteresuotųjų poreikius. Tai priklauso nuo to, kokia įmonės finansinė būklė, kaip sparčiai jos krašto ekonomika integruojasi į tarptautinį verslą, ar jos vadovas yra pakankamai kompetentingas spręsti socialines problemas, kokio lygio yra šalies moralinis subrendimas ir kt.<sup>61</sup> Labai svarbu ir pačios visuomenės, kurioje įmonė veikia, moralinis nusistatymas, etikos vertinimas ir kultūros supratimas, nes būtent tai skatina ir pačias įmones tapti socialiai atsakingais subjektais. G. Wade<sup>62</sup> (1995) teigia, jog visuomenėje, kurioje nepaisoma etiško elgesio, įmonės taip pat ne retai atsisako vystyti socialiai atsakingą verslą. Apie etiką ir moralę derėtų kalbėti atvirai ir plačiai. Negalima tvirtinti, jog tik verslas yra neetiškas arba, kad tik jis turėtų rūpintis etika. Taigi, ne vien verslo atstovai turi rūpintis suinteresuotųjų gerove, tuo turi rūpintis ir visos kitos institucijos, pradedant valdžios struktūromis.

Kitas svarbus momentas yra suprasti kodėl įmonės stengiasi tapti socialiai atsakingomis, t.y. kas yra tie asmenys ir jų grupės, kurie įtakoja įmonę imtis atitinkamos veiklos arba kurie patys yra priklausomi ir jaučia jos poveikį. Pasak ekonomikos mokslų daktaro S. Reichmann<sup>63</sup> įmonė randasi sudėtingai veikiančios bendradarbiavimo sistemos centre, ją supa įvairios suinteresuotųjų grupės, kurios, savo ruožtu, sudaro visuomenę. Bendravimas ir bendradarbiavimas su atskira grupe yra labai skirtingas, tačiau nereikia, jog tas bendravimas ir pačios grupės tarpusavyje yra nesuderinamos. Taip yra todėl, kad atskiras suinteresuotasis gali priklausyti kelioms grupėms arba atskirų grupių poreikiai gali atitikti ir kitų poreikius.<sup>64</sup> Taigi, siekiant tikslingo ir našaus darbo su supančia aplinka, svarbiausia šiuolaikinėms įmonėms ir organizacijoms nustatyti savo suinteresuotuosius ir stengtis kuo geriau patenkinti jų lūkesčius. Labai svarbu su šiomis grupėmis užmegzti kuo glaudesnius bendradarbiavimo ryšius. Taigi derėtų išsiaiškinti, kas gi iš tiesų slypi po sąvoka *suinteresuotieji*.

---

<sup>61</sup> N. Vasiljeviene, A. Vasiljevas. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. – Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas, 2008. P. 15

<sup>62</sup> Pagal: N. Vasiljeviene, A. Vasiljevas. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. – Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas, 2008. P. 15

<sup>63</sup> S. Reichmann. Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbereich. – Siegen: Universität Siegen, 2009. P. 25.

<sup>64</sup> Ten pat.

## 2.2 Įmonės suinteresuotųjų teorija

Analizuojant įmonės suinteresuotųjų teoriją galimi tokie analizės žingsniai:

- Įmonės suinteresuotųjų sąvokos genezė;
- Suinteresuotųjų poreikiai;
- Suinteresuotųjų įtaka įmonei.

**Įmonės suinteresuotųjų sąvokos genezė.** Suinteresuotųjų teorija siekia 1938 metus, kai į įmones buvo žiūrima kaip į individų koalicijas, susaistytas tam tikrų ryšių, padedančių pasiekti savo asmeninius tikslus. Pati sąvoka *suinteresuotasis* pirmą kartą buvo paminėta 1963 m. kaip priešprieša sąvokai *akcininkas* (ang. *Stakeholder* ir *Shareholder*; vok. *Anspruchgruppen* ir *Aktionär*). Tai buvo padaryta sąmoningai norint pabrėžti priešišumą žymiai padidėjusiam akcininkų pervertinimui. Visi įmones supantys asmenys yra jungiami į grupes, kurias sieja tie patys lūkesčiai, tikslai ir tam tikri veiksmai.<sup>65</sup> Šios grupės apibrėžiamos viena bendra definicija – *suinteresuotieji* – be jų paramos negalėtų išlikti nė viena įmonė. Suinteresuotiems buvo priskiriami klientai, investuotojai, darbuotojai, tiekėjai ir visuomenė.<sup>66</sup>

1980 m. pradėjo rasti vis daugiau konceptualių ir terminologinių teorijų suinteresuotųjų tema. 1984m. R. E. Freemann<sup>67</sup> paskelbė pirmąjį šios sąvokos apibrėžimą, kuris iki šiol yra dažnai naudojamas: *Suinteresuotuoju* gali būti grupė ar pavienis fizinis asmuo, kuris gali turėti arba turi įtakos įmonės tikslams pasiekti.

Čia matyti, jog apie suinteresuotuosius kalbama plačiaja ir siaurąja prasmėmis. Pasak sąvokos kūrėjo, svarbiausios yra tos grupės ir tie asmenys, kurie gali lemti sėkmingą ir ilgalaikį įmonės gyvavimą, po to seka tie, kurie gali įtakoti įmonės tikslus arba turėti tam tikrą poveikį įmonės laimėjimams. Pateikta lentelė leidžia apžvelgti suinteresuotuosius plačiaja ir siaurąja prasmėmis:<sup>68</sup>

| Suinteresuotieji siaurąja prasme  | Suinteresuotieji plačiaja prasme  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Klientai</li><li>• Investuotojai</li><li>• Darbuotojai</li><li>• Tiekėjai</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Visuomenė</li><li>• Valstybė/Vyriausybė</li><li>• Sąjungininkų įmonės</li><li>• Konkurentai</li><li>• Sąjungos</li><li>• Aplinkosaugos atstovai</li></ul> |

4 pav. **Suinteresuotieji plačiaja ir siaurąja prasmėmis** (sudaryta R.E. Freemann, 2007)

<sup>65</sup> S. Hermann. Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeitsund stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken. – Leipzig: Schriftenreihe der Handelshochschule, 2005. P. 95.

<sup>66</sup> R.E. Freemann. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010. P. 31.

<sup>67</sup> Ten pat.

<sup>68</sup> R.E. Freemann, J.S. Harrison, A.C. Wicks. Managing for Stakeholders. – USA, 2007. P. 7.

Suinteresuotieji savo reikalavimus įmonei išreiškė per išteklių skyrimą ir valdymą. Visi reikalavimai buvo pagrįsti tiek teisiškai, sutartinai ir faktiškai, tiek sąlyginai arba pagrindus vertybių sistema. Todėl tam tikrais atvejais buvo galimas ir intervencinis suinteresuotųjų įsikišimas į pačios įmonės valdymą. Kitaip tariant, suinteresuotieji, kartais patys to nesuvokdami, tiesiogiai prisidėjo prie įmonės laimėjimų ar nesėkmių.<sup>69</sup> Galima paminėti ir J. P.Thommen<sup>70</sup> (1996) suinteresuotųjų suskirstymą į *pasyviusius* – tai tie, kurie potencialiai turi galimybę įmonei išreikšti savo reikalavimus, bet to nedaro ir *aktyviusius*, kurie konkrečiai išreiškia savo reikalavimus.

Nuo 1990 m. suinteresuotųjų sąvoka vis dažniau minima teisingos įmonės valdymo strategijos kontekste, akcininkų pranašumas vis labiau menkinamas. Įmonės valdymo forma pradeda mažiau dėmesio skirti bendrasavininkų interesams, viso valdymo ir jo planavimo priekyje atsiranda suinteresuotųjų grupių tikslai ir poreikiai. Atsiranda ir naujas suinteresuotųjų apibrėžimas. Pasak C. Oertel<sup>71</sup> (2000) *suinteresuotieji* – tai įmonės viduje arba išorėje veikiantys asmenys, grupės arba institucijos, kurie gali įtakoti įmonėje vykstančius įvykius arba gali būti patys įtakojami įmonės įvykių. Tarp įmonės ir suinteresuotųjų egzistuoja mainai, t.y. jie deda visas pastangas, kad įmonė pasiektų savo tikslus ir tiki sulaukti to paties atsako – įgyvendinusi savo tikslus įmonė turėtų padėti įgyvendinti suinteresuotųjų lūkesčius. Tas atsakas turėtų būti jų reikalavimų ir tikslų įgyvendinimas, kurie gali būti išreikšiami tiek materialiai, tiek nematerialiai, pvz. pakankamos pajamos už darbą, stabilūs santykiai su tiekėjais arba prekių ar paslaugų pasiūla už tinkamą kainą. Netinkamas arba aplaidus įmonės suinteresuotųjų lūkesčių įgyvendinimas gali atnešti ir dideles finansines nesėkmes. Taigi, socialiai atsakinga įmonė yra ta, kuri savo ekonominių siekių įgyvendinimą gali suderinti su visų suinteresuotųjų poreikių patenkinimu.

Apibendrinant, *suinteresuotaisiais* trumpai galima pavadinti įmonės viduje ir išorėje veikiančius asmenis ir jų grupes, kurie gali įtakoti įmonės veiksmus, planus ir tikslus ir iš kitos pusės, gali būti patys veikiami įmonės. Kiekviena suinteresuotųjų grupė turi savų interesų, todėl atsakinga įmonė turi sugebėti visus juos suderinti ir įgyvendinti.

**Suinteresuotųjų poreikiai.** Kiekvienoje įmonėje gali būti išskiriamos skirtingos suinteresuotųjų grupės, tai priklauso nuo jų atskirų poreikių ir tikslų. Svarbiausia įmonės užduotis yra išsiaiškinti tas grupes ir, žinoma, jų lūkesčius. Nieko nėra anonimiško, suprasti kas yra tie tikrieji įmonės suinteresuotieji gali padėti pvz. klientų duomenys arba tiekėjų katalogai.

---

<sup>69</sup> Pagal: S. Reichmann. Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbetriebe. – Siegen: Universität Siegen, 2009. P. 12.

<sup>70</sup> Ten pat.

<sup>71</sup> Ten pat. P. 13.

Sekantis žingsnis būtų – užmegzti su tomis grupėmis kontaktą ir pasistengti kuo nuodugniau išsiaiškinti jų poreikius. Jei su kitomis suinteresuotųjų grupėmis įmonių bendradarbiavimas gali būti grindžiamas savanoriškumu, tai pvz. su suinteresuotuoju VALSTYBĖ šie santykiai yra pagrįsti įstatymiškai.<sup>72</sup>

Kaip buvo minėta, įmonė susiduria su tam tikromis suinteresuotųjų grupėmis, kaip ir su jų poreikiais. Joms tenka įgyvendinti lūkesčius ne vienos, bet kelių grupių kartu. Suinteresuotųjų grupės tuo tarpu gali turėti ne tik bendrus, bet ir tarpusavyje konfrontuojančius lūkesčius. Pažymėtina, jog taip gali atsitikti ir tarp suinteresuotųjų grupių bei pačios įmonės. Dėl šios priežasties (kaip ir dėl dažnos resursų stokos) negali būti įgyvendinti visi visų suinteresuotųjų poreikiai.<sup>73</sup>

Kiekviena atskira suinteresuotųjų grupė turi ir atskirus poreikius įmonei, kuri juos, mažų mažiausiai, turi žinoti tam, kad galėtų į juos atitinkamai reaguoti. Kadangi, laikui bėgant, viskas keičiasi, keičiasi ir grupių poreikiai, todėl įmonės valdymo strategija suinteresuotųjų požiūriu irgi turi kisti. Išskiriami šie pagrindiniai grupių poreikiai: klientai tikisi prekių ar paslaugų už priimtina kainą; investuotojams svarbu, kad jų investicijos jiems atsipirktų su kaupu; darbuotojai tikisi pastovių pajamų ir tvirtos darbo vietos; tiekėjai išsipareigoja laiku pristatyti žaliavas ir kaip atsako tikisi punktualaus atsiskaitymo už darbą.<sup>74</sup>

K. Roth<sup>75</sup> teigia, jog atskiros suinteresuotųjų grupės nėra izoliuotos viena nuo kitos, priešingai – dažnai jos yra susiję tarpusavyje. Taigi skirtingi subjektai gali priklausyti kelioms suinteresuotųjų grupėms. Savaimė suprantama, tai įtakoja tų grupių elgesį bei poreikius, nes jie dažnai tampa daugiamačiais ir turi vis kitą tikslą. Taip pat autorė išskiria poreikius, kurie yra nustatyti tam tikrų teisės normų arba įmonės vidaus taisyklių ir poreikius, kurie nėra niekaip kitaip reglamentuoti ir remiasi vien tik įmonės vadovų moralės suvokimu ir jos pritaikymu praktikoje. Taigi, kaip jau buvo minėta šio skyriaus pirmame poskyryje, moralės jausmas taip pat turi lemiamą įtaką socialinei įmonių veiklai suinteresuotųjų požiūriu. Jei nėra nustatytų jokių įstatymų, potvarkių ar teisės nuostatų, kaip būtų galima įgyvendinti vieną ar kitą suinteresuotųjų poreikį, moralė, tokiu atveju, yra labai galinga priemonė – ypač tada, kai ji pagrįsta ir paremta tvirta visuomenės nuomone apie ją.

---

<sup>72</sup> Pagal: S. Reichmann. Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbereich. – Siegen: Universität Siegen, 2009. P. 13.

<sup>73</sup> K. Roth. Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland. Eine empirische Studie. // Red. H.J. Rösner, F. Schultz-Nieswandt. – Köln: Werdruckpapier, 2006. P. 49.

<sup>74</sup> H.H. Hinterhuber. Strategische Unternehmensführung. I. Strategisches Denken, 7. Aufl. – Berlin: Walter de Gruyter GmbH&Co, 2004. P. 2.

<sup>75</sup> K. Roth. Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland. Eine empirische Studie. // Red. H.J. Rösner, F. Schultz-Nieswandt. – Köln: Werdruckpapier, 2006. P. 41.

Praktikoje dažnai pasireiškia, jog ne visoms įmonėms yra svarbios tos pačios suinteresuotųjų grupės. Jų svarbumą lemia kiekvienos įmonės individualiai nustatyti kriterijai. Todėl kuri iš suinteresuotųjų grupių yra svarbesnė priklauso tik nuo konkretaus atvejo. Kiekvienai įmonei svarbi yra vis kita suinteresuotųjų grupė. Šalia tradicinio suinteresuotųjų vadybos tipo, kur svarbiausia yra tenkinti jų poreikius tam, kad būtų pasiektas ir įmonės tikslas, galima būtų paminėti ir suinteresuotųjų valdymo strategiją, kurios pagrindinis tikslas yra sukurti partneryste pagrįstus santykius su suinteresuotųjų grupėmis ir siekti su jais bendrų tikslų.<sup>76</sup> Prieš imantis suinteresuotųjų vadybos ir bendradarbiavimo su jais, derėtų išsiaiškinti kokią iš tiesų jie daro įtaką juridiniams verslo atstovams.

**Suinteresuotųjų įtaka įmonei.** S. Reichmann,<sup>77</sup> remdamasis M. Janisch (1993) samprotavimais, teigia, jog suinteresuotieji, siekdami tikslų, naudojami savo *galia* ir *valia*. Jie naudoja galią toms įmonėms, kurios yra priklausomos nuo jų grupių ir bijo sulaukti neigiamo atsako, jei joms nepaklustų. Valia atskleidžia suinteresuotųjų motyvaciją, pasinaudoti savo turima galia. Suinteresuotieji, kurie nesinaudoja nei savo galia, nei turi valios, vadinami tiesiog su įmone *susijusiomis grupėmis*. Šis apibrėžimas labiau taikomas profesinėms asociacijoms, kurias su įmone sieja tik atsitiktiniai santykiai. Tuo tarpu, suinteresuotosios grupės yra motyvuotos, kad jų įtaka įmonei taptų pilnaverte ir būtų ribojama tik minimalių sankcijų.

Suinteresuotieji, tiesą sakant, disponuoja labai didele galios įtaka. Jie dažnai ja naudojami, todėl ne retai yra vadinami *strategiškai suinteresuotomis grupėmis*. Tuo atveju, jei įmonė atsisakytų bent jau pasistengti įgyvendinti jų poreikius, tai įtakotų ir jos pačios veiklą bei turėtų lemiamą įtaką tolimesniam jos gyvavimui ir vystimuisi.<sup>78</sup> Bandydamas plačiau paaiškinti suinteresuotųjų įtaką įmonei S. Reichmann<sup>79</sup> pasitelkia ir R. K. Mitchell bei kitų jo kolegų (1997) siūlymą, suinteresuotųjų *galios įtaką* sujungti su jų disponuojama *teisėtumo* ir *skubotumo įtaka*. Visa tai padės įmonėms atskleisti, kas iš tiesų yra jos suinteresuotieji ir kieno poreikių tenkinimui ji turėtų skirti pirmenybę.

Kaip ir buvo minėta, suinteresuotosios šalys gali pasinaudoti savo galia tik tuomet, jei turi pakankamai valios aktyviai kištis į įmonės valdymo strategiją. Galios įtaką galima suskirstyti į tris rūšis: *privalomoji arba neišvengiama galia*, kuri remiasi prievartos ir fizinės jėgos derinimu; *praktinė galia* – remiasi finansinių ir kitų materialių išteklių panaudojimu ir *socialinė*

---

<sup>76</sup> K. Roth. Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland. Eine empirische Studie. // Red. H.J. Rösner, F. Schultz-Nieswandt. – Köln: Werdruckpapier, 2006. P. 41.

<sup>77</sup> S. Reichmann. Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbereich. – Siegen: Universität Siegen, 2009. P. 15.

<sup>78</sup> Ten pat, P. 16.

<sup>79</sup> Ten pat, P. 18.

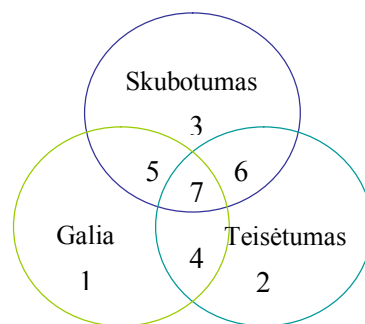


*galia* – pagrindiniai veiksniai čia yra prestižas ir garbė. Galios rūšys priklauso nuo to, kaip ji aktyviai ir plačiai naudojama.<sup>80</sup>

*Teisėtumo įtaka*, kaip apibrėžta socialinė sistema, remiasi teisinėmis nuostatomis arba moraliniais įsipareigojimais. Kartais gali pasirodyti, jog šios dvi minėtos įtakos rūšys turi nemažai panašumų, tačiau iš tiesų jos yra labai skirtingos. Teisėtumas pats vienas dar nereiškia, jog yra galia ir atvirkščiai. Čia galima būtų paminėti R. K. Mitchell<sup>81</sup> ir kitų jo kolegų (1997) pasiūlytą pavyzdį: akcininkų mažuma turi labai daug teisėtumo, tačiau mažai realios galios. Taigi, idealiausia yra tuomet, kai šios įtakos rūšys vyrauja kartu. Prie minėtų suinteresuotųjų grupių įtakos rūšių autoriai priskiria ir *skubotumo įtaką*, kuri neleidžia pasireikšti vilkinimui ir iškelia suinteresuotųjų grupių poreikius į priekį. Svarbu yra tai, jog visos jos nėra stabilios ir gali nuolat kisti:

- *Galios įtaka* yra praeinantis fenomenas, kuris taip pat gali egzistuoti net nepastebėtas. Kartu su *teisėtumu* ji pelno didelę svarbą tarp suinteresuotųjų ir kartu jie negali būti atidėliojami;
- *Teisėtumo įtaka* gali kisti – kaip greitai jis atsiranda, taip greitai gali ir išnykti. Be *galios* ir *skubotumo* ji nebūtų tokia svarbi;
- Taip pat ir *skubotumo įtaka* laikui bėgant gali kisti ir, kaip ir pirmosios, be likusių dviejų mažai turėtų naudos.

Visos šios trys įtakos rūšys kartu gali nulemti suinteresuotųjų šalių valdymą ir, žinoma, pripažinimą. R. K. Mitchell<sup>82</sup> ir kt. (1997) derindami jas išskiria aštuonias suinteresuotųjų klases:



8

5 pav. **Suinteresuotųjų suskirstymas** (pagal R. K. Mitchell ir kt., 1997).

<sup>80</sup> A.L. Friedman, S. Miles. Stakeholders: Theory and Practice. – Oxford: Oxford University Press, 2006. P. 94.

<sup>81</sup> Pagal: S. Reichmann. Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbbranche. – Siegen: Universität Siegen, 2009. P. 17.

<sup>82</sup> Ten pat, P. 18.

Pasak modelio kūrėjų, jei suinteresuotųjų grupė atitinka tik vieną iš minėtų įtakos rūšių, ji priskiriama 1, 2 ir 3 klasėms – bendrai jie vadinami *paslėptaisiais suinteresuotaisiais*. Jei suinteresuotųjų grupės disponuoja bent dviem įtakos rūšimis, (priskiriamos 4, 5 ir 6 klasėms) jos yra vadinamos *vidutinio svarbumo suinteresuotųjų grupėmis*. Suinteresuotųjų grupės, kurios atitinka visas tris minėtas įtakos rūšis (7 klasė), yra pačios svarbiausios. Taigi, didėjant įtakų skaičiui, didėja ir suinteresuotųjų grupių reikšmė įmonėje. Derėtų panagrinėti kiekvieną suinteresuotųjų klasę atskirai:

*Neveikiantys suinteresuotieji* (1 klasė) atitinka galios įtaką, kuria naudojasi siekdami įgyvendinti savo valią. Jie nepasižymi nei reikalinga teisėtumo, nei būtina skubotumo įtaka, todėl jų galia lieka tinkamai nepanaudota. Nors šie suinteresuotieji visiškai arba beveik neturi nieko bendro su įmone, ji, vis dėl to, turėtų juos stebėti, nes jų turima galia gali bet kada išaugti ir susijungti su viena iš likusių dviejų įtakos rūšių.

*Nežymūs suinteresuotieji* (2 klasė) disponuoja teisėta įtaka, tačiau neturi tinkamos galios savo poreikių įgyvendinimo siekimui. Kiekvienos įmonės asmeninis reikalas, kaip artimai nuspręst bendradarbiauti su šia suinteresuotųjų klase.

*Reikalaujantys suinteresuotieji* (3 klasė) reiškia savo susirūpinimus ir reikalavimus garsiai, tačiau neturi tam nei pakankamo teisinio pagrindo, nei disponuoja tinkama galia, kas galėtų pagelbėti įgyvendinant jų poreikius.<sup>83</sup> Jų atsiradimas įmonei yra daugiau varginantis, nei pavojingas, todėl, kaip taisyklė, ši suinteresuotųjų klasė dažniausiai yra nepaisoma.

*Dominuojantys suinteresuotieji* (4 klasė) apjungia įmones, investuotojus ir darbuotojus. Jų įtaka įmonei yra gan reikšminga, nes jie disponuoja ne tik galia, bet ir teisėtumu. Dažnai ši klasė laikoma viena svarbiausių, todėl jos poreikių įgyvendinimas įmonei tampa viena svarbiausių užduočių. Tiesą sakant, šiai klasei trūksta skubotos įtakos požymių, kurių dėka galima būtų paspartinti poreikių įgyvendinimą.

*Pavojingi suinteresuotieji* (5 klasė) dėka savo galios ir pasiryžimo viską tuoj pat įgyvendinti dažnai nepaiso poreikių įgyvendinimui ne ką mažiau svarbaus teisėtumo principo. Siekdami savo poreikių įgyvendinimo šie suinteresuotieji gali griebtis prievartos ar neteisėtų priemonių, todėl jie kelia pavojų ir pačiai įmonei.

*Priklausomi suinteresuotieji* (6 klasė) pateikia įmonei teisėtai pagrįstus reikalavimus, kurie turi būti skubiai įgyvendinti. Tačiau stokoja galios, kuri padėtų įgyvendinti jų poreikius. Dažnai šie suinteresuotieji ieško kitų klasių pagalbos, kad galėtų bent dalinai pasinaudoti jų turima galia.

---

<sup>83</sup> L. Theuvsen. Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. – Münster: Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor Nr. 16, 2001. P. 10.

Patys svarbiausi yra taip vadinami *dominuojantys suinteresuotieji* (7 klasė), kurie disponuoja ir galios, ir teisėtumo, ir, žinoma, skubotumo įtakos rūšimis. Juos dar galima būtų pavadinti *aktyviais suinteresuotaisiais*, kurie nuolat ir visomis įmanomomis priemonėmis siekia savo poreikių įgyvendinimo.<sup>84</sup> Įmonė į šių suinteresuotųjų reikalavimus ir jų poreikius turi reaguoti kuo greičiau ir teikti tam kuo didesnę reikšmę. Visos anksčiau minėtos klasės bet kada gali tapti dominuojančia, tam tereikia įgyti trūkštamus požymius.

Aštuntoji klasė apima tuos suinteresuotuosius, kurie turi visas galimybes pareikšti įmonei savo reikalavimus ir poreikius, tačiau to nedaro, nes nei disponuoja kuriuo nors klasių požymiu, nei žino apie tai. Tokius suinteresuotuosius galima būtų pavadinti tiesiog *nesuinteresuotaisiais*, kurie taip pat bet kada gali įgyti vieną iš trijų įtakų arba jas visas ir būti priskirti klasei, kuriai įmonė teikia šiokių tokių dėmesį.<sup>85</sup>

Apibendrinant, visi suinteresuotieji daugiau ar mažiau disponuoja viena, dviem ar visomis trimis galios, teisėtumo ir skubotumo įtakomis. Tai, kaip aktyviai jie tai daro, padeda suinteresuotuosius suskirstyti į tam tikras klases ar grupes. Įmonei privalu nustatyti visus savo suinteresuotuosius ir jų klases tam, kad bent jau žinotų, ko gali iš jų tikėtis ir kaip galima su jais rasti bendrą kalbą dėl tolimesnio bendradarbiavimo ir vieningo tikslų siekimo. Atskira suinteresuotųjų klasė turi atitinkamą didesnę ar mažesnę įtaką pačiai įmonei ir jos veiklai. Išsiaiškinus savo suinteresuotuosius, jų klases ir galimą įtaką, svarbu suprasti, kaip juos galima tinkamai valdyti, t.y. kaip tinkamai vadovauti, kad būtų pasiekta abipusė nauda.

### 2.3 Suinteresuotųjų vadyba

Šiandien santykių gerinimas su įmonės suinteresuotomis šalimis dar nėra taip stipriai išplitęs reiškinys, kaip įvairios diskusijos šia tema. Pasak daktaro A. Klee<sup>86</sup> tai pasireiškia dėka, tarp monopolinės rinkos atstovų ir jų tiekėjų vyraujančių žemos kokybės bendradarbiavimo santykių. Pvz. banko klientui svarbiausia yra, kad jį aptarnaujantis bankas sklandžiai vykdytų visas pinigines operacijas jo sąskaitoje ir su kuo mažesniais paslaugų mokesčiais, kas pačiai kredito institucijai nėra pats svarbiausias dalykas. Tik didėjanti ir besiplečianti konkurencinė rinka gali sukelti didesnę klientų galią ir reikšmę verslo atstovų požiūriu. Reiktų paminėti, kad nors ir ne taip aktyviai, kaip norėtųsi, bet po truputį vyksta pokytis suinteresuotųjų atžvilgiu, vis dažniau nebe suinteresuotieji yra priklausomi nuo įmonių, o atvirkščiai – įmonės tampa

<sup>84</sup> L. Theuvsen. Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. – Münster: Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor Nr. 16, 2001. P. 11.

<sup>85</sup> Pagal: S. Reichmann. Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbereich. – Siegen: Universität Siegen, 2009. P. 18.

<sup>86</sup> A. Klee. Strategisches Beziehungsmanagement. Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagement. – Aachen: zgl. Diss. Univ. Hannover, 2000. P. 100.

priklausomos nuo jos suinteresuotųjų šalių. (Jų galima įtaka įmonei buvo išnagrinėta 2.2 poskyryje.)

Pasak S. Reichmann,<sup>87</sup> suinteresuotieji, pačia siauriausia prasme, disponuoja galia, imtis sankcijų prieš pačią įmonę, kas gali lemti ir jos tolimesnį gyvavimą bei vystimąsi rinkoje. Tų sankcijų pasekmės dažniausiai būna finansinio pobūdžio, pvz.: praradus nuolatinį klientą, dažnai padidėja išlaidos; išparduodamas savo akcijas akcininkas dažnai nutraukia visus ryšius su įmone, kas gali sukelti įmonės akcijų nuostolius; gero darbuotojo atleidimas iš darbo, kaip taisyklė, reikalauja daug laiko ir finansų, norint rasti tokį pat gerą darbuotoją į jo vietą.

Taigi, visko centre dabar yra verslo santykiai – mažiausiai tarp dviejų fizinių ar juridinių asmenų atsirandantys tarpusavio santykiai, kurių tikslas dažniausiai būna finansinė gerovė. Kai ilgalaikiai santykiai su suinteresuotomis grupėmis tapo pagrindine priemone išvengti nepageidaujamų sankcijų, padidėjo ir įmonių dėmesys santykių su suinteresuotaisiais vadybai.<sup>88</sup> To pasėkoje atsirado daug įvairių studijų, kuriose minima, jog tinkami santykiai su suinteresuotaisiais lemia ir ilgalaikę bei teigiamą pačios įmonės veiklą.

Pamažu atsirado supratimas, jog įmonė egzistuoja ją veikiančioje aplinkoje ir veikia joje ne viena. Taigi, norint plėtoti socialiai atsakingus santykius su ta aplinka, visų pirma derėtų išsiaiškinti kas įmonę supa iš išorės ir iš vidaus, t.y. identifikuoti suinteresuotuosius. Kadangi įmonių išorinė ir vidinė aplinkos dažnai yra skirtingos, todėl ir suinteresuotieji arba jų reikšmė įmonei neretai gali skirtis. Kiekviena įmonė turi pati atlikti tam tikrą analizę, kurios dėka išsiaiškintų būtent tas suinteresuotųjų grupes, kurios iš tiesų jai yra pačios svarbiausios ir kurioms ji privalo skirti patį didžiausią dėmesį. Neretai visoms įmonėms bendros suinteresuotųjų grupės yra šios: *klientai, investuotojai, darbuotojai, tiekėjai* ir *visuomenė*.<sup>89</sup>

Susidomėjimą suinteresuotųjų grupe *klientai*, iš dalies, padidino įmonių noras išplėsti savo valdymo galios intervalą, ko pasėkoje santykių vadyba su klientais tapo viena svarbiausių įmonės valdymo sričių. Ši vadybos sritis lėmė ir padidėjusį susidomėjimą santykių vadybai su kitomis suinteresuotųjų grupėmis. Pati savaime santykių vadyba su klientais yra priemonė pasiekti *lojalius klientus*, kurie šiandien sudaro vieną pagrindinių marketingo tikslų. Santykių su klientais gerinimui atsirado įmonių praktikoje vis dažniau sutinkama ryšių su klientais valdymo

---

<sup>87</sup> S. Reichmann. Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbereich. – Siegen: Universität Siegen, 2009. P. 20.

<sup>88</sup> Ten pat, P. 21.

<sup>89</sup> Ten pat, P. 22.

sistema<sup>90</sup> (CRM - akronimas, angl. Customer Relationship Management – santykių su klientais valdymas).

Kita, ne ką mažiau svarbi, suinteresuotųjų grupė yra *investuotojai*. Svarbus įmonių tikslas yra ne tik išlaikyti nuolatinius klientus, bet ir pritraukti kuo daugiau ilgalaikių investicijų, kurios gali žymiai pagerinti finansinę įmonės būklę. Akcininkų praradimas įtakoja ir įmonės akcijų vertės kritimą, kas lemia finansinius nuostolius. Todėl svarbu yra ne tik pritraukti kuo daugiau naujų investuotojų, bet ir išlaikyti senuosius, kurie iš dalies sudaro jos kapitalo didesniąją dalį.<sup>91</sup>

Yra sena tiesa, jog įmonės ekonominės veiklos ilgalaikė sėkmė yra suinteresuoti *darbuotojai*, kuriems suteikiama galimybė ne tik aktyviai dalyvauti savo įmonės produkto kūrimo ar paslaugos teikimo procedūrose, bet taip pat suteikiamos galimybės įsitvirtinti save kaip asmenybę, nešančią naudą bei gali tiesiogiai prisidėti prie visuomeninės gerovės kūrimo. Pasak H. Dürr<sup>92</sup> būtent žmonės įmonėje ir už jos ribų yra tas ilgalaikės sėkmės faktorius.

Įmonė daugeliui jos darbuotojų yra lyg antri namai. Kartais toje pačioje įmonėje pasikeičia kelios kartos, kas leidžia susiformuoti didesnei motyvacijai ir atsakomybei. Tokie glaudūs ryšiai su savo darbuotojais yra labai didelis privalumas. Su personalu vadovai turėtų šnekėtis atvirai, t.y. ne tik peikti ar girti jų darbą, bet ir atvirai nušviesti realią įmonės situaciją pačioje rinkoje. Vertėtų vengti šiais laikais labai populiarios klaidos – slėpti arba nepakankamai atvirai ir suprantamai aiškinti visas galimybes bei rizikas. Į darbotvarkę turėtų būti įtrauktos diskusijos ir pokalbiai, kurie palengvintų informacijos sklaidą viduje. Jei vadovas kurioje nors situacijoje neįvertins savo darbuotojų, jis iš kart praras jų pasitikėjimą, kas gali sugriauti vieningą ir bendrą tikslų siekimą. Tik tas, kuris kalbės apie neigiamus dalykus atvirai, gali tikėtis supratimo ir tada, kai kalbės apie teigiamus dalykus. Meluojantis vadovas ilgam praras bet kokią darbuotojų pasitikėjimą ir norą bendrauti. Ne ką mažiau svarbu yra darbuotojams nušviesti įtikinamą perspektyvą, kuri pačiam darbdaviui suteiks galimybę daug iš jų tikėtis. Norint pasiekti subalansuoto ir socialiai atsakingo įmonės valdymo, kiekvienas joje dirbantis turėtų vadovautis šia nuostata: „atsakau ne tik už save, už savo gerovę, bet ir už aplinkinius. Atsakomybė už visas suinteresuotųjų grupes yra moralinė įmonės savininko atsakomybė *visuomeninėje organizacijoje*.

---

<sup>90</sup> CRM - verslo strategija, nukreipta į vertingiausių klientų atranką bei ilgalaikių ir naudingų santykių su jais valdymą. CRM suponuoja verslo filosofiją, kurios centre yra klientas, prie kurio poreikių derinama veikla bei kultūra, reikalinga efektyviam marketingui, pardavimams ir paslaugų teikimui. CRM prasideda nuo verslo strategijos, kuri įtakoja pokyčius organizacijoje bei jos darbinėje veikloje ir yra susijusi su informacijos technologija. CRM technologija įgalina sistemingai valdyti santykius su klientais (Homburg; Bruhn, 2008).

<sup>91</sup> S. Reichmann. Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbiranchen. – Siegen: Universität Siegen, 2009. P. 22.

<sup>92</sup> H. Dürr. Įmonė kaip visuomeninė organizacija. Įmonių etika verslo praktikoje. Red. T.Bausch, A.Kleinfeld, H.Steinmann. – Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2002. P. 18-19.

Nepakanka vien jaustis moraliai, moralė turi pasireikšti kasdieniame praktiniame įmonės valdyme“.<sup>93</sup>

Dar viena, prie įmonės geroves prisidedanti suinteresuotųjų grupė yra *tiekėjai*. Išaugus įmonės prekių ar paslaugų poreikiui, automatiškai išauga ir reikiamos žaliavos poreikis, kas lemia tiekėjų svarbą įmonės veikloje. Šiame kontekste įmonė pati gali tapti tiekėjų klientu, todėl čia turi vyrauti abipusiai naudingi ir tinkami santykiai. Geri santykiai su tiekėjais leis įmonei pasijusti tam tikra prasme socialiai atsakinga ir iš kitos pusės socialiai patenkintu suinteresuotuoju.

*Visuomenė* – priešingai aptartoms suinteresuotųjų grupėms – reiškia suinteresuotuosius plačiaja prasme. Įmonės egzistavimą lemia ne tik jos pačios veikla, bet ir ją supanti aplinka, t.y. visuomenė, kurioje ji veikia. Jos santykis su visuomene yra labiau neformalus, nes jis nėra apibrėžtas nei konkrečiomis teisėmis, nei kokias nors sandoriais. Neretai įmonių susidomėjimą šia grupe lemia žiniasklaidos arba politikos teikiami pastebėjimai dėl (dažniausiai neigiamo) kontakto su visuomene, kas lemia ir pačios įmonės sėkmę (šiuo atveju nesėkmę). Atsižvelgiant į tai atsirado dar viena vadybos sritis, t.y. *ryšių su visuomene valdymas*.<sup>94</sup>

Kiekviena įmonė yra susijusi su skirtingomis asmenybėmis ir jų grupėmis, kurie pagal jų bendrus poreikius ir tikslus yra priskiriami vienai iš aukščiau minėtų pagrindinių suinteresuotųjų grupių. Neišvengiama tai, jog vienas asmuo gali būti priskiriamas ne tik skirtingoms grupėms, bet ir būti susijęs su keliomis skirtingomis įmonėmis. Čia išryškėja, jog suinteresuotųjų vadyba yra daugybės suinteresuotų šalių santykių valdymo struktūra.<sup>95</sup> Todėl tinkamai veikiančioje SA įmonėje vadybos centre yra santykių su suinteresuotomis šalimis valdymas. Dar kartą patvirtinamas teiginys, jog kiekviena verslo atstovė pirmiausia privalo ištirti ir nustatyti jai svarbiausias suinteresuotųjų grupes.

Neišvengiama tai, jog kiekviena suinteresuotųjų klasifikacija apsisie be tam tikrų susikirtimų. Visada egzistuoja galimybė, jog pvz. vienas kuris asmuo priklausys kelioms

---

<sup>93</sup> H. Dürr. Įmonė kaip visuomeninė organizacija. Įmonių etika verslo praktikoje.// Red. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. – Vilnius:Vilniaus Universitetas, 2002. P. 21.

<sup>94</sup> Egzistuoja daugybė *ryšių su visuomene apibrėžimų*. Dažna organizacija apibrėžia ryšius su visuomene savaip. Štai keletas pavyzdžių, ryšiai su visuomene - tai:

- ♦ planinga ir kryptinga veikla, kuria siekiama daryti įtaką visuomenės nuomonei gera organizacijos veikla; reprezentuoti organizaciją visuomenei, o visuomenę – organizacijai.

- ♦ pastangos įtikinti vadovus elgtis taip, kad organizacija būtų teigiamai vertinama visuomenėje, o visuomenę - kad organizacija yra verta palaikymo.

- ♦ menas ir mokslas analizuoti tendencijas, numatyti jų pasekmes ir tokiu būdu suderinti organizacijos siekius bei visuomenės lūkesčius.

- ♦ organizacijos ir jos publikos (adresatų, tikslinių grupių) komunikacijos vadyba (Mamedaitytė, 2003, P. 5).

<sup>95</sup> S. Reichmann. Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbereich. – Siegen: Universität Siegen, 2009. P. 29.

suinteresuotųjų grupėms – tokie suinteresuotieji vadinami *hibridiniais*.<sup>96</sup> Dėka skirtingų suinteresuotųjų teorijų, asmenų poreikiai įgavo skirtingus vaidmenis ir prasmes, todėl *hibridai* vadyboje greičiau yra taisyklė nei išimtis, pvz. praktikoje grupei VISUOMENĖ dažniausiai priklauso visos keturios minėtos suinteresuotųjų grupės ir net pati įmonė.

S. Helm<sup>97</sup> teigia, jog klientų, investuotojų ir darbuotojų grupės gali sudaryti tokius hibridinius suinteresuotuosius, kaip darbuotojai-klientai (ang. „Custoyees“), darbuotojai-investuotojai (ang. „Investoyees“) ir klientai-investuotojai (ang. „Investomers“). Šiandien labai populiaru stiprinant santykius su darbuotojais parduoti jiems dalį įmonės akcijų ar kapitalo ir taip paversti juos įmonės investuotojais ar klientais. Taip yra todėl, kad „Investoyees“ būna geriau informuoti apie pačios įmonės veiklą ir būklę bei jos vertinimas yra stipresnis nei paprastų investuotojų arba darbuotojų. Studijos šia tema parodė, jog taip vadinami *hibridiniai suinteresuotieji* pelnė didelį verslo atstovių susidomėjimą, nes buvo pasiekta nemažai valdymo laimėjimų. Todėl suinteresuotųjų hibridizavimas tampa dažnai pasitaikančiu fenomenu pasaulinėje verslo rinkoje.<sup>98</sup>

Apibendrinant, svarbiausia kiekvienai socialiai atsakingai įmonei yra ne tik nustatyti savo suinteresuotųjų grupes, bet ir suprasti, ką jos turi bendro ir kaip su jomis bendrauti, kad būtų kuo greičiau patenkinti visi jų poreikiai bei pasiekti pačios įmonės tikslai. Turėtų būti nuodugniai išsiaiškinti visų grupių poreikiai ir lūkesčiai, taip pat sudaryta strategija, kaip jų valdymą ir darbą su jomis derinti tarpusavyje. Šalia viso šito nederėtų pamiršti, jog šiuolaikinėms įmonėms ne ką mažiau svarbu turėtų būti užmegzti su suinteresuotomis grupėmis kuo glaudesnius ir abipusiai vertingus bendradarbiavimo santykius. Taigi suinteresuotųjų vadyba – tai klestinčių socialiai atsakingų įmonių veiklos modelis, kuris gali būti tobulinamas suinteresuotųjų hibridizavimo priemonėmis.

Reziumuojant pirmąją šio darbo dalį galima teigti, jog šiandien verslo pasaulyje egzistuoja didelė konkurencija, dėl kurios įmonės susiduria su vis sunkesniais socialiniais, ekonominiais ir ekologiniais uždaviniais. Siekdamos ilgalaikio ir tvaraus veiklos vystimosi, jos vis labiau stengiasi įgyvendinti 3E tikslus, kas šiandien vadinama įmonių socialinės atsakomybės modeliu. Remiantis pateikta analize, ši koncepcija gali būti suprantama kaip darni veikla suinteresuotųjų šalių atžvilgiu, t.y. socialinė/etinė, ekonominė ir ekologinė atsakomybė.

Teorinė tyrimo dalis atskleidė, jog nepaisant daugybės bandymų rasti patį tiksliausią ĮSA sąvokos apibrėžimą, dar ir šiandien ši koncepcija nėra tiksliai apibrėžta. Todėl ĮSA, atsižvelgiant

---

<sup>96</sup> S. Helm. Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität. – Wiessbaden: Deutsches Universitätsverlag, 2007. P. 178.

<sup>97</sup> Ten pat, P. 180.

<sup>98</sup> Ten pat, P. 362.

į įmonės ypatybes, nuolat apibrėžiama vis kitaip ir jai priskiriami skirtingi bruožai. Nepaisant visko, jai pastaruoju metu pavyko įsitvirtinti ir vystytis kaip svarbiam vadybos instrumentui suinteresuotųjų šalių atžvilgiu. Nuolat tobulėdama ir plisdama įvairiose Europos šalyse, ši koncepcija įgavo labai svarbų vaidmenį šiuolaikinėje verslo rinkoje. ĮSA išsivystymo lygis šalyje parodo ir tos šalies socialinį bei ekonominį tobulėjimą. Todėl kita šio darbo dalis bus skirta praktinei ĮSA ir jos įgyvendinimo būdų analizei.

Šis reiškinys Europos šalyse yra dar gan naujas, todėl reikalauja aktyvaus ir nuodugnaus susidomėjimo bei tyrinėjimo. Kiekvienoje šalyje ĮSA yra skirtingai vystoma ir plėtojama, vienoje aktyviau, kitose kiek pasyviau. Lietuvoje šis reiškinys yra dar pakankamai naujas ir nelabai išplitęs tarp verslo atstovų, todėl analitinei šio darbo daliai buvo pasirinktas tos šalies ĮSA įgyvendinimo būdų modelis, kurioje ši koncepcija yra jau pakankamai tvirtai įsitvirtinusi ir pelniusi visuotinį susidomėjimą.



### 3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮGYVENDINIMO BŪDŲ AUSTRIJOJE ANALIZĖ

ĮSA reiškinys Lietuvoje yra dar pakankamai naujas, pastebima mokslinių publikacijų ir pavyzdžių šia tema stoka. Reiktų pabrėžti, jog vis dėl to šiuo metu Lietuvoje yra nemažai tiek praktinių ĮSA taikymo pavyzdžių, tiek veiksmų, skatinančių šią įmonių iniciatyvą, tačiau ne tiek daug ir ne tokių gerų, kad būtų galima verslo rinkos atstoves pavadinti visiškai socialiai atsakingomis ir gebančiomis pilnai atsakyti už savo veiksmus.

Dėl šio reiškinio Lietuvoje naujumo svarbu išanalizuoti ir pateikti tos šalies ĮSA praktinius pavyzdžius, kurioje ši iniciatyva įgauna pastovumą ir yra įsitvirtinusi valdymo sistemoje. Todėl kaip darbo tyrimo objektas buvo pasirinktas vokiškai kalbančių kraštų, t.y. Austrijos atsakingo verslo kultūros modelis. Teorinėje darbo dalyje pateiktas įvadas į ĮSA ir suinteresuotųjų koncepcijas jau leidžia įmonės vadovui suvokti kas iš tiesų tai yra ir kuria linkme reiktų kreipti visą įmonės valdymą, norint tapti ĮSA atstovu ir gauti iš to kiek įmanoma daugiau naudos. Kad visa teorinė analizė būtų dar aiškesnė ir detalesnė, praktinėje dalyje pirmiausia bus siekiama atsakyti į šiuos pagrindinius tyrimo klausimus:

- Kodėl ĮSA tapo tokia populiari ir neatsiejama verslo valdymo dalis?
- Kokiomis priemonėmis skatinama ĮSA plėtra?
- Kas ir kaip nustato ĮSA?
- Kas ir kokias būdais kuruoja ĮSA veiklą?

Surinkus informaciją ir atsakius į aukščiau pateiktus klausimus bus galima suprasti kokių ĮSA veiklos modelių vadovaujasi Austrijos verslo atstovai. Šalia šios šalies analizės bus pateikta ir ĮSA padėtis bei įgyvendinimas Lietuvoje. Kad šalių padėties analizės būtų dar aiškesnės, bus pateikti ir atskirų verslo vienetų socialiai atsakingos veiklos modeliai – visa tai leis pateikti šių dviejų šalių ĮSA lyginamąją analizę. Remiantis užsienio šalies patirtimi bus galima išskirti ĮSA aplinkos Lietuvoje teigiamus ir neigiamus bruožus, trūkumus ir problemas, bei sritis, kurios turėtų būti tobulinamos.

Tikslui pasiekti pasirinktas kokybinis žvalgomasis dokumentų ir profesinės patirties tyrimas, nes šios analizės dėka ieškoma informacijos problemos formulavimui ir gilesniam jos tyrimui. Analizuojant ĮSA situaciją abiejose šalyse bus naudojami pirminiai ir antriniai šaltiniai, tokie kaip:

- Tyrimai ir straipsniai ĮSA tema;
- ĮSA kurujančių organizacijų veiklos ataskaitos;
- Su ĮSA susijusių organizacijų pateikiama informacija jų interneto svetainėse;

- Austrijos AB *EVN* ir Lietuvos AB *TEO LT* socialiai atsakingos veiklos modeliai ir ataskaitos;
- Kiti informaciniai leidiniai šia tema.

Visi šaltiniuose pateikti duomenys nagrinėjami dviejų šalių kontekste. Tyrimo logika paremta tuo, jog nuo Austrijos ir Lietuvos ĮSA situacijos tyrimų apžvalgos bei dviejų įmonių AB *EVN* ir AB *TEO LT* socialiai atsakingos veiklos aptarimo pereinama prie ĮSA situacijos įvertinimo bei gerinimo Lietuvoje. Visa tai leido nustatyti pagrindines ĮSA plėtros problemas ir jų sprendimo būdus Lietuvoje, bei pateikti ĮSA įgyvendinimo ir plėtojimo galimybes. Teorinėje darbo dalyje buvo minėta, jog ĮSA yra sunkiai apibrėžiamas reiškinys ir kiekvienoje situacijoje ar įmonėje gali turėti vis kitą reikšmę, todėl analitinėje darbo dalyje didesnis dėmesys kreipiamas į bendrojo pobūdžio ĮSA įgyvendinimo būdų analizę ir pasiūlymų formulavimą.

### **3.1 Didėjanti įmonių socialinės atsakomybės reikšmė šalyje**

Kaip ir visame pasaulyje, taip ir Austrijoje vis daugiau įmonių tampa socialiai atsakingomis arba bent jau siekia tokiomis tapti. Savo apsisprendimą jos reklamuoja labai įvairiais būdais, vienos talpina informaciją savo internetinėse svetainėse, kitos žiniasklaidos pagalba platina informacinius pranešimus arba tiesiog reklaminę informaciją apie savo veiklą. Tai vyksta todėl, kad ekonomiškai stipriai išsivysčiusiose šalyse įmonėms žymiai padidėjo ekologinis, ekonominis ir, žinoma, socialinis spaudimas. Šiuolaikinės žiniasklaidos ir komunikacijos priemonės leidžia bet kokią informaciją per sekundės dalį išplatinti visame žemės rutulyje. Visa tai veda link didesnio rinkos skaidrumo ir daugiau bei nuodugniau informuoto kliento. Būtina paminėti, jog šie pokyčiai turi ir neigiamą reikšmę įmonėms, kurioms žiniasklaida ar kitos informavimo priemonės jau buvo uždėjusios neigiamą antraštę. To pasekoje išsivystė įmonių baimė, patirti finansinius nuostolius. Norėdami išvengti bet kokių nuostolių ir juos sukeliančių neigiamų atsiliepimų apie jų veiklą, įmonių vadovai pradėjo į valdymo strategijas įtraukti ĮSA principus.

Dėl pastaraisiais metais visą pasaulį sukrėtusios finansinės krizės visuomenės pasitikėjimas verslu žymiai sumažėjo. Vis daugiau klientų pradėjo kritiškai vertinti atitinkamų įmonių veiklą, kas kartais joms sukelia „gyvybiškai“ neigiamą reikšmę. Investuotojai taip pat baiminasi dėl savo kapitalo, todėl neretai atšaukia indėlius iš abejonių keliančių įmonių. Šis milžiniškas pasitikėjimo praradimas kelia vis didesnę ekonominės griūties riziką. Būtent dėl šios priežasties šiandien vis dažniau tikimasi valstybinės paramos ir kontrolės.<sup>99</sup> Viena iš priemonių padėsiančių nukreipti verslo atstoves tinkamu ir socialiai atsakingu keliu yra būtent ĮSA.

<sup>99</sup> P. Köppl, M. Neureiter. Corporate Social Responsibility: Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. – Wien: Linder Verlag, 2004. P. 13-42.

Vadovaujantis šia koncepcija Austrijos įmonės jau pradėjo savanoriškai spręsti visuomenines užduotis, ko pasėkoje pelnė ne tik teigiamą įtaką jos vykdomai veiklai, bet ir didžiulį konkurencinį pranašumą, kas šiandien yra ypatingai svarbu ir leidžia vėl atgauti visuotinį susidomėjimą.<sup>100</sup>

P. Köppl ir M. Neureiter<sup>101</sup> teigia jog įmonės, kurios imasi ĮSA būtinai sulaukia teigiamo atsako iš jos suinteresuotųjų pusės:

- Įmonės, propaguojančios tinkamą ir atsakingą vadovavimą savo **personalo** atžvilgiu, didina savo darbo rinkos konkurencingumą – taip išlaikydamos senuosius ir pritraukdamos naujus specialistus. Tokia įmonė didina darbuotojų motyvaciją darbui, jų kaitą, kas atneša didėjančią darbo produktyvumą, taip pat mažėja vidinių konfliktų ir streikų grėsmė;
- Tokie apibrėžimai kaip *socialinis, tausojantis aplinką, įsipareigojantis* ar *atsakingas darbuotojams* teigiamai vertinami ir iš įmonės **klientų** pusės. Įmonės elgesys gali įtakoti klientų prisirišimą, juk jų apsisprendimas naudotis būtent jos siūlomais produktais ar paslaugomis užtikrina ir pačios įmonės pilnavertį gyvavimą. Atsakingas įmonės elgesys skatina klientus naudotis jos paslaugomis, o nuolatiniai ir ištikimi klientai, savo ruožtu, didina įmonės konkurencingumą;
- Geros reputacijos įmonė lengviau savo tikslus gali pasiekti ir **visuomenėje bei politikoje**: greičiau randa paramą, mažesnė tikimybė papulti į konfliktines situacijas, didesnė laisvė veiklos vystymui. Įmonė, kuri yra atsakingas darbdavys, pelniusi didelį pasitikėjimą supančioje aplinkoje, išgyvena mažiau politinių įsikišimų į savo veiklą;
- Atsakingai ir teigiamai veikianti bei pasižyminti aukštu produktyvumo lygiu įmonė yra labiau patraukli ir **investuotojams**. Investiciniai fondai šiandien vis dažniau reikalauja socialinės ir aplinkosaugos veiklos ataskaitų, kurių pateikimas suprantamas kaip tvarios ekonomikos požymis.

Vis daugiau įmonių supranta, jog socialinių, ekonominių ir ekologinių problemų sprendimai ar tikslų įgyvendinimai yra suderinami ir su jos pačios valdymo praktika. Plėtojant socialiai atsakingą veiklą svarbu siekti ne tik ekonominės naudos, bet ir įgyvendinti socialinius įsipareigojimus, nes:

- Globalizacijos laikais ir besikeičiančios pramonės kontekste atsiranda nauji piliečių, vartotojų ar investuotojų lūkesčiai bei poreikiai;

---

<sup>100</sup> Europäische Kommission. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Belgium: Europäische Gemeinschaft, 2001. P. 4.

<sup>101</sup> P. Köppl, M. Neureiter. Corporate Social Responsibility: Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. – Wien: Linder Verlag, 2004. P. 297

- Vis didėjantys socialiniai kriterijai turi lemiamos įtakos ir pavienių asmenų ar organizacijų, kitaip tariant, vartotojų ir investuotojų investavimo apsisprendimams;
- Ekonominės veiklos rūšis, kuri kelia ekologinę žalą, visada sukelia ir didesnę susirūpinimą;
- Taip pat žiniasklaida ir kitos informavimo priemonės atskleidžia visuomenei vis daugiau įmonės veiklos.<sup>102</sup>

Apibendrinant, vis daugiau įmonių imasi ĮSA įgyvendinimo būdų, nes ji teikia abipusę naudą, tiek įmonei, tiek jos suinteresuotosioms šalims. Svarbiausia yra tai, kad įmonė, nustačiusi savo suinteresuotąsias grupes, imtųsi tinkamos ĮSA įgyvendinimo metodikos, t.y. tinkamų įgyvendinimo būdų, kurie taip pat nėra vienodi ir negali būti taikomi absoliučiai visoms įmonėms. Svarbu ne tik rasti tikslines grupes, bet ir suprasti kokie būdai yra patys tinkamiausi, norint patenkinti jų lūkesčius. Nereiktų pamiršti, jog nemažos naudos galima gauti ir iš tinkamai ĮSA plėtojančių kitų įmonių ar net valstybių praktinių pavyzdžių.

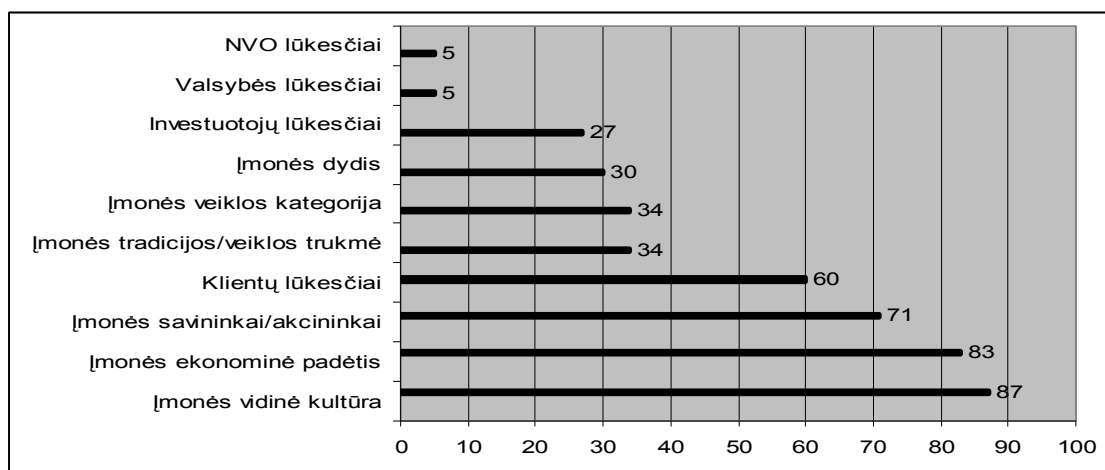
### 3.2 Įmonių socialinės atsakomybės situacijos tyrimai

Dėka aktyvaus Europos Sąjungos narių ir, žinoma, pačios Austrijos valdžios institucijų domėjimosi ĮSA reiškinių plėtra verslo sektoriuje, šia tema pradėta diskutuoti kone kiekvienos konferencijos metu. Pastaruoju metu Austrijoje vis dažniau girdimas ir pagrindiniu diskusijų objektu tampa ne klausimas „*Ar reikalinga ĮSA?*“, o „*Kaip galime ją įgyvendinti?*“. Atsakymo į šį klausimą ieško ne tik pačios įmonės, bet ir begalė įvairių institucijų ar organizacijų, kurioms tai yra aktualu. Siekiant išsiaiškinti ar šalies viduje ĮSA tikrai aktyviai plinta ir įsitvirtina verslo atstovų tarpe, taip pat atliekama begalė apklausų ir tyrimų.

Vokiškai kalbančiuose kraštuose vienas svarbiausių ir labiausiai vertinamų tarp verslo atstovų ir juos kuruojančių institucijų yra *Bertelsmann fondas*, kuris aktyviai domisi socialiai atsakingu verslu ir šia tema yra parengęs begalę įvairių studijų bei tyrimų ne tik Vokietijos, bet ir Austrijos mastu. Žymiausias, šia tema atliktas tyrimas yra „Įmonių socialinė atsakomybė 2005“<sup>103</sup>, kurio dėka buvo išsiaiškinta kaip ĮSA suvokia įmonių vadovai, kas juos paskatino imtis socialiai atsakingo verslo, kokiomis priemonėmis siekia tokios veiklos ir pan. Tyrimo metu buvo apklausta 500 vokiškai kalbančių šalių įmonių, nepriklausomai nuo jų dydžio ar veiklos pobūdžio.

<sup>102</sup> Europäische Kommission. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Belgium: Europäische Gemeinschaft, 2001. P. 5.

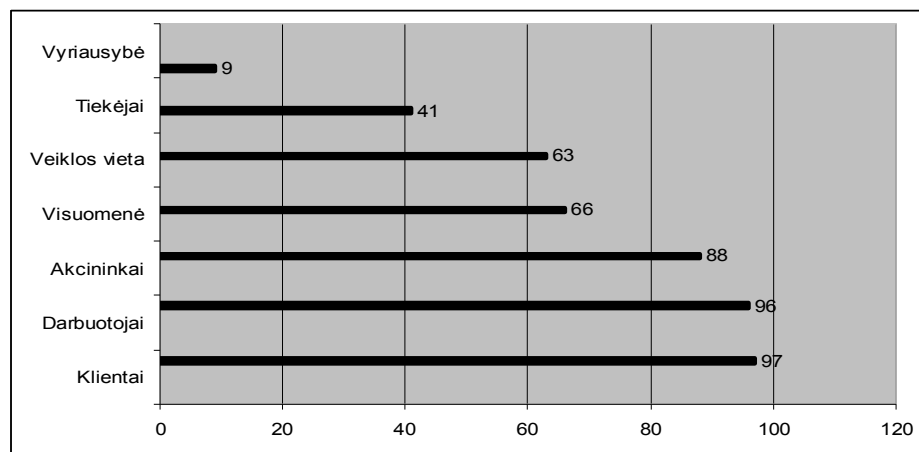
<sup>103</sup> Bertelsmann Stiftung. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, 2005.



6 pav. **Veiksniai, paskatinę imtis ĮSA** (Bertelsmann Stiftung. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, 2005. P. 10)

Tyrimas parodė, jog didžioji dalis įmonių socialiai atsakingos veiklos imasi ne todėl, kad yra aktyviai įtakojama išorinių veiksnių, bet todėl, kad socialinė atsakomybė, kaip reiškinys yra tvirtai įsigalėjusi įmonės viduje. Didžioji dalis respondentų (87%) atsakė, jog teisinga įmonės vidinė kultūra paskatino jas imtis ir socialiai atsakingos veiklos. Keliais procentais mažiau respondentų (83%) atsakė, jog imtis socialiai atsakingos veiklos juos paskatino ekonominės naudos ir jos stabilumo siekimas. Šį atsakymą pasirinkusios įmonės tvirtai tiki, jog ĮSA didina jų finansinį pelną. Gana nemažai apklaustųjų teigė (60%), jog vienas svarbiausių veiksnių, kuris paskatino juos imtis ĮSA buvo klientų lūkesčiai. Taigi suinteresuotieji čia užima taip pat svarbią vietą. Ši apklausos diagrama parodo, jog akivaizdžiai pirmauja įmonės vidinės nuostatos ir tikslai, skatinantys imtis ĮSA. Išoriniai faktoriai, tokie kaip „klientų lūkesčiai“, taip pat yra svarbūs, tačiau nėra lemiami verslo atstovų apsisprendimui. Viskas turi vystytis viduje ir skliti į supančią aplinką, nešant abipusę naudą.

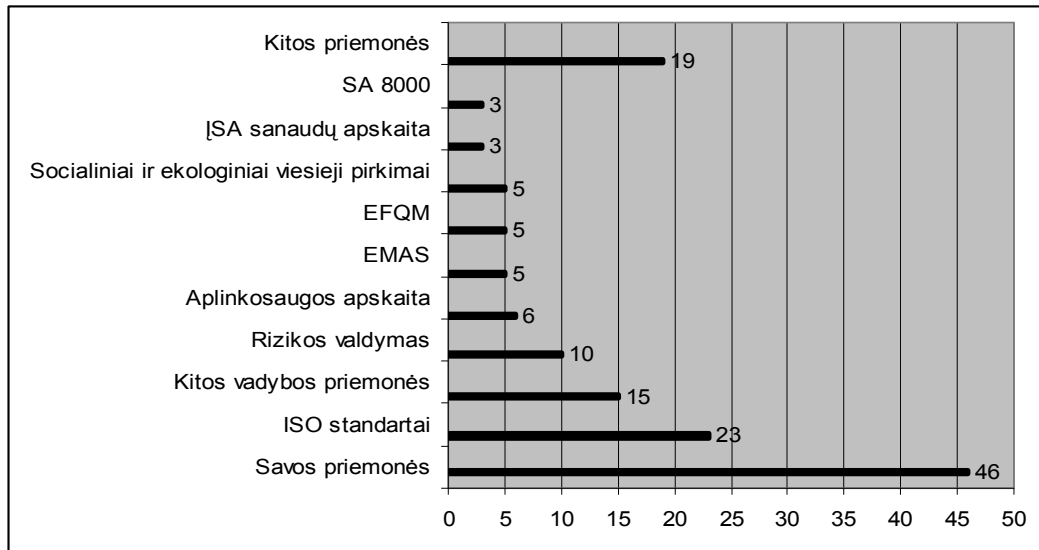
Kita, paminėtina diagrama parodo duomenis, kurie gi suinteresuotieji pelnė daugiau įmonės nuolankumo:



7 pav. **Socialinė atsakomybė suinteresuotųjų požiūriu** (Bertelsmann Stiftung. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, 2005. P. 7)

Ši apklausos rezultatų diagrama atskleidžia ir dar kartą patvirtina teiginį (2.3 poskyris), jog daugumai įmonių svarbiausi suinteresuotieji, kurių atžvilgiu atliekama socialinė atsakomybė yra klientai (97%), darbuotojai (96%), investuotojai (88%) ir pati visuomenė (66%) apskritai. Remiantis respondentų atsakymais galima sakyti, jog klientai ir darbuotojai įmonei yra vienodai svarbūs. Taip yra todėl, kad bet kuris darbuotojas bet kada gali tapti ir įmonės klientu arba atvirkščiai. Todėl šių suinteresuotųjų lūkesčiai įmonei turėtų būti lygiaverčiai.

Įdomu kokias priemones užsienio valstybių verslo atstovai naudoja, siekdami tapti socialiai atsakingomis įmonėmis:



8 pav. **Taikoma vadybos sistema socialinės atsakomybės įgyvendinimui** (Bertelsmann Stiftung. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, 2005. P. 23)

Atliktas tyrimas atskleidė, jog daugiausiai respondentų (46%) naudoja savo sukurtas ir būtent savo veiklai pritaikytas priemones ir vadybos sistemą. Perpus mažiau (23%) vadovaujami nustatytais ISO standartais. 15 % respondentų, priklausomai nuo situacijos, kas kart naudoja vis kitas priemones. Apibendrinant, matyti, jog nėra vieningos daugumos, kuri vadovautųsi vienu kažkuriuo vadybos modeliu. Kiekviena įmonė privalo nustatyti ne tik savo suinteresuotąsias grupes, bet ir atrasti tą tinkamiausią vadybos sistemą, kuri leis vykdyti pilnavertę, tikslingą ir našią SA veiklą. Kaip ir kiekviena valstybė turėtų atrasti sau ir savo verslo atstovams labiausiai pritaikytiną vadybos modelį ir ĮSA diegimo priemones.

Remiantis šia, *Bertelsmann fondo* atlikta, apklausa galima susidėlioti visus pagrindinius prioritetus, kurie leis suprasti kas yra svarbiausia ir į ką vertėtų kreipti daugiau dėmesio Lietuvos įmonių vadovams judant link socialiai atsakingos veiklos. Prieš pateikiant konkrečias išvadas ir siūlymus ĮSA integravimo ir padėties gerinimo Lietuvoje pasiūlymams, derėtų iš arčiau panagrinėti ir pagrindinį šio darbo tyrimo objektą, t.y. Austrijos ĮSA plėtrą, jos modelį ir jo diegimo priemones.

Sekant didelių valstybių pavyzdžiu Austrijos organizacijos, atsakingos už ĮSA sklaidą šalyje, taip pat yra atlikę daug įvairių apklausų šia tema. Vieną jų atliko organizacija „*Vienos vientiso valdymo ir socialinės įmonių atsakomybės plėtros grupė*“. Ši austrų apklausa parodė, jog įmonės vis daugiau dėmesio kreipia į etišką elgesį, todėl ĮSA tapo viena svarbiausių ir dažniausiai diskutuojamų temų ne tik valdžios institucijose, bet ir pačių įmonių viduje.<sup>104</sup> Buvo apklausta 150 Austrijos įmonių atstovų, iš kurių du trečdaliai atsakė, jog vadovaujasi tam tikra įmonės verslo misija ar filosofija. Ketvirtadalis respondentų teigė, jog vadovaujasi sukurtais socialiniu ir poveikio aplinkai vertinimais, o apie 22 % respondentų tvirtino, jog tapo įvairių, socialiai atsakingą veiklą skatinančių, asociacijų nariais.

Austrijos įmonių atstovų apklausa taip pat atskleidė, jog už ĮSA yra atsakingi aukščiausio lygio vadovai. Beveik 50 % atsakė, jog už ĮSA jų įmonėje daugiausiai yra atsakingas įmonės vadovas. Apie 30 % atstovavo tuos, kurių įmonėje už ĮSA yra atsakingi žmoniškųjų išteklių ar personalo vadovai. Ir maždaug 20 % respondentų pasisakė, jog ĮSA jų įmonėje kuruoja ryšių su visuomene ir komunikacijų skyriaus vadovai. Atskirą ĮSA veiklą kuruojantį skyrių turi kol kas tik 13 % respondentų.

Viena vertus, šie rezultatai rodo, jog įmonės ir personalo veiklos vystymas ĮSA reikiniui turi lemiamą įtaką. Kita vertus, pastebimas bendravimo šia tema nuvertinimas, t.y. vengiama ĮSA tema plačiai komunikuoti su visais įmonės darbuotojais bei išoriniais suinteresuotaisiais.<sup>105</sup> Neretai įmonės darbuotojai ir išoriniai suinteresuotieji yra informuojami tik apie konkrečius nuveiktus darbus, pateikiamos veiklos ataskaitos, o į patį ĮSA strategijos kūrimo ir plėtojimo procesą įtraukiami tik pavieniai asmenys, artimiau susiję su įmonės valdymu. Šis reiškinys pastebimas ne tik Austrijoje, bet ir Lietuvoje, todėl abiem šalims derėtų pasistengti panaikinti vyraujantį komunikacijos barjerą, kuriam išnykus atsirastų daugiau galimybių SA veiklos vystymui ir naujų veiklos modelių bei strategijų kūrimui. Apibendrinant šios apklausos rezultatus, aiškėja, jog dauguma respondentų ĮSA supranta kaip galimybę įsitvirtinti konkurencingoje verslo rinkoje, kuri ateityje leis pelnyti lemiamą vaidmenį įmonės plėtrai ir tvarios veiklos vystymui. Todėl šia tema diskutuojama kasdien, aptariant bet kurią įmonės veiklos pusę.

Išanalizavus pateiktų apklausų rezultatus galima pereiti prie ši reiškinį skatinančių asociacijų ar organizacijų detalesnio aptarimo, jų veiklos ir įmonių skatinimo priemonių analizės, kas leis išvelgti Austrijoje taikomą ĮSA modelį ir nusibrėžti tam tikras gaires ĮSA padėties gerinimui Lietuvoje.

---

<sup>104</sup> Wiener Gruppe für Integritätsmanagement und gesellschaftliche Verantwortung. Ethik und Ökonomie – Widerspruch oder Komplement?, 2006. P. 3.

<sup>105</sup> Ten pat, P. 17.

### 3.3 Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas Austrijoje

Sąmoningai siekiant ĮSA sklaidos Austrijoje susikūrė begalė įvairių organizacijų ir draugijų, kurios siekdamos savo tikslo naudoja įvairias skatinimo priemones ir veiksmus, tokius kaip: apdovanojimai, premijos, etikos ir garbės kodeksų gairės bei daug kitų. Šios skatinimo priemonės skirtos visoms šalies įmonėms, nesvarbu kokio jos dydžio ir kokią veiklą plėtoja. Pagrindinė šių priemonių užduotis yra padėti įmonėms kuo greičiau suvokti kas yra ĮSA, kokią naudą ji teikia ir pateikti pagrindines nuorodas toms įmonėms, kurios dar tik pradeda eiti šiuo keliu.

Pirmoje darbo dalyje, remiantis įvairių šios srities analitikų teiginiais, buvo pabrėžta, jog įmonių socialinė atsakomybė yra savanoriškas reiškinys. Šiame skyriuje gi akcentuojama, jog socialiai atsakinga veikla galima tuomet, kai įmonės laikosi tam tikrų įstatymuose ar kituose norminiuose aktuose numatytų normų. Remiantis analitikų nuomonėmis, jog ĮSA yra savanoriškai prisiimti veiksmai ir išanalizavus socialiai atsakingą veiklą skatinančių organizacijų pozicijas ir ataskaitas, galima teigti: jog įmonės, remiantis įvairiais įstatymais gali lengviau suprasti ir pamatyti problemines visuomenės socialines, ekonomines ir ekologines puses. Supratusi ir pamačiusi aktualius klausimus visuomenėje, įmonė pati savanoriškai gali pasirinkti priemones ir veiksmus šiems klausimams spręsti.

Taigi, lengviau ir greičiau suvokti spręstinus klausimus įmonėms padeda ĮSA skatinančios organizacijos. Šios tyrimo dalies metu buvo siekiama rasti informacijos, kurią jos pateikia apie save. Pagrindine šaltinių baze buvo pasirinktas *internetas*, kaip vieta, kurioje kiekvienas įmonės vadovas gali rasti informacijos šia tema. Remdamasis rastais šaltiniais jis gali suprasti ĮSA reiškinio esmę ir svarbą, kas, gal būt, padės apsispręsti pradėti taikyti šį verslo modelį ir praktikoje.

Šiame skirsnyje bus pristatyti šie ĮSA skatinimo šaltiniai Austrijoje:

- Pasaulinis lygmuo – Jungtinių Tautų iniciatyva Pasaulinis susitarimas (bendras Lietuvai ir Austrijai);
- Nacionalinis lygmuo – ĮSA-Austrija, respACT ir CCCA asociacijos;
- Nacionalinis lygmuo – TRIGOS ir ASRA apdovanojimai;
- ĮSA metodų diegimas įmonės viduje – Austrijos įmonių valdymo kodeksas, atsakingo valdymo gairės.

**Jungtinių Tautų iniciatyva – Pasaulinis susitarimas** (toliau PS) – tai didžiausia ir pagrindinė tokio pobūdžio iniciatyva, veikianti pasauliniu mastu. Pasaulinio susitarimo pagrindu



kuriamos ĮSA skatinančios organizacijos visame pasaulyje, ne išmintis ir Austrija bei Lietuva. PS internetinėse šalių svetainėse<sup>106</sup> galima rasti informacijos apie šios organizacijos veiklą.

Ši iniciatyva grindžiama žmogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkosaugos ir kovos su korupcija principais (žr. 1 priedą). Matyti, jog PS apima plačią socialinių klausimų sritį. Jo branduolį apima PS biuras ir penkios JTO agentūros, kurios kiekviena kuruoja vieną iš minėtų sričių. Pasaulinio lygmens iniciatyva skatinti įmones veikti atsakingai: nedaryti žalos aplinkai, bendruomenei, kitiems verslams ir bendromis pastangomis su JT, valdžios institucijomis ir NVO dalyvauti socialinių ir aplinkos apsaugos problemų sprendime, prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo. Kaip pagrindinius savo tikslus ji išskiria pagalbą įmonėms diegti susitarimo principus į įmonės verslo strategiją ir bendradarbiavimo bei partnerystės skatinimas tarp įvairių sektorių valstybėje ir už jos ribų, siekiant universalių pasaulio plėtros tikslų.

2009 m. birželio mėn. duomenimis prie šios iniciatyvos prisijungė jau daugiau kaip 8000 dalyvių, įskaitant 5300 įmonių iš 130 šalių. Tarp dalyvių minimos ir, šiame darbe analizuojamos, Austrijos bei Lietuvos verslo atstovės. Paskutiniaisiais duomenimis prie PS prisijungė 37 Austrijos ir 49 Lietuvos įmonės (žr. 2 ir 3 priedus).<sup>107</sup> Tačiau šalių ĮSA situacijų analizė parodė, jog Austrijoje ši iniciatyva vykdoma vis tik aktyviau, nei Lietuvoje. Austrija buvo pirmesnė įkurdama PS atitikmenį šalyje – *ĮSA-Austrija*, kurios funkcijas vėliau perėmė *respACT*.

**ĮSA skatinančios organizacijos.** 2003 m. balandį kaip reakcija į įvairias to meto verslo atstovų ir ekonomikos kylančias krizes Austrijoje įmonių ir organizacijų sąjungos, šalies audito rūmų ir ūkio ministerijos iniciatyva buvo įkurta *ĮSA-Austrija* asociacija. Jos pagrindinis tikslas buvo – vadovaujantis Lisabonos sutarties<sup>108</sup> strategija ir jos koncepcijomis, įgyvendinti darnų vystimąsi šalies viduje. Manydama, jog visuomenei naudinga veikla ir ekonominė sėkmė yra suderinami dalykai, organizacija siekė paspartinti bendro dialogo tarp ekonomikos, politikos ir visuomenės atsiradimą.

---

<sup>106</sup> PS svetainė Lietuvoje: [http://globalcompact.lt/lt/pasaulinis\\_susitarimas/](http://globalcompact.lt/lt/pasaulinis_susitarimas/) arba <http://www.unglobalcompact.org/>; prisijungimo laikas: 2010-08-27.

<sup>107</sup> JT Pasaulinis susitarimas, 2010// <http://www.unglobalcompact.org/participants/search>; prisijungimo laikas: 2010-08-27.

<sup>108</sup> **Lisabonos sutartis** - pasirašyta 2007 m. gruodžio 13 d. Atsižvelgdami į politinę, ekonominę ir visuomenės raidą bei europiečių siekius, valstybių ir vyriausybių vadovai susitarė dėl naujų taisyklių, kuriomis apibrėžiama būsimos ES veiklos apimtis ir sąlygos. Lisabonos sutartimi reformuojamos Europos institucijos ir jų darbo metodai, ES suteikiama daugiau demokratinio teisėtumo ir sutvirtinamas svarbiausių vertybių pamatas. Šiandien dinamiškame ir globalizacijos veikiamame pasaulyje Europa turi spręsti naujus uždavinius. XXI a. Europai iškilo ekonomikos globalizacijos, demografinės raidos, klimato kaitos, energijos tiekimo bei naujų saugumo problemų. Valstybės narės nebegali pavieniui kovoti su šiais naujais pavojais, kuriems valstybių sienos – nė motais. Tik bendromis visos Europos masto pastangomis bus galima sėkmingai spręsti piliečius neraminančias problemas. Bet kuriuo atveju, kad galėtų jas sėkmingai įveikti, Europa turi atsinaujinti. Ji turi turėti veiksmingą vieną kitą darniai papildančių priemonių, kurios sudarytų sąlygas ne tik sklandžiai veikti nuo 15 iki 27 valstybių narių padidėjusiai ES, bet ir prisitaikyti prie sparčių šiandienos pasaulio permainų. (G. Vitkus. Europos Sąjunga//Enciklopedinis žinynas. Vilnius: Eugrimas, 2008. P. 257.)

Pirmosios 2003 m. rudenį vykusios konferencijos metu buvo sukurtas verslo modelis „*Sėkmingas verslas. Atsakinga veikla*“, kuris tų pačių metų pabaigoje buvo pristatytas ir plačiai visuomenei.<sup>109</sup> Konferencijos metu buvo pabrėžiama, jog sąvoka – *atsakinga verslininkystė* – apibūdina tai, kad įmonės savo veiklą gali vykdyti didindamos ekonomikos augimą ir konkurencingumą, viską daryti privalo ekologiškai ir socialiai sąmoningai.

Taigi, šios iniciatyvos dalyvės prisiėmė atsakomybę vykdyti socialiai ir ekonomiškai atsakingą veiklą visuomenės atžvilgiu. Kitas žingsnis buvo skatinti Austrijos įmones, imtis socialiai atsakingos veiklos ir skleisti ją kuo plačiau visais įmanomais būdais. Tam, kad pasiekti šiuos tikslus, buvo pasitelkta įvairių priemonių: rengiami įvairūs mokymai ar seminarai šia tema įmonių vadovams, vykdomi vieši renginiai, kurių metu buvo dalinamos įvairios švietėjiškos skrajutės, rengiamos konferencijos, kur buvo aptariamoms visos įmanomos galimybės Austrijos ekonomikos gerinimui, į įmonių valdymo strategijas diegiant ĮSA metodus ir pan.<sup>110</sup>

Tobulėjant Austrijos verslo rinkai ir ĮSA nuostatų įsitvirtinimas skatino rasti vis daugiau naujų organizacijų, kurios taip pat aktyviai ieškojo būdų, kaip patobulinti šalies verslo atstovų atsakingos veiklos modelį. 2007 m. su šūkiu „*Kartu galime daugiau nuveikti*“ įsikūrė aptartos organizacijos pasekėja – *respACT-Austrian Business Council for Sustainable Development* (Austrijos verslo subalansuotos plėtros tarnyba).<sup>111</sup>

Šiandien ši organizacija atlieka veiklą, kuria nurodo pagrindines gaires įmonėms, siekiančioms socialiai atsakingos veiklos įgyvendinimo ir jos sklaidos. Jos pagrindinis tikslas – remti ir skatinti savo narius socialiai atsakingos veiklos visuomenės atžvilgiu plėtrai. Tai apima ne tik visuomenę kaip visumą, bet kartu jungia ir darbo vietų kokybę, ekonomikos gerinimą ir, žinoma, aplinkosaugą. Padeda suvokti, jog galima bendrai siekti tiek ekonominių, tiek socialinių tikslų, kurie, savo ruožtu, nepaneigia išipareigojimų visuomenei ir gamtai.<sup>112</sup>

Kad tikslus būtų galima paversti realybe, organizacija savo narėms siūlo įvairias priemones ir paslaugas: siūlomi nauji projektai ĮSA įgyvendinimui ir jos tvarumo didinimui, pateikiami įvairūs ĮSA koncepcijos ir sėkmingos socialiai atsakingos veiklos praktiniai pavyzdžiai. Visa tai gelbsti asociacijai tinkamai ir tikslingai skleisti informaciją ne tik šalies įmonėms, bet ir visai plačiai visuomenei, pabrėžiant ĮSA naudą, jos plėtrą ir diegimo galimybių

---

<sup>109</sup> CSR Germany. CSR Austria, 2009//

<http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/46CB43B8120D00EBC1256F5E003935C5>; prisijungimo laikas: 2010-08-26.

<sup>110</sup> respACT Austria, 2010//

<http://www.respect.at/content/site/plattform/wirueberuns/info/article/3475.html?SWS=216dea39425f5bab7c36ccbb2b16cc4d>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.

<sup>111</sup> respACT Austria, 2010// <http://www.respect.at/content/site/plattform/wirueberuns/info/article/3475.html>; prisijungimo laikas: 2010-08-26.

<sup>112</sup> Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. respACT – austrian business council for sustainable development, 2010// <http://www.bmwfj.gv.at/Aussenwirtschaft/Investitionspolitik/Seiten/respACT-austrianbusinesscouncilforsustainabledevelopment.aspx>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.

tobulėjimą. Ši informacija skatina visuomenę aktyviau domėtis šia koncepcija ir siekti kuo daugiau atsakomybės iš įvairių verslo atstovų. Minėti faktoriai atskleidžia *respACT* vaidmenį skleidžiant ĮSA idėją Austrijoje.<sup>113</sup>

Remdamasi *ĮSA-Austria* pateiktu modeliu, *respACT* socialinę atsakomybę supranta kaip:<sup>114</sup>

- Sėkmingas verslas reiškia:
  - Būti patikimu ir pasitikėti kitais;
  - Priimti ilgalaikius ir vertę grįstus sprendimus;
  - Būti sąžiningai konkurencingam;
  - Sukurti tinkamą vaidmens modelį.
- Įtraukti kitus vadinas:
  - Darbuotojus ir darbuotojas vertinti kaip partnerius;
  - Skatinti socialinę integraciją;
  - Rūpintis suinteresuotųjų šalių poreikiais;
  - Pagalba gerinant kitų šalių ekonominę situaciją.
- Galvoti apie aplinką ir ateitį:
  - Paisyti atsargumo principų;
  - Ekonomiškai spręsti aplinkos apsaugos problemas;
  - Paisyti vartotojų interesus;
  - Skatinti tvarų vystymąsi ne tik savo šalyje, bet ir už jos ribų.
- Atsakingai vadovauti reiškia:
  - Rimtai žiūrėti į savo veiklą;
  - Užtikrinti vykdomos veiklos skaidrumą;
  - Sugebėti dirbti su partneriais;
  - Sukurti veiksmingas veiklos priemones.

Ši asociacija ĮSA suvokia kaip visa apimančią koncepciją, kuri pabrėžia ne tik socialinę, ekonominę, ekologinę atsakomybes, bet kartu pateikia jų ilgalaikį susidomėjimą ir svarbą ne tik įmonei, bet ir visuomenei. Pastaruoju metu *respACT*, kaip *ĮSA-Europa* organizacijos partneris, bendradarbiauja ir su pasauline verslo subalansuotos plėtros tarnyba. Nuo 2006 m. ši asociacija yra ir Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo dalyvė bei jo atstovė Austrijoje. Toks

---

<sup>113</sup> *respACT Austria*, 2010// <http://www.respect.at/content/site/plattform/wirueberuns/info/article/3475.html?SWS=216dea39425f5bab7c36ccbb2b16cc4d>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.

<sup>114</sup> Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln., 3.Auflage, 2007. P. 3// [http://www.neustart.at/Media/csr\\_leitbild.pdf](http://www.neustart.at/Media/csr_leitbild.pdf); prisijungimo laikas: 2010-08-27.

bendradarbiavimas su pasaulinėmis šios srities organizacijomis padeda lengviau sukurti tinkamas ir tvarias pagalbos priemones, skatinant ĮSA veiklą.<sup>115</sup>

Apibendrinant, *respACT* siekia apibrėžti pagrindinę įmonių užduotį visuomenės atžvilgiu ir nustatyti jos padėtį rinkoje. Ji apimti santykius su darbuotojais ir kitomis suinteresuotųjų grupėmis. Asociacijos tikslas nėra nurodyti apibrėžtus veiksmų žingsnius, tačiau pateikti bendras rekomendacijas tų žingsnių sukūrimui. Kiekviena įmonė turi savo vertybes, pagal kurias gali susikurti tik jai tinkamus atsakingos veiklos tobulinimo žingsnius. *RespACT* tiesiog nukreipia tinkama linkme ir teikia patarimus ar nuorodas.

Dar viena, ne ką mažiau svarbi ir naudą nešanti, organizacija yra Austrijos pilietinės bendruomenės centras arba *CCCA* (ang. Center for Corporate Citizenship Austria). Tai ne pelno siekianti ir ekonomiškai bei politiškai savarankiškai veikianti asociacija, kurios užduotis yra kurti naujus ĮSA sprendimo ir įgyvendinimo būdus, bei skleisti apie tai informaciją kuo plačiau į šalies verslo rinkos atstovų ir visuomenės gretas. Šia prasme ją galima pavadinti kaip atspirties tašku verslo įmonėms, t.y. jų vadovams, kurie pradeda domėtis ĮSA reiškiniu arba nori pagilinti turimas žinias.

ĮSA čia suvokiama kaip viena iš vadybos strategijų, kurios dėka įmonės gali vystyti ekonomiškai sėkmingą veiklą. Šio centro atstovų tikslas yra skleisti informaciją plačiajai visuomenei socialiai atsakingo verslo tema ir taip stiprinti jos aktualumą ne tik verslo, bet ir kitose visuomenės srityse. Šio tikslo siekiama skatinant bendradarbiavimą tarp įmonių, mokslinių tyrimų institucijų ir pačios visuomenės.<sup>116</sup>

CCCA apima 100 didžiausių šalies įmonių socialinės veiklos pristatymus, taip vis labiau keldama ĮSA reitingus šalyje. ĮSA reitingų didinimas padeda stebėti socialinės atsakomybės vystymąsi ir skaidrų jos pristatymą Austrijos visuomenei. Didžiausias dėmesys skiriamas toms įmonėms, kurios vysto atsakingą veiklą aplinkos, darbuotojų ir visos visuomenės atžvilgiu, bei aktyviai kuria naujas strategijas ĮSA gerinimui šalyje. Kad ĮSA plėtra neatsiliktų nuo kitų Europos šalių *CCCA* aktyviai bendradarbiauja su kitų šalių pilietinio bendradarbiavimo centrais ir dalinasi visokeriopa patirtimi.<sup>117</sup>

Minėtos asociacijos ne tik aktyviai vykdo savo pagrindinę veiklą, bet ir prisideda prie nacionaliniu lygmeniu labai svarbių apdovanojimų steigimo, tokių, kaip TRIGOS ar ASRA. Šie apdovanojimai yra viena iš priemonių, padedanti didinti verslo atstovų susidomėjimą SA ir

---

<sup>115</sup> respACT Austria, 2010//

<http://www.respect.at/content/site/plattform/wirueberuns/info/article/3475.html?SWS=216dea39425f5bab7c36ccbb2b16cc4d>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.

<sup>116</sup> CCC Austria - Center for Corporate Citizenship Austria// [http://www.ccc-austria.at/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=50](http://www.ccc-austria.at/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=50); prisijungimo laikas: 2010-08-02.

<sup>117</sup> Ten pat.

skatinanti ne tik šios veiklos vystymą, bet ir naujų priemonių ar strategijų kūrimą tam, kad ĮSA taptų vienu svarbiausių strateginio valdymo būdų.

**Nacionaliniai apdovanojimai už ĮSA plėtrą.** Bene pats svarbiausias ir prestižiškiausias apdovanojimas, atsakingą veiklą plėtojančioms įmonėms Austrijoje, yra jau nuo 2003 metų teikiamas **TRIGOS** apdovanojimas. ĮSA komunikacija tiek viduje, tiek išorėje atlieka labai svarbų vaidmenį. Įmonės darbuotojai ir visa visuomenė turėtų būti įtraukti į dialogą, kalbant apie socialiai atsakingą veiklą. Taigi, vienas iš šio apdovanojimo tikslų yra skatinti socialiai atsakingai ir tvariai veikiančias įmones parodyti savo pavyzdžius ir kitoms, link to einančioms verslo atstovėms. TRIGOS yra skiriamasis ženklas socialiai atsakingų įmonių, kurios šalia ekonominės sėkmės siekia ir socialinio bei ekologinio tvarumo. „Tri“ reiškia trys – tai asociacija su antroje darbo dalyje pristatytu *trijų kolonų modeliu*, kur svarbiausia yra vienodai didinti ekonominį, socialinį ir ekologinį tvarumą.<sup>118</sup>

TRIGOS apdovanojimo steigėjų tikslas yra ekonominės, socialinės bei ekologinės atsakomybių išvalgos skatinimas visuomenėje. Šis apdovanojimas yra įsteigtas NVO ir kitų visuomeninių organizacijų bei bendrijų sąjungos, kurios narės yra „Karitas“, „SOS vaikų kaimas“, „Austrijos raudonasis kryžius“, „WKO Austrija“, dienraštis „Die Presse“, „Pramonės susivienijimas“, „Verslo konsultacinė grupė“, „Diakone“ – evangelikų bažnyčių socialinė asociacija.<sup>119</sup> Šioms narėms priskiriamos ir begalė kitų šią koncepciją taip pat palaikančių ir populiariančių šalies asociacijų, bendrijų ar organizacijų.

Pretenduojantys į šį apdovanojimą turi galimybę pristatyti savo projektus, kurių pagalba patys plėtoja socialiai atsakingą veiklą. Visa tai turi būti orientuota į pagrindines suinteresuotųjų grupes (2.3 poskyris). Taigi įmonės, norinčios pretenduoti į šį apdovanojimą, gali pateikti visuomeninius projektus, atitinkančius kategorijas, kurios savo ruožtu dar kartą pabrėžia pagrindines įmonių suinteresuotųjų grupes:<sup>120</sup>

- **Visuomenė** – šiai kategorijai priskiriami tie projektai, kurie teikia įmonę supančiai visuomenei teigiamą reikšmę: pašalina barjerus ir leidžia lengviau integruotis į darbo rinką asmenims, turintiems fizinę ar intelektinę negalią, taip pat kitos kilmės, religijos ar amžiaus asmenims; vaikų ir jaunimo skatinimas mokytis, sportuoti, sveikos gyvensenos propagavimas, rengimas įsitraukti į darbo rinką; sąjunga su kita NVO tam, kad lengviau ir daugiau pasiekti visuomenei teigiamų tikslų; pagalba nepalankioje padėtyje atsidūrusiems regionams

<sup>118</sup> TRIGOS, 2010// <http://www.trigos.at/content/trigos/uebertrigos/traegerorganisationen/index.html>; prisijungimo laikas: 2010-08-28.

<sup>119</sup> Ten pat.

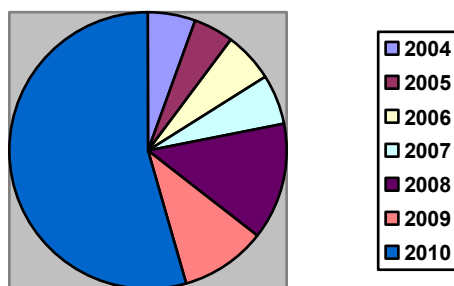
<sup>120</sup> Ten pat.

(vietiniams arba už valstybės ribų); pagalba naujai atsirandančioms rinkos šakoms ir kt.

- **Darbo vieta** – apdovanojami projektai, kurie skatina asmeninį ir profesinį tobulėjimą tiek vyrams, tiek moterims; užtikrina vienodas galimybes įsidarbinti tam tikroje darbo vietoje; užtikrina visiems darbuotojams vienodą darbo saugą ir gerovę (pvz. sveikatos priežiūra, konfliktinių situacijų vengimas ir sprendimas, darbo vietos įrengimas ir t.t.); darbo ir šeimos santykių gerinimas, t.y. darbuotojų skatinimas tėvystei ir vėliau pagalba jiems grįžtant į darbą; vyresnio amžiaus žmonių įdarbinimo propagavimas; pagalba integruotis į darbo rinką po ilgo nedarbingumo grįžtantiems asmenims.
- Kategorijoje **rinka** išskiriamos tos įmonės, kurios kuria naują produktą arba paslaugą tam, kad pagerintų arba padėtų spręsti visuomenines problemas, taip pat pagalbėtų siekiant lengvesnės ir greitesnės žmonių su negalia integracijos į darbo rinką; vysto atsakingus santykius su savo tiekėjų grandine ir išskiria būtent tuos, kurie patys vadovaujasi ĮSA nuostatomis; skatina stipresnius santykius su vartotojais; tiekia ilgalaikę ir vertingą produkciją bei paslaugas.
- Kategorijai **ekologija** priskiriamos įmonės, kurių veikla vadovaujasi aplinkosaugos principais: kuria arba naudoja įvairias efektyvias aplinkosaugos priemones; teikia naujas idėjas tam, kad sukurti kuo daugiau aplinkosaugos ir ekosistemą tausojančių priemonių.

Šiais metais įmonės gali jau ketvirtą kartą pretenduoti ir į papildomą apdovanojimą, kurį įsteigė TRIGOS nariai kartu su „Microsoft Austrija“ kompanija. 2010-ieji yra *Europos kovos su skurdu ir kitais socialiniais trūkumais metai*. Šiais metais daug dėmesio skiriama žmonėms, kurie dėl įvairių priežasčių išgyvena socialinius trūkumus. Jei vieno iš dalyvių projektas yra kaip nors susijęs su tema „Priemonės prieš skurdą ir kitus socialinius trūkumus“, jis gali būti nominuotas ir šiam papildomam apdovanojimui. Projektas turi atspindėti: pagalbą socialiai nuskriaustiems žmonėms vėl sugrįžti į darbą; aktyvią kovą prieš skurdą; galimybę ir pagalbą skurdą išgyvenantiems žmonėms vėl mokytis ir įgyti specialybę; lygiavertis atlygis už darbą ir pan.

Nuo šio svarbaus apdovanojimo įsteigimo pradžios jau daugiau kaip 1500 įmonių buvo pareiškusios norą dalyvauti šiame projekte.



9 pav. **Dalyvių skaičiaus didėjimas TRIGOS projekte** (sudaryta autorės)

Ypatingai dalyvių skaičius padidėjo šiais metais – iki 2008 m. dalyvių skaičius svyravo iki 80, 2008 m. jau buvo užfiksuota 200 pageidavimų dalyvauti, prasidėjusios pasaulinės ekonominės krizės metais dalyvių skaičius šiek tiek sumažėjo, iki 146. Tačiau apdovanojimo steigėjai ir įkūrėjai džiaugėsi, jog ir sunkiu metu Austrijos įmonės aktyviai siekė tapti socialiai atsakingomis ir taip gerino šalies socialinę, ekonominę bei ekologinę padėtis.

Visų lūkesčiai buvo su kaupu viršyti šiais metais, nes TRIGOS apdovanojimui net 800 įmonių pateikė savo projektus, iš kurių buvo atrinktos 166 įmonės, kurių projektai pretendavo į pagrindinius apdovanojimus keturiose kategorijose. Šis skaičius parodo, jog net sunkiu ekonominiu metu Austrijos įmonės aktyviai plėtoja ir skatina socialinę atsakomybę. Tai pabrėžia nuolat ir žymiai didėjančią ĮSA reikšmę šios šalies viduje. Kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje, nėra jokių apribojimų, kokio dydžio ar kokią veiklą plėtojančios įmonės gali vykdyti SA veiklą. Šių metų TRIGOS praktika patvirtino šį teiginį ir parodė, jog mažos ir vidutinės įmonės gerokai aktyviau stengiasi įgyvendinti savo socialinę atsakomybę bei su ja susijusius planus. Pasak apdovanojimo steigėjų, socialiai atsakingos įmonės pelno daugiau visuomeninio pasitikėjimo ir, žinoma, tvarios naudos sau pačiai.

Kitas nacionaliniu lygmeniu svarbus apdovanojimas yra *ASRA*<sup>121</sup> (ang. *Austrian Sustainability Reporting Award*), kuri kasmet teikia auditorių rūmai kartu su žemės ūkio ministerija, nacionaline aplinkos apsaugos agentūra, Austrijos kontrolės banku ir kt. organizacijomis. Pagrindinis ASRA tikslas yra socialinės atsakomybės ataskaitų už nuveiktus darbus arba pasiūlymus ĮSA plėtros tema teikimo tendencijos skatinimas tarptautiniu lygiu.<sup>122</sup> Šiuo apdovanojimu skatinama įmonių atsakomybė labiau socialiniu ir aplinkos apsaugos požiūriu. Tinkamai paruošta ataskaita palengvina įmonės atsakingos veiklos kontrolę ir

<sup>121</sup> Kadangi 2010 m. apdovanojimai dar neįvyko ir nepateiktos jokios ataskaitos, todėl analizei buvo pasirinkta 2009 m. ataskaita.

<sup>122</sup> Kammer der Wirtschaftstreuhänder, 2010// <http://www.kwt.or.at/de/desktopdefault.aspx/tabid-144>; prisijungimo laikas: 2010-08-29.

stebėjimą, taip pat padeda sukurti tvarų sistemos valdymą. Kaip ir TRIGOS, šis apdovanojimas didina ĮSA reikšmę Austrijoje ir pristato ją plačiau ne tik šalies, bet ir užsienio visuomenei.

Kaip ir prieš tai aptartasis, šis apdovanojimas taip pat sulaukia nemenko atsakingą veiklą plėtojančių įmonių susidomėjimo. 2009 m. 30 įmonių buvo pateikę paraiškas dalyvauti šiame projekte, norėdamos pelnyti vieną iš pagrindinių apdovanojimų tokiose kategorijose, kaip:

- didelių įmonių socialiai atsakingo tvarumo ataskaita;
- mažų ir vidutinių įmonių socialiai atsakingo tvarumo ataskaita;
- privačių ar visuomeninių organizacijų socialiai atsakingo tvarumo ataskaita;
- bendra metinės veiklos ir socialiai atsakingo tvarumo ataskaita.

Kadangi ASRA buvo teikiamas jau dešimtą kartą, buvo specialiai apdovanota ir įmonė, kuri šiame projekte dalyvauja taip pat dešimtą kartą ir visada pelnė prizinę vietą. ASRA apdovanojimas buvo įsteigtas sekant Europos Sąjungos pavyzdžiu, kur teikiamas tarptautinis apdovanojimas ESRA (ang. *European Sustainability Reporting Association*). Kaip ir ASRA, jo pagrindinis tikslas yra socialinės atsakomybės tvarumo ataskaitų rengimas ir geriausios SA praktikos sklaida visose Europos šalyse.<sup>123</sup>

ESRA duomenimis Austrija yra viena pirmaujančių Europos valstybių, kurioje ĮSA idėjos sparčiai plinta ir įgauna tvarumą.<sup>124</sup> Pagal, į apdovanojimus pretenduojančius, projektus matyti, jog šioje šalyje ne tik didelės, bet ir vidutinės ar mažos įmonės aktyviai imasi šios iniciatyvos – kuria naujus vadybos modelius, kuriuose visapusiškai atsispindi SA veiklos koncepcija. Pastebima ir tai, jog ĮSA skatinančios organizacijos aktyviai skatina šalies verslo rinkos atstoves socialiai atsakingos veiklos aktyviai dairytis ir kitose šalyse, dalintis su jomis savo patirtimi. ĮSA skatinančioms organizacijoms pateikti visas įmanomas socialiai atsakingos veiklos gaires padeda nustatyti tam tikri įmonių valdymo nuostatai, šiame darbe vadinami – ĮSA įgyvendinimo priemonės.

**ĮSA įgyvendinimo priemonės.** Kadangi ĮSA kiekvienoje situacijoje, atskiroje šalyje ar įmonėje turi skirtingą reikšmę ir yra ne vienodai suprantama (žr. 1 skyrių), sunku nustatyti visiem bendras ir tinkamas ĮSA įgyvendinimo priemones. Dėl šios priežasties, Austrijoje nėra griežtai nurodytų ar teisinėmis nuostatomis reglamentuotų ĮSA priemonių. Šalyje randama įvairių rekomendacinio pobūdžio ĮSA įgyvendinimo gairių. Vienos jų yra respACT siūlomi

---

<sup>123</sup> The European Sustainability Reporting Association, 2010// <http://www.sustainabilityreporting.eu/>; prisijungimo laikas: 2010-08-29.

<sup>124</sup> Ten pat.



žingsniai,<sup>125</sup> kaip bendro pobūdžio priemonės, kurios palengvina ir padeda bet kuriai įmonei (bet kurios šalies įmonei ir net valstybinėms institucijoms) tinkamai vystyti SA veiklą:

- ĮSA grindžiama verslumu – ĮSA yra įmonių įnašas į tvarią visuomenę, kuris grindžiamas įmonės iniciatyva ir asmeniniu požiūriu į atsakomybę. Tik sugebėjusios suderinti būtinas socialinių įsipareigojimų sąlygas ir verslo veiklos tikslus, įmonės gali vykdyti SA veiklą. Įmonė, eidama šiuo keliu, pirmiausia turi suprasti kas yra jos suinteresuotieji ir kokie jų lūkesčiai. Visa tai padeda suvokti, kokių veiklos priemonių galima imtis, kad pradėti šią iniciatyvą taikyti ir savo aplinkoje.
- ĮSA yra savanoriška iniciatyva – negalima įmonių griežtai versti imtis SA veiklos, nes tai prieštarauja pagrindiniam jos principui, jos negalima apibrėžti jokiais teisės aktais. Apsisprendimo teisė lieka pačiai įmonei, todėl didesnės įmonės negali reikalauti dukterinių įmonių, kaip ir valstybė negali priversti šalies įmonių imtis šios veiklos. Svarbu suprasti ir parinkti tokias ĮSA sklaidos priemones, kurios būtų tik rekomendacinio pobūdžio, o pasirinkimo laisvė liktų pačioms verslo atstovėms.
- ĮSA apima daugiau, nei nurodo bet kuris teisės aktas – kaip negalima apibrėžti pačios ĮSA koncepcijos, nustatyti tikslų įgyvendinimo priemonių, taip negalima jos apriboti jokiais nuostatomis ar teisės aktais. Tai veikla, kuri apima daugiau, nei nurodo bet kuris dokumentas. Svarbu, kad ir šalyje, ir įmonių viduje būtų toleruojama ir skatinama bet kokia atsakinga veikla, net ir apimanti daugiau, nei nurodo tam tikros nuostatos.
- ĮSA strategijas reik nuolat keisti – įmonės vykdoma ĮSA strategija priklauso nuo įmonės padėties, rinkos būklės ir pagrindinės verslo situacijos šalyje. Visos šios sritys nuolat keičiasi, todėl ir ĮSA strategija turi būti nuolat naujinama ir tobulinama, kad atitiktų realią situaciją.
- Prie ĮSA galima prijungti politinę atsakomybę, bet nepakeisti jų vietomis – politikos viena užduočių yra įvesti tvarką – tam priskiriama žmogaus teisių, socialinių bei ekologinių standartų laikymasis. Pasak H. Dürr, visuomenę sudaro politika, ekonomika ir kultūra (žr. 1.3 poskyrį), o politika atstovauja visa apimančią valstybę. Tačiau nereiktų galvoti apie tai, jog politika ar valstybė gali priversti vykdyti SA veiklą ir griežtai nustatyti jos vykdymo nuostatas ar priemones. ĮSA yra savanoriškas reiškinys, todėl politika gali turėti tik

<sup>125</sup> respACT Austria, 2010//

<http://www.respact.at/content/site/plattform/wirueberuns/info/article/3475.html?SWS=216dea39425f5bab7c36ccbb2b16cc4d>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.

patariamąjį vaidmenį. Taigi, ar imtis šios veiklos įmonės privalo apsispręsti pačios, taip pat turi nuspręsti kaip ją vykdys, o į politiką kreiptis tik patarimų, konsultacijų ar paramos.

- Vykdamas ĮSA veiklą, įmonės, tam tikra prasme, formuoja ir supančią aplinką – įmonės, tenkindamos aplinkos ir darbo sąlygas visų savo suinteresuotų grupių: darbuotojų, tiekėjų ir kitų verslo partnerių, taip pat visos supančios visuomenės, sukuria gerus santykius su aplinkiniais, kurie leidžia pelnyti pasitikėjimą ir sudaro teigiamas veiklos vystymo sąlygas.
- Vidutinio verslo atstoves skatinti imtis ĮSA – vidutinio verslo atstovės nėra tokios aktyvios šioje srityje, todėl naudinga, jog didelės ir patyrusios įmonės skleisėtų savo gerus pavyzdžius bei teiktų joms ĮSA konsultacijas. Taigi, ĮSA sklaidos priemonės turėtų būti nukreiptos ne tik į visuomenės informavimą, bet ir į smulkiojo bei vidutinio verslo įmonių švietimą šia tema.
- ĮSA veiklą tobulinti, dalinantis visokeriopa patirtimi – tai yra labai svarbus ĮSA veiklos vystymo elementas – geri pavyzdžiai sudaro daugiau galimybių įvairių teigiamų strategijų kūrimui. Toks patirties keitimasis labai svarbus yra įmonėms, kurios pačios kuria savo atsakingos veiklos priemones ir siekia jas naujinti bei tobulinti.
- ĮSA, kaip įnašas į vystimosi politiką – derėtų nepamiršti, jog verslo pasaulyje yra labai daug dalyvių. Todėl svarbu suprasti visų, su kuriais tenka daugiau ar mažiau susidurti, veiklos vystymo pagrindinius aspektus ir vidaus politiką. Svarbu parodyti tinkamą SA veiklos gestą – ekonominių sunkumų turinčiai partnerei pailginti atsiskaitymo terminą ar sumažinti prekių ar paslaugų kainas, leisti atsiskaityti dalimis ir pan.
- Vykdoma ĮSA veikla turi būt patikima – kad ĮSA būtų teisinga, šią veiklą būtina vykdyti patikimai, t.y. skaidriai. Todėl įmonės turi įvertinti savo vykdomą veiklą aplinkos, darbuotojų, visuomenės bei kitų suinteresuotųjų atžvilgiu. Tai padaryti gali padėti nuolatinis veiklos ataskaitų rengimas, jų vertinimas ir veiklos tobulinimas. Turi vykti abipusio bendravimo ir dialogo principu grįsta SA veikla.

Austrijos įmonės, kurios vadovaujasi šiais siūlomais ĮSA veiklos žingsniais, jau pastebėjo vykdomos veiklos teigiamus rezultatus. Tiksliau tariant, šalyje vis sparčiau einama link tvaraus veiklos valdymo ir vystymo, kuris, savo ruožtu, leis siekti kitų tikslų. Šių žingsnių tikslesnės įgyvendinimo priemonės yra labai skirtingos, tai priklauso nuo konkrečios įmonės, jos veiklos kategorijos ar net šalyje susidariusios ĮSA situacijos. Todėl tikslesnes priemones ĮSA įgyvendinimui gali sukurti tik pačios įmonės, kruopščiai ištyrusios aplinkos padėties situaciją bei

suinteresuotųjų poreikius. Dėl šios priežasties, šiame darbe daugiau dėmesio skiriama bendro pobūdžio ĮSA įgyvendinimo priemonėms šalies ir atskirų įmonių viduje.

Viena iš jų yra *Austrijos įmonių valdymo kodeksas*, numatantis atsakingo šalies įmonių valdymo gaires, kuris pirmą kartą buvo paskelbtas 2002 m. spalio 1-ąją.<sup>126</sup> Kiekvienais metais atliekamas kodekso keitimas ir tikslinimas, tačiau pagrindinė esmė išlieka ta pati – pateikti šalies įmonių vadovams tinkamo valdymo ir stebėjimo rėmus. Jis apima tarptautiniu mastu pripažintus valdymo standartus. Kodeksas reikšmingas dar ir tuo požiūriu, jog įvardija Austrijos įmonių pelno įstatymo nuostatus. Dokumentas sukurtas remiantis Austrijos įmonių, biržos ir kapitalo taisyklėmis, ES praktika ir patirtimi, orientuota į vadovų valdymo sistemos gerinimą, taikant SA veiklos principus. Jis sudarytas taip, kad nepriklausomai nuo įmonės dydžio ar vadovo kompetencijos šia tema, jo nuostatas kiekvienas galėtų interpretuoti savaip ir pritaikyti būtent savo atvejui.

Pagrindinis kodekso tikslas – atsižvelgiant į visų lūkesčius, sukurti atsakingą, į ilgalaikį bei tvarų vystimąsi orientuotą į įmonių ir visuomenės valdymą. Kitaip tariant, juo siekiama sukurti skaidrų suinteresuotųjų pusių valdymą. Taigi, dokumentas skatina veikti kuo atsakingiau ir apie savo veiklą skelbti kuo platesniam suinteresuotųjų ratui.<sup>127</sup> Dokumente minimas taisyklės galima būtų suskirstyti į tokias kategorijas:

- Neišvengiamos taisyklės, kurių privaloma laikytis;
- Taisyklės, kurios toleruoja bet kokią nuokrypį, kurį vėliau būtina pagrįsti;
- Rekomendacinio pobūdžio taisyklės, kurių galima ir nesilaikyti.

Remiantis nacionaliniu, tarptautiniu, t.y. europiniu ĮSA tobulėjimu, kodeksas kiekvienais metais peržiūrimas ir tikrinamas iš naujo tam, kad jį būtų galima pritaikyti realią šalies įmonių padėtį atitinkančioje situacijoje.

Siekiant aktyviau remti mažų ir vidutinių įmonių ĮSA koncepcijos įgyvendinimą ir tvarų jos valdymą Austrijos ekonomikos rūmai (vok. Wirtschaftskammern Österreichs), remdamiesi kitų institucijų patirtimi, išleido *atsakingo valdymo gaires* - „7 žingsniai tvaraus vystimosi link“.<sup>128</sup>

1. Išsiaiškinti ir įgyvendinti visas sąlygas;
2. Identifikuoti suinteresuotųjų grupes, jų lūkesčius bei visuomeninius klausimus;
3. Nustatyti įmonės tikslus ir parengti veiksmų planą;
4. Kaupti ir sisteminti visą reikalingą informaciją;

<sup>126</sup> Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, 2010// <http://www.corporate-governance.at>; prisijungimo laikas: 2010-08-03.

<sup>127</sup> Ten pat.

<sup>128</sup> Die Wirtschaftskammern Österreichs. In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht// <http://portal.wko.at/wk/wirueberuns.wk?ftyp=4&dstid=686>; prisijungimo laikas: 2010-08-15.

5. Parašyti veiksmų atskaitą;
6. Apipavidalinti atskaitą;
7. Išplatinti pranešimą.

Šio leidinio pagrindinis tikslas yra įmonių ir jų vadovų skatinimas imtis socialiai atsakingo ir darnaus veiklos vystymo. Tai tarnauja kaip parama ar paskata strategiškai atsakingo valdymo plėtojimui ir kaip socialiai atsakingos veiklos pavyzdys. Šios gairės pateikia informaciją, kokią naudą ir tikslus gali pasiekti įmonės, kurios vykdys socialiai atsakingą ir darnią veiklą. Jos parodo, jog tokios veiklos gali imtis ne tik didelės, bet ir mažos ar vidutinės įmonės. Visi žingsniai yra nuodugnai aprašyti ir pavaizduoti įvairiais pavyzdžiais. Čia paminėtina, jog ĮSA reiškinys yra dar pakankamai jaunas, todėl patys geriausi ir daugiausiai naudos apimantys pavyzdžiai kol kas pateikiami tik didelių įmonių.

Šis informacinis leidinys nėra tiesiog ilgalaikės veiklos principų rinkinys ar normų ir standartų analizė. Jis taip pat nėra tiesiog veiklos vertinimo rekomendacijos ar įmonės vidaus valdymo aprašymas. Vadovas apie tvarią atsakomybę įmonėms padeda sukurti subalansuotą ir skaidrų jų ekonominės, ekologinės ir socialinės veiklos vaizdą. Jame pateikti pagrindiniai žingsniai veda link darnaus veiklos valdymo, čia taip pat nurodyti metodai, kaip galima nuolat stebėti ir gerinti ją. Dokumente užduodami ir klausimai tam, kad įmonių vadovai pradėtų pozityviau vertinti save ir savo vykdomą veiklą, be to, jis siūlo aktyviai bendradarbiauti su savo suinteresuotomis grupėmis.<sup>129</sup>

Šių gairių leidėjas – Austrijos ekonomikos rūmai, taip pat aktyviai vykdo ir propaguoja dar vieną būdą, skatinantį šalyje imtis ĮSA veiklos. Kitaip tariant, ši institucija aktyviai vykdo ir švietimo ar mokymo programas įvairių valstybinių ar privačių įstaigų vadovams ir darbuotojams. Šių programų pagrindinis tikslas – pateikti verslo atstovams ĮSA nešančią naudą ir svarbą įmonių veikloje. Nereikėtų pamiršti ir mokslo įstaigų, kurios taip pat aktyviai tyrinėja ir diskutuoja šia tema. Pavyzdžiui, Vienos ekonomikos ir verslo universitete yra tvaraus valdymo tyrimų institutas, kuriame nagrinėjami įvairūs darnaus valdymo projektai, bei pateikiami nauji pasiūlymai. Kaip šio instituto dalis yra ir ankščiau minėta *ISA-Austrija* organizacija, kuri irgi užsiima ĮSA koncepcijos tyrinėjimu ir sklaida šalies verslo rinkoje.<sup>130</sup>

2002 m. balandžio mėnesį Austrijos respublikos vyriausybės priimta tvarumo strategija<sup>131</sup> turėtų būti suprantama taip pat kaip ĮSA skatinimo priemonė. Strategijoje teigiama, jog darnus mąstymas ir veikla padės sukurti geresnę šalies gyvenimo kokybę, paskatins spartesnį

---

<sup>129</sup> Die Wirtschaftskammern Österreichs. In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht// <http://portal.wko.at/wk/wirueberuns.wk?ftyp=4&dstid=686>; prisijungimo laikas: 2010-08-15.

<sup>130</sup> Wirtschaftsuniversität Wien. Das Research Institute for Managing Sustainability// <http://www.sustainability.at/?k=&s=home&u=&lang=en>; prisijungimo laikas: 2010-09-05.

<sup>131</sup> Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung// <http://www.nachhaltigkeit.at/article/archive/26469>; prisijungimo laikas: 2010-09-05.

ekonomikos augimą ir sukurs tvarų vaidmenį Europos rinkoje. Strategiją sudaro keturios pagrindinės dalys: gyvenimo kokybė Austrijoje; Austrija – dinamiška verslo vieta; Austrija – atsakinga už aplinką ir Austrijos tarptautinė atsakomybė. Kiekvienai jų yra suformuluota po 5 pagrindinius tikslus, kurių įgyvendinimas padeda siekti tvaraus šalies verslo rinkos valdymo ir funkcionavimo (žr. 4 priedą). Kiekvieno tikslo aprašymas apima pagrindines šalyje vyraujančias problemas, jų sprendimo būdus ir konkrečius tikslus.

Austrijos tvarumo strategija teikiama kaip valdžios institucijų atsakingos veiklos modelis ir tvarumo priemonių rinkinys, apimantis aiškių ir konkrečių tikslų gaires, vedančias link tvaraus verslo valdymo modelio. Dokumentas pabrėžia tarpinstitucinio ir tarpžinybinio bendradarbiavimo svarbą. Čia siūlomos pirminės ilgalaikės planavimo ir tikslų įgyvendinimo priemonės, kreipiančios tvaraus verslo link. Strategija buvo sukurta kaip aukščiausioji ĮSA skatinimo priemonė nacionaliniu lygmeniu, kuri apima visas šalies ĮSA skatinančių organizacijų ir atskirų verslo vienetų atsakingos veiklos strategijas, planus ir įgyvendinimo būdus. Pateiktos priemonės padeda atlikti reguliarių ir skaidrų šalies ĮSA padėties stebėjimą ir įgalina greitai pastebėti išskylančius ar iškiliančius netikslumus, kurie gali būti neigiamų pasekmių priežastys. Dokumentas sudarytas taip, kad pateiktas priemonės savo praktikoje gali pritaikyti bet kuri įmonė. Jis nereglamentuoja ĮSA veiklos, taip išlaikydamas pasirinkimo laisvę. Taigi, įmonės nėra įpareigosotos vadovautis šia strategija ar atskiromis jos dalimis, jos turi galimybę savanoriškai nuspręsti kas joms yra svarbiausia ir pačios įvertinti, kokios naudos gali gauti, remiantis šiuo priemonių rinkiniu.

Panašių priemonių ėmėsi ir Austrijos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, išleidusi šeimos ir darbo audito nuostatas<sup>132</sup> – pagrindines ĮSA įgyvendinimo gaires, kuriose nustatyta kaip įmonė turi bendrauti su suinteresuotomis šalimis ir jų šeimomis. Pagrindinis nuostatų rinkinio tikslas yra padidinti vietos valdžios ir įmonių palankumą šeimų, vaikų ir senjorų atžvilgiu. Dėka šio dokumento, Austrijoje į šeimą orientuota veikla nustatoma, vertinama ir įgyvendinama remiantis audito procesais. Audituojant įmonių veiklą, nukreiptą į bendradarbiavimą su darbuotojų ir vietos bendruomenės šeimomis, yra analizuojamos, sisteminamos ir vertinamos plėtros galimybės bei būsimi veiksmai, t.y. taikomos nusistovėjusios audito procedūros, kurios naudojamos analizuojant ir sisteminant bet kokius kitus procesus.

Šeimos ir darbo audito nuostatos yra priemonių rinkinys, kuriuo skatinamas įmonių palankumas suinteresuotųjų grupių šeimų atžvilgiu. Kas, savo ruožtu, padeda įmonėms pelnyti didesnę visuomenės pasitikėjimą. Šiame priemonių rinkinyje daugiausiai dėmesio skiriama svarbiausiems šeimos etapams:

---

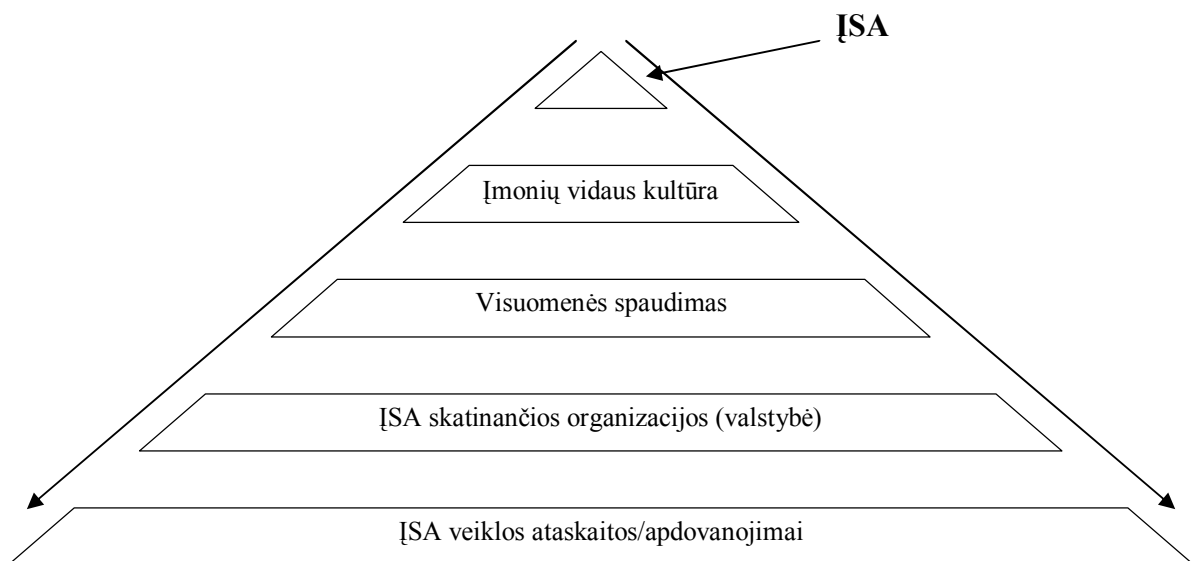
<sup>132</sup> Bundesministeriums für soziale Sicherheit und Generationen. Audit „familienfreundliche Gemeinde“// [http://www.familieundberuf.at/fileadmin/downloads/Gemeinden/01\\_Richtlinie.pdf](http://www.familieundberuf.at/fileadmin/downloads/Gemeinden/01_Richtlinie.pdf); prisijungimo laikas: 2010-09-05.

- Nėštumas ir gimdymas;
- Šeima su kūdikiu;
- Šeima su mažamečiais vaikais iki 3 metų;
- Šeima su iki mokyklinio amžiaus vaikais;
- Šeima su mokiniais;
- Šeima su studentais;
- Šeimos santykiai su seneliais, vaikais ar anūkais;
- Senjorų šeimos.

Kiekvienas šeimos vystimosi etapas turi tam tikrų specialių poreikių, kuriuos įmonės privalo tenkinti kaip įmanydamos. Savaime suprantama, būtina teikti pagalbą toms šeimoms, kuriose pvz. auga negalią turintys vaikai arba šeimai, turinčiai didelių finansinių sunkumų, imigrantų šeimai ir pan. Rinkinyje nurodytos pagrindinės spęstinos kryptys ir jų sprendimo galimybės, kurias kiekviena įmonė gali keisti ir tobulinti savo nuožiūra.

Taigi, šios šeimos ir darbo audito nuostatos, taip pat skatina imtis ĮSA ir įgyvendinti vieną iš jos sričių, t.y. skatina kreipti dėmesį bent į vieną suinteresuotųjų grupę. Austrijos socialinės apsaugos ir darbo ministerija šiuo dokumentu įmones skatina, bet neverčia imtis SA veiklos. Įmonės turi galimybę rinktis, o tos, kurios pasirenka vykdyti šią veiklą, sulaukia valdžios institucijų patarimų ir paskatinių toliau siekti gerų rezultatų. Matyti, jog ir šalies vyriausybė bei ministerijos aktyviai prisideda prie socialiai atsakingos ir darnios įmonių veiklos skatinimo. Kartu sugeba išlikti nuošalėje, sudarydamos palankias sąlygas įmonių savarankiškumui ir savanoriškumui ugdyti.

Apibendrinant Austrijos įmonių patirtį ĮSA srityje, matyti jog šalyje vadovaujamosi tokiu ĮSA veiklos įgyvendinimo modeliu:



10 pav. Austrijos ĮSA įgyvendinimo modelis (sudaryta autorės)

Modelis rodo, jog ĮSA trikampį Austrijoje pirmiausia sudaro pačių įmonių vidinė kultūra ir socialiai atsakingos veiklos svarbos suvokimas. Sudarydamos atskirą suinteresuotųjų grupę, daugelis įmonių yra pačios motyvuotos imtis atsakingos veiklos. Kitos įmonės, kuriose vidaus kultūros suvokimas nėra taip stipriai patobulėjęs, jaučia nuolatinį ir vis stiprėjantį supančios aplinkos spaudimą, todėl vis dažniau į veiklos strategiją įtraukia SA tikslus. Austrijos valstybė, prisidengdama ĮSA reglamentuojančių organizacijų veikla, kišasi į šį procesą tik tiek, kiek tai liečia tam tikrų įstatymų ar veiklos gairių sudarymą bei nustatymą tam, kad įmonės justų pilnavertę jos paramą. Kad įmonės būtų labiau motyvuotos ir kad pritrauktų daugiau atskirų verslo vienetų į šią veiklą, ĮSA skatinančios organizacijos užsiima ne tik kuriojančia ar švietėjiška veikla, jos taip pat teikia apdovanojimus geriausioms šios srities atstovėms bei skatina veiklos ataskaitų viešinimą, taip skleisdamos žinią visuomenei apie atsakingas ir aplinka besirūpinančias įmones. Teikiami apdovanojimai taip pat nukreipia įmones tinkama linkme, t.y. tam tikra prasme, nurodo kryptis kur derėtų taikyti SA veiklos principus. Paminėtina, jog Austrijoje pastebimas ĮSA verslo sąžinės požiūriu ir ĮSA suinteresuotųjų požiūriu derinimas (žr. 2.1 poskyrį), kuris veda link tvarios įmonių ir pačios šalies rinkos veiklos valdymo.

Pabrėžtina tai, jog Austrijoje ĮSA iniciatyvas įgyvendina įvairios įmonės nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio, dydžio ar kapitalo. Atsakingo verslo veikla yra labai įvairi ir į ją įsitraukia įvairūs naudos gavėjai. Remiantis išanalizuota ĮSA koncepciją Austrijoje skatinančių organizacijų veikla, teikiamais apdovanojimais ir jų siūlomas ĮSA diegimo priemonės, galima išskirti sritis, kurias šis reiškinys vienaip ar kitaip paliečia:

- Personalo mokymosi skatinimas;
- Darbuotojų laisvalaikio organizavimas;
- Lygių galimybių plėtra;
- Dalyvavimas bendruomenės gyvenime;
- Sveikatos apsauga ir saugumas darbe;
- Aplinkos apsauga ir poveikio aplinkai mažinimas;
- Atsakomybė prieš vartotojus ir pirkėjus ir kt.

Nors ĮSA veiklos iniciatyva turėtų būti savanoriška, jos įgyvendinimo apimtis ir sėkmingas vystymas, vis dėl to, negalimas be visuomeninių lūkesčių, normatyvinių dokumentų, standartų, tyrimų ar skatinimo priemonių įsikišimo. Vadinas, visos ĮSA skatinančios organizacijos iš dalies pastumi įmonių vadovus pirmiausia bent jau susidomėti šia sritimi, o vėliau leidžia savanoriškai jos imtis ir kurti savo veiklai tinkamiausias atsakingos veiklos strategijas ar planus. Nederėtų pamiršti, jog verta atsigręžti ir į kitų šalių patirtį. Bendradarbiavimas yra ne tik viena iš socialinės atsakomybės sudedamųjų dalių, bet kartu ir

vienas iš būdų jos sėkmingam įvedimui į šalies įmonių veiklą. Siekiant kuo geresnių rezultatų, patartina aktyviai bendradarbiauti, komunikuoti ir dalintis patirtimi su kaip įmanoma daugiau bendraminčių valstybių verslo rinkos atstovėmis. Austrijos patirtis įrodė, jog aktyvus dalyvavimas tarptautinėse konferencijose, patirties dalinimasis ir aktyvus komunikavimas šia tema leido ĮSA reiškiniui šalies įmonėse tvirtai įsitvirtinti ir palaipsniui tobulėti, nešant abipusę naudą.

Prieš pateikiant konkrečias išvadas ir pasiūlymus, kaip galima būtų pasinaudoti Austrijos patirtimi ir ĮSA reiškinių įtvirtinti Lietuvos verslo rinkos atstovų tarpe, derėtų pristatyti bei aptarti praktinį konkrečios Austrijos įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo modelį.

### **3.4 AB EVN (vok. AG „Energie Versorgung Niederösterreich“) socialiai atsakingos veiklos analizė**

Organizacijos, kuriojančios ĮSA Austrijoje, aktyviai skatina skaidraus verslo politiką ir kaip vieną iš priemonių įvardina kiekvienais metais teikiamas socialiai atsakingos veiklos ataskaitas, pagal kurias vėliau apdovanoja labiausiai nusipelnusiais įmones. Pristačius Austrijos bendrą ĮSA plėtros modelį, būtų pravartu išsiginčinti ir į smulkesnio vieneto, t.y. vienos įmonės socialiai atsakingos veiklos analizę. Kaip pavyzdys buvo pasirinkta panagrinėti PS tinklo narės ir jau aptartų TRIGOS bei ASRA apdovanojimų nominantės – akcinės bendrovės EVN<sup>133</sup> socialinės veiklos praktinis modelis.

AB EVN yra viena pirmaujančių Austrijos bendrovių, tiekianti energetines ir aplinkosaugos paslaugas. Ši įmonė savo veiklą vykdo 18 šalių, ir yra įdarbinusi apie 9000 darbuotojų apskritai. Įmonė daugiau kaip trims milijonams klientų iš įvairių pasaulio šalių teikia modernizuotas šilumos, elektros, dujų, vandens ir atliekų perdirbimo paslaugas. Vykdoma veikla ir įmonės šūkis – *Energie vernünftig nutzen – protingas energijos naudojimas* – savaime išduoda požiūrį į ĮSA veiklą. AB EVN atsakingą veiklą, suinteresuotųjų ir aplinkos atžvilgiu, kasdien plėtoja jau 85 metus. ĮSA šiai įmonei reiškia savanorišką indėlį į tvarų veiklos vystimąsi. Tvarus vystimasis – tai tęstinis procesas, kuris apima visus verslo vienetus ir reikalauja aiškių tikslų nustatymo. Kitaip tariant – *tvarumas* šiai įmonei yra ilgalaikis verslo planas. Kaip atsakinga aplinkosaugos ir energetikos paslaugas teikianti bendrovė, ji aktyviai siekia ekologinius, ekonominius ir socialinius aspektus išvelgti kaip visuomenę jungiančią visumą. Kitaip tariant, AB EVN iškėlė sau uždavinį įgyvendinti 3E modelį savo veikloje bei subalansuoti tikėtinus tikslų konfliktus.

*Ekologinė atsakomybė.* Būdama tvirtai įsitikinusi, jog įmonės dėmesys aplinkos apsaugai yra visuomeninės atsakomybės išraiška, kuri garantuoja tvarią įmonės ateitį, AB EVN jau 1990

<sup>133</sup> AB EVN// <http://www.evn.at/Verantwortung/CSR-Management.aspx>; prisijungimo laikas: 2010-11-15.



m. įsteigė atskirą aplinkosaugos padalinį, kuris tiksliai apibrėžia aplinkosauginius tikslus ir vertybes. Siekiant pagerinti aplinkosaugos veiksmingumą gamybos vietose, įmonė nuo 1995 m. savanoriškai ėmėsi atsakingo šios srities valdymo ir aktyviai siekė veiklos sertifikavimo pagal EMAS ir ISO 14001 vadybos standartus (daugiau apie juos 4.1 poskyryje). Įmonė jaučia atsakomybę ne tik įgyvendinant savo įsipareigojimus, susijusius su teikiamomis paslaugomis, bet jaučiasi atsakinga ir už spęstinius dabartinės klimato kaitos klausimus. Daug dėmesio skiria ir tvariam energijos tiekimui bei aplinkos apsaugos vadybai. Paminėtina, jog pastaraisiais metais aplinkosaugos vadyba buvo papildyta ir į vieną bendrą sistemą apjungta su profesinės saugos reikalavimais. Taip pat įmonė kreipia dėmesį į gamtos apsaugą, t.y. rūpinasi fauna ir flora, pvz. stengiasi kuo minimaliau paveikti krašto gamtą, vietoj oro linijų dažniausiai tiesia kabelius po žeme, kaip įmanoma tobulina dujotiekio sistemas ir pan. AB *EVN* yra antra pagal dydį Austrijos įmonė, kuri tiekia geriamą vandenį, todėl yra suinteresuota ir puikia vandens kokybe. Nuo 1990 m. ji dar pradėjo aktyvią atliekų tvarkymo kampaniją, kurios šūkis – *vengti, išnaudoti, išmesti*. Be to, kad įmonė savo klientams tiekia šviesą, šilumą ir kitą energiją, ji dar teikia ir energijos panaudojimo patarimus bei tam tikrų problemų sprendimo galimybes.

*Ekonominė atsakomybė.* Verslo valdymas ir atsakingos veiklos vystymas įmonei nėra nesuderinami dalykai. Įmonė daug dėmesio skiria santykiams su savo akcininkais ir klientais, nes būtent jie yra tvarios įmonės veiklos pagrindas. Ji įdeda daug pastangų, kad su partneriais užmegztų kuo stipresnius ryšius, nes atsakingas bendradarbiavimas su suinteresuotomis grupėmis taip pat veda link tvaraus veiklos vystymo. AB *EVN* aktyviai dalyvauja daugelyje nacionalinių ir tarptautinių mokslinių tyrimų plėtros projektuose, taip pat pelnė vienos veiksmingiausių ir ekologiškiausių energijos tiekimo įmonių Austrijoje vardą. Šiai veiklai įmonė per metus išleidžia apie 1,2 Mln. (beveik 7% lėšų) Eurų. Visuomeninių poreikių tenkinimui įmonė išleidžia apie 28 Mln. Eurų. Panašūs skaičiai vyrauja ir personalo, investuotojų bei klientų vadyboje. Taigi matyti, jog įmonė tikrai negaili lėšų, tam, kad užtikrintų socialinę-ekonominę visuomenės gerovę, kas savo ruožtu, įmonei padeda siekti pagrindinio jos tikslo.

*Socialinė atsakomybė.* Įmonė yra išsikėlusį svarbų ir nelengvai įgyvendinamą uždavinį – sujungti ir įgyvendinti atskirų suinteresuotųjų grupių poreikius. Šalia visų ekonominių ir ekologinių tikslų įmonė yra užsibrėžusi ir dar vieną svarbų tikslą – suteikti darbuotojams patrauklias, socialiai orientuotas ir motyvuotas darbo sąlygas. Akcinė bendrovė laikosi šių principų: vienodas požiūris ir visiems lygios galimybės; išsamus personalo informavimas apie aktualius klausimus; įmonių partnerystė; tarptautinės darbo organizacijos ir žmogaus teisių nustatytų gairių atitikimas. Taigi, įmonės sėkmę taip pat lemia aktyvus ir tikslus žmoniškųjų išteklių valdymas. Bendrovė skatina ir padeda darbuotojams siekti išsilavinimo arba tobulinti savo turimas žinias ir sugebėjimus, taip pat visus be išimčių skatina siekti karjeros, aktyviai

rūpinasi sveikatos apsaugos ir tinkamų darbo sąlygų užtikrinimu. Vykdydama socialinę atsakomybę AB *EVN* siekia ir aktyvios žmonių su negalia integracijos į darbo rinką, taip pat pasisako už skaidrią įmonės veiklą, t.y. aktyviai ir sąžiningai informuoja ją supančią aplinką ne tik apie gerus darbus, bet savo trūkumus ar netikslumus.

Kadangi įmonė savo veiklą vykdo ne vienoje ir ne keliose šalyse, jai būtinai reikia vienos bendros *valdymo strategijos*, vedančios link jos pagrindinių tikslų. Įgyvendinti ilgalaikį ir tvarų verslo planą taikant *ISA* modelį, t.y. vykdant visas tris atsakomybės rūšis įmonei padeda jos sukurtas *elgesio kodeksas*. Kiekviena įmonė, savanoriškai vystanti sąžiningą ir atsakingą veiklą, viduje privalo būti nusistačiusi tam tikras atsakingo elgesio normas. Siekiant užtikrinti gerą reputaciją ir verslo sėkmę, įmonė privalo gerbti ne tik šalies ar kitų organizacijų nuostatas ir įstatymus, bet laikytis ir savo vidinių išipareigojimų išorinių ir vidinių suinteresuotųjų atžvilgiu. Štai kodėl analizuojama Austrijos įmonė taip pat turi savo elgesio kodeksą, kuriame nustatytos atsakingo ir į sėkmę vedančio įmonės valdymo normos bei gairės. Atsižvelgiant į aukštą įmonės atsakomybės lygį atliekant kasdienes pareigas ir paslaugas visose verslo srityse, jos darbuotojams ir vadovams yra labai svarbu laikytis dokumente nurodytų nuostatų.

AB *EVN* elgesio kodekse įvardinta visos įmonės misija. Dokumentas apima įmonės vizijos, misijos ir pagrindinių vertybių *įgyvendinimo strategiją*, kuri yra laisvai pasiekiamą ne tik įmonės darbuotojams, bet ir kitoms verslo atstovėms. Kiekvienas darbuotojas jame gali rasti išsamų aprašymą ir pasiūlymus, kaip galėtų gerinti savo veiklą ir prisidėti prie įmonės aukščiausių tikslų. Kadangi įmonė savo filialus turi net 18 šalių, kodeksas apima ir bendro įmonės valdymo modelio gairių nustatymą, pritaikytą kiekvienos šalies situacijai atskirai. Kodeksas buvo sudarytas remiantis ne tik sava patirtim, bet ir tarptautinių organizacijų veikla ir patarimais, Austrijos įmonių valdymo kodeksu, PS standartais, tarptautinės darbo organizacijos nuostatomis ir kt.dokumentais. Kodekse pabrėžiama, jog šios įmonės ekonominė veikla turi nešti socialinę ir ekologinę naudą ją supančiai aplinkai. Bendrovė siekia būti „geru kaimynu“, veikdama ji reiškia pagarbą visų šalių kultūrai ir mentalitetui, su kuriais susiduria įmonės filialai atskirose valstybėse.

Kaip rodo analizuojamos įmonės praktika, socialinės atsakomybės įgyvendinimas nėra trumpalaikis reiškinys, tai kasdienis įtemptas ir rezultatais grįstas darbas, už kurio atlikimą neturėtų būti atsakingas vien įmonės vadovas/-ai. Remiantis gairių rinkiniu „7 žingsniai tvaraus vystimosi link“ šioje bendrovėje buvo sudaryta *ISA įgyvendinimo padalinys*, kurį sudaro:

- *ISA iniciatyvinė grupė*, sudaryta iš ryšių su visuomene, žmogiškųjų išteklių ir aplinkos kontrolės valdybų narių. Ši grupė rengia naujus *ISA* įgyvendinimo siūlymus, priima tvaraus vystimosi strategijas, nuolat jas tobulina, skirsto

biudžeto išteklius šiai veiklai, aktyviai bendrauja su šalies ir tarptautinėmis ĮSA reglamentuojančiomis organizacijomis;

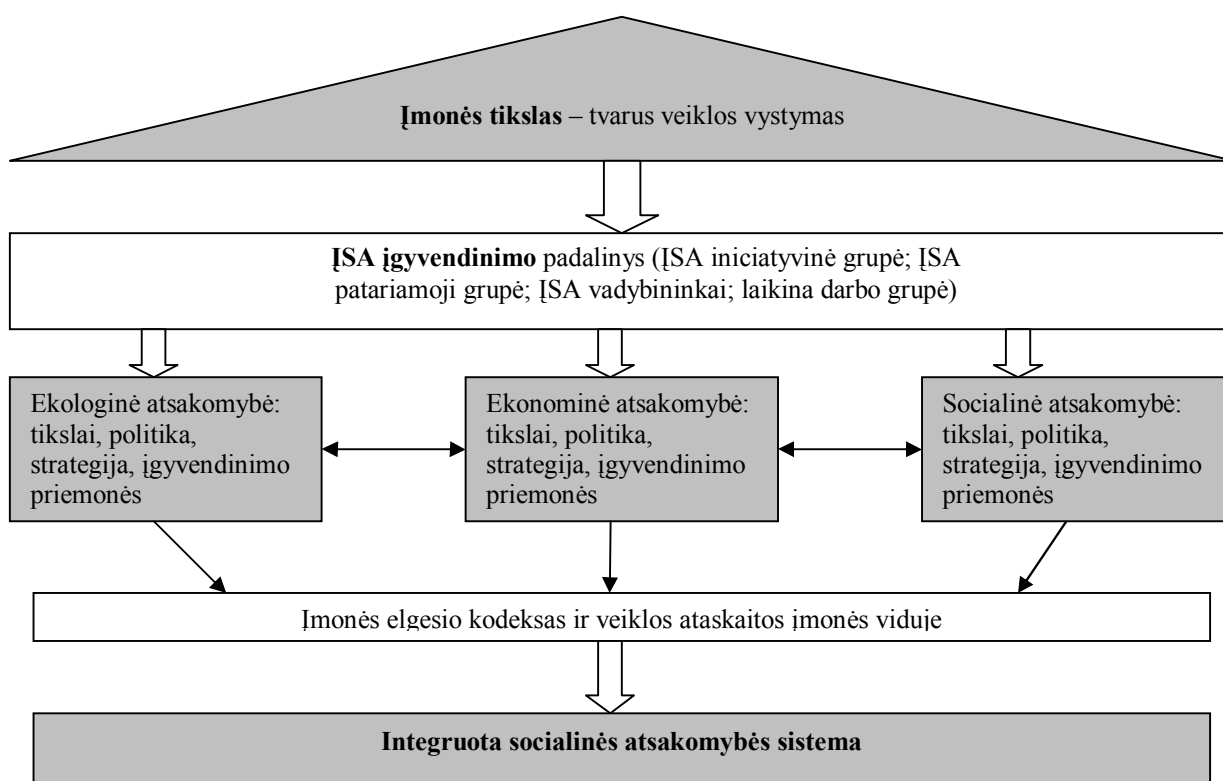
- *ĮSA patariamoji grupė* – sudaryta iš ryšių su visuomene, žmogiškųjų išteklių, ryšių su investuotojais, aplinkos kontrolės padalinių darbuotojų. Ši grupė vykdo iniciatyvinės grupės nurodymus, teikia veiklos ataskaitas ir pasiūlymus veiklos gerinimui;
- *ĮSA vadybininkai* – darbuotojai iš visų įmonės skyrių, kurių pagrindinė užduotis į šią veiklą įtraukti kuo daugiau suinteresuotųjų, ieško galimybių ĮSA plėtrai supančioje aplinkoje;
- *Laikina darbo grupė* – pagalba ĮSA iniciatyvinei grupei konkrečiomis priemonėmis.

Taigi ĮSA įgyvendinimo padalinio pagrindinė užduotis yra kurti tvarų socialinės atsakomybės įgyvendinimo mechanizmą, reaguoti į dabartinius įvykius bei nustatyti spęstinius prioritetus. Šis įmonės padalinys socialinę atsakomybę siūlo realizuoti, vadovaujantis tokia strategija:

- Įmonės *klientai, investuotojai ir tiekėjai* sudaro vieną pagrindinių socialinės atsakomybės taikymo sričių, kuri skatina visus veiksmus kreipti ne tik į dabartį, bet ir į ateities veiklą;
- Įsipareigojimai *aplinkai* pasireiškia dėka tvaraus išteklių panaudojimo, medžiagu ciklo optimizavimo bei atsinaujinančių energijos šaltinių plėtros;
- Įmonės sėkmę lemia jos atsidavę *darbuotojai* ir sudaryta teigiama darbo aplinka;
- Aktyvus dalyvavimas *visuomeniniame gyvenime*: jaunimo, moksleivių, sporto, meno, mokslo ir kt. socialinių iniciatyvų skatinimas taip pat turi svarų indėlį siekiant pagrindinių tikslų;
- Aktyvi *komunikacija* su suinteresuotaisiais – suburta speciali darbo grupė.

Keliant tokius aukštus uždavinius, įmonė siekia tvirto pagrindo tvariai veiklai vystyti. Šios Austrijos įmonės veiksmai siekia ne tik faktinius veiklos rezultatus, bet ir ilgalaikę atsakomybę ateinančių kartų atžvilgiu. Būtent šie paminėti deklaruojami teiginiai atitinka pirmoje darbo dalyje išdėstytą socialiai atsakingos įmonės sampratą. Šios darbo dalies pradžioje buvo minėta, jog socialiai atsakinga įmonė turi viešai skelbti visą informaciją apie savo veiklą, nes viešumas ir patirties dalinimasis atneš teigiamos naudos ne tik informaciją viešinančiai įmonei, bet ir prie šios veiklos norinčiai prisidėti arba neseniai prisidėjusiai kitai verslo atstovei. Kaip ir pridera socialiai atsakingai įmonei, ši Austrijos bendrovė taip pat laisvai platina visą reikalingą informaciją. Jos interneto puslapyje lengvai galima rasti ataskaitas, kuriose nurodytos įmonės vizija, misija, vertybės bei tikslai, taip pat pagrindinė informacija, kam ji teikia

prioritetus ir kaip įgyvendina visus tris atsakomybės tipus, socialinės atsakomybės įgyvendinimo strategijos ir planai. Pateikus AB *EVN* ĮSA veiklos analizę, visą įmonės veiklą galima pavaizduoti tokiu ĮSA įgyvendinimo modeliu:



11 pav. AB *EVN* socialinės atsakomybės įgyvendinimo modelis (sudarytas autorės)

Kadangi ši bendrovė savo veiklą vykdo 18 šalių, ji jaučia didesnę visuomeninę spaudimą vykdyti socialiai atsakingą veiklą. Skirtingos šalių kultūros, poreikiai ir prioritetai buvo vienas iš veiksnių, paskatinsiu įmonę imtis šios veiklos. Tačiau pati svarbiausia priežastis yra pačios įmonės vidinis nusistatymas. Suprasdama, jog yra viena iš suinteresuotųjų valstybės atžvilgiu ir į savo veiklą įtraukusi daug kitų suinteresuotųjų grupių, įmonė pradėjo aktyviai derinti savo tikslus su atskirų suinteresuotųjų poreikiais. Ne tik dėl savo gerovės, bet ir jausdama didelę atsakomybę savo darbuotojų atžvilgiu, AB *EVN* pagrindiniu savo tikslu iškelė atsakingai tvarų veiklos vystymą ne tik šiandien, bet ir rytoj. Siekiant šio tikslo įmonė nustatė kiekvienos atsakomybės politiką, įgyvendinimo strategiją bei priemones. Prie šių veiksmų įgyvendinimo aktyviai prisidėjo ne kas kitas, kaip ĮSA įgyvendinimo padalinys, kurio pagrindinė funkcija – sukurti tiksliai ir naudingas atsakingos veiklos strategijas, kuriomis būtų galima patenkinti visas tris atsakomybės rūšis ir suinteresuotųjų poreikius. Kad socialiai atsakingos veiklos procesas vyktų sklandžiai ir įtrauktų daugiau įmonės darbuotojų bei kitų suinteresuotųjų, ĮSA įgyvendinimo padalinys, remdamasis visokeriopa patirtimi ir patarimais, sudarė įmonės elgesio kodeksą bei įvedė veiklos ataskaitų įmonės viduje teikimo sistemą, kas leidžia lengviau

kontroliuoti ĮSA proceso eigą. Toks veiklos modelis leido įmonėje atsirasti ir tvirtai įsigalėti tvariai socialinės atsakomybės veiklos sistemai.

Apžvelgus Austrijos AB *EVN* socialiai atsakingos veiklos modelį, galima teigti, jog įmonė turi susiformavusias galias ir individualias ĮSA tradicijas. Įmonėje veikia stambus socialiai atsakingą veiklą vystantis mechanizmas, įtraukdamas vis daugiau dalyvių. Ne pirmus metus plėtojanti šią veiklą, bendrovė kasmet teikia ir visuomenei naudingus projektus. Nuolat sekdamas vis atsinaujinančią rinkos ir visuomenės situaciją, tvirtai laikosi savo nustatytos ĮSA strategijos įgyvendinimo etapų, t.y. veiklos kodekse įvardintų nuostatų.

Apibendrinant, galima teigti, jog ši įmonė yra puikus socialiai atsakingos įmonės pavyzdys, kuri ne tik laikosi ekonominės, socialinės ir ekologinės atsakomybių, tenkina suinteresuotųjų poreikius, bet ir aktyviai rūpinasi ateinančių kartų gerove. Pateiktas įmonės ĮSA įgyvendinimo modelis puikiai atspindi anksčiau sudarytą visos šalies ĮSA įgyvendinimo modelį. Matyti, jog šioje šalyje didžiausią įtaką įmonių apsisprendimui daro jų pačių vidinė kultūra – kas atspindi pagrindinį socialinės atsakomybės *savanoriškumo* principą. Tačiau, kaip ir visur, neapseinama be šio tokio ĮSA skatinimo, kuris pasireiškia pirmiausia visuomenės spaudimu. Valstybė ir ĮSA reglamentuojančios organizacijos tik palaiko ryšį tarp atskirų verslo vienetų ir juos supančios aplinkos. Dar vienas šios Austrijos bendrovės ĮSA įgyvendinimo modelio pranašumas yra tas, jog jis gali būti taikomas bet kuriai įmonei, nesvarbu kokio ji dydžio ir kuriai verslo kategorijai priklauso. Labai svarbu, jog šis veiklos modelis pritaikomas ir kitų šalių įmonių veiklai.

## 4. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SITUACIJOS ANALIZĖ IR ĮGYVENDINIMO BŪDAI LIETUVOJE

Pateikta Austrijos šalies analizė rodo, jog ĮSA iniciatyvas šalyje jau įgyvendina įvairios įmonės, nepriklausomai nuo jų priklausomybės tam tikrai verslo kategorijai, dydžio, kapitalo ar veiklos pobūdžio. Lietuvoje pastaruoju metu taip pat stiprėja ĮSA idėjų sklaida. Tačiau lyginant Lietuvos ĮSA patirtį su šia šalimi, pastebimi svarbūs skirtumai. Pagrindinis veiksnys, skatinantis Austrijos verslininkus imtis atsakingos veiklos yra jų įmonėje vyraujantis požiūris į vidinę kultūrą bei nuolat didėjantis visuomeninis spaudimas. Lietuvoje tokio pobūdžio veikla kol kas skatinama užsienio partnerių. Pastebima, jog dauguma įmonių vadovaujasi savo vidiniais etiniais poreikiais ir neretai pateikti projektai tiesiogiai apima tik su jomis bendradarbiaujančius partnerius. Šie teiginiai rodo, jog Lietuvoje dar neišplitęs požiūris – atsakinga veikla turi apimti atskirų suinteresuotųjų poreikius.

Pagrindinė ĮSA nuostata yra ta, jog atsakingu laikomas tas, kuris vykdo ne tik įstatymuose ir kituose teisės aktuose nurodytus reikalavimus, bet tas, kuris įvykdo žymiai daugiau, nei nurodyta bet kuriame dokumente. Lietuvoje kol kas šis reiškinys dar neįgavo pagreičio. Kitaip nei Austrijoje, Lietuvoje dar neretai vadovaujama filantropine atsakomybe, nors ji užsienio šalyse pastaruoju metu yra aktyviai kritikuojama. Siekiant labiau išsiginčyti į Lietuvos ĮSA situaciją ir išsiaiškinti pagrindinius skirtumus su Austrijos SA veiklos modelio pavyzdžiu, šiame skyriuje bus pateikta analogiška Lietuvos ĮSA modelio analizė, kuri vėliau leis nustatyti problemines sritis ir, remiantis užsienio patirtimi, jų galimus sprendimo bei įgyvendinimo būdus.

### 4.1 Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas Lietuvoje

Nors pagal PS statistinius duomenis prie šios iniciatyvos prisijungė vis tik daugiau Lietuvos nei Austrijos įmonių (žr. 2 ir 3 priedus), šis reiškinys mūsų šalyje yra dar gan naujas ir nelabai aktyviai plėtojamas. Kaip buvo minėta pirmose darbo dalyse ir kaip parodė Austrijos praktikos analizė, svarbiausias skatinantis veiksnys, laikytis socialiai atsakingo požiūrio, turi būti vidinė įmonės kultūra, vartotojai ir visuomeninis spaudimas. Lietuvoje tokio pobūdžio iniciatyvų pradininkai, kol kas vis dar yra užsienio investuotojai ir užsienio partneriai, su kuriais savo veikloje susiduria mūsų įmonės. Kita vertus tai nėra labai blogai, juk tarptautinė patirtis atneša taip pat nemažai naudos.

2005-2007 m. atlikti ĮSA situacijos tyrimai<sup>134</sup> Lietuvoje parodė, jog įmonėms trūksta informacijos šia tema. Jos tikisi vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų paramos bei

<sup>134</sup> Pasaulio banko tyrimas ir UAB „Ekonominės konsultacijos tyrimai“.

paskatinimo užsiimti socialiai atsakinga veikla. Kitaip nei Austrijos, Lietuvos įmonės kol kas dar nesuvokia darnaus vystimosi principų ir nelaiko savęs kaip visuomeninio piliečio. Austrijoje jau nusistovėjo principas, jog reikia vykdyti socialiai skaidrią veiklą. Lietuvoje, tuo tarpu, įmonių vadovams dar sunku suvokti, kaip galima tai padaryti nekenkiant savo ekonominiams tikslams. To pasekoje, kaip ir kitose ES narėse, Lietuvoje atsirado organizacijų, kurujančių ĮSA, vyriausybės organizacijos taip pat ėmėsi iniciatyvos skatinti socialinę atsakomybę.

Analogiškai Austrijos ĮSA skatinančių organizacijų analizės pavyzdžiui bus pateikta ir ĮSA įgyvendinimo bei skatinimo Lietuvoje analizė. Kaip atitikmenys Austrijos praktikai, šioje dalyje, praleidžiant pasaulinį lygmenį, bus aptarti šie punktai:

- Nacionalinis lygmuo – Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ĮSA skatinimo planas ir Lietuvos Respublikos Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projektas;
- Nacionalinis lygmuo – Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklo ir Baltosios bangos veikla bei jų teikiami apdovanojimai;
- ĮSA metodų diegimas įmonės viduje – vadybos standartai.

**Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ĮSA skatinimo planas** – pakankamai svarbus žingsnis, skatinantis ĮSA modelio taikymą Lietuvos įmonėse yra *Nacionalinis įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų ir jos įgyvendinimo 2009-2011 metų priemonių planas*.<sup>135</sup> Tai ne pirmus metus rengiamas projektas, kuris detalizuoja veiksmus, lemiančius spartesnę ĮSA plėtrą Lietuvoje. Projekte išskirti tikslai, uždaviniai ir priemonės, kurios padės juos įgyvendinti, įgyvendinimo terminas, atsakingi vykdytojai bei preliminarus lėšų kiekis. Pagrindiniai projekto 2009-2013 metams tikslai yra šie:

- kurti teisinę ir institucinę aplinką, palankią įmonių socialinei atsakomybei plėtoti;
- skatinti geresnį įmonių socialinės atsakomybės suvokimą, socialinį ir aplinkosauginį sąmoningumą;
- didinti įmonių ir suinteresuotųjų šalių kompetenciją įmonių socialinės atsakomybės klausimais.

Lyginant su 2006-2008 m. analogišku ĮSA skatinimo planu<sup>136</sup> pastebima, jog tikslai 2009-2013 yra nedaug pakitę. Ankstesniame plane taip pat kalbama apie geresnį ĮSA suvokimo skatinimą, palankios teisinės aplinkos kūrimą ĮSA plėtrai bei praktinės ĮSA taikymo kompetencijos didinimas. Todėl galima daryti prielaidą, jog 2006-2008 m. išskirti tikslai nebuvo

<sup>135</sup> [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=363948&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363948&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2010-07-25.

<sup>136</sup> [www.ukmin.lt/lt/strategija/doc08/VPI-strategija.doc](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc08/VPI-strategija.doc); prisijungimo laikas: 2010-07-25.

pasiekti. Ne pirmą kartą projekte iškelti tikslai sutampa ir su ĮSA skatinančios organizacijos Lietuvoje tikslais. Tačiau prieš pereinant prie šios organizacijos, reiktų pristatyti dar vieną, ĮSA koncepciją Lietuvoje reglamentuojantį dokumentą – **Lietuvos Respublikos Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projektą**.

ĮSA reguliavimas vyriausybės patvirtintu įstatymu būtų pati aukščiausia ĮSA reglamentavimo forma bei ĮSA savanoriškumo principo paneigimas Lietuvoje. Analizuojant Austrijos ĮSA skatinančių organizacijų veiklą, buvo paminėta, jog ĮSA skatinimas įvairiomis priemonėmis yra naudingas veiksnys, kuris įmonėms gali palengvinti šios koncepcijos suvokimą ir supratimą, kur ir kaip galėtų tai panaudoti. Tačiau nereikėtų peržengti ribų ir pernelyg griežtai nustatyti įmonių socialinių iniciatyvų normas. Šis įstatymo projektas galėtų toks būti: jame pabrėžiama, jog įstatyme numatytas socialines iniciatyvas reik įgyvendinti remiantis pirmiausia savanoriškumo principu. Taigi, įstatymas visiškai neapriboja įmonių, todėl, galima teigti, jog šiuo atveju, jis gali būti naudingas ĮSA koncepcijos plėtrai Lietuvoje.

2007 m. Lietuvoje buvo iškelta idėja priimti *Įmonių socialinės iniciatyvos įstatymą*. Lietuvos Respublikos Seimo interneto svetainėje<sup>137</sup> pateiktas 2008 m. spalio 17 d. registruotas šio įstatymo projektas (žr. 5 priedą) bei aiškinamasis raštas. Įstatymas nustato įmonių socialinių iniciatyvų sampratą, jų įgyvendinimo principus ir galimas socialines iniciatyvas įgyvendinančios įmonės skatinimo formas. Įstatymo projekte paminėtos ir naudos, kurias įmonė gaus, įgyvendinusi nurodytas socialines iniciatyvas: įstatymų numatytas mokesčių lengvatas ir finansinę paramą ir (ar) kitokios valstybės pagalbos, vadovaujantis Europos Sąjungos ir kitais teisės aktais. Tačiau įdėmiau paanalizavus patį įstatymo projektą matyti, jog juo apibrėžiama tik viena iš ĮSA sričių, t.y. socialinė atsakomybė įmonės vidiniams suinteresuotiesiems. Nepalietos lieka ekonominė bei ekologinė atsakomybės ir, žinoma, kitos suinteresuotųjų grupės. Todėl galima teigti, jog šis įstatymo projektas dar nėra tikslus, jį reiktų gerokai papildyti, kad būtų galima tvirtinti, jog jis apibrėžia visą apimančią ĮSA koncepciją.

Kartu su įstatymo projektu pateikiamas ir jo aiškinamasis raštas, kuriame teigiama, jog projekto rengimą paskatinusios priežastys yra darbo jėgos trūkumas. Todėl teigiama, jog yra reikalingos papildomos priemonės, skatinančios kvalifikuotus darbuotojus neišvykti iš šalies ieškoti geresnių darbo sąlygų ir galimybių.<sup>138</sup> Pastaruoju metu, kai masiškai likviduojamos darbo vietos, reiktų susirūpinti kiek kitų problemų sprendimo būdais. Žinoma, nederėtų pamiršti ir socialinės atsakomybės savo darbuotojams. Tačiau vadovaujantis *3 kolonų modeliu*, didinant tik vienos srities kokybę, ĮSA piramidė nebus taisyklinga ir neatneš visokeriopos naudos. Todėl su

<sup>137</sup> Lietuvos Respublikos Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projektas// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=328849&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=328849&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2010-07-25.

<sup>138</sup> Lietuvos Respublikos Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projekto aiškinamasis raštas// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=328850](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=328850); prisijungimo laikas: 2010-07-25.



šiuo projektu dar reikėtų gerokai padirbėti, kad jis apimtų visas tris atsakomybės rūšis ir būtų pritaikytas tenkinti tiek įmonės vidinių, tiek išorinių suinteresuotųjų poreikius.

Paminėtina, jog yra pateiktas dar vienas *Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo* projektas<sup>139</sup> (žr. 6 priedą), tačiau jis nėra patvirtintas ir skelbiamas oficialioje LR seimo interneto svetainėje. Šis projekto variantas yra gerokai papildytas, bet vis tiek reikalauja tikslinimų. Kaip ir pirmame projekto variante, jame kalba eina tik apie įmonės vidinius suinteresuotuosius, t.y. darbuotojus. Todėl ir šis siūlomas projektas turėtų būti iš esmės papildytas, kad apimtų visas tris atsakomybės rūšis ir, žinoma, visus galimus įmonės suinteresuotuosius.

Kol aukščiausioji Lietuvos valdžia sprendžia įstatymo projekto keitimą ir patvirtinimą, ĮSA principų sklaida Lietuvoje rūpinasi **Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas** (toliau – Nacionalinis tinklas). Lietuvos įmonių narystės PS ir apskritai spartesnės ĮSA koncepcijos diegimo pradžia laikoma 2004 m. surengta tarptautinė konferencija „Atsakingas verslas visuomenėje“, kurioje Lietuvos verslo atstovėms buvo pristatyta ĮSA idėja, Lietuvos įmonių patirtis bei Europos Sąjungos rinkos iššūkiai. Konferencijos metu buvo sukurta atsakingo verslo įmonių grupė – *Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas*,<sup>140</sup> kuris 2005 m. balandį oficialiai pradėjo savo veiklą. Ši organizacija tapo jungiamoji grandis tarp PS ir Lietuvos įmonių. Būtent įmonės laikosi PS principų, nes jos kaip atskiri fiziniai asmenys ir yra šio susitarimo nariai. Remiantis Austrijos veiklos modeliu (*ĮSA Austrija ir respACT*) matyti, jog valstybėje reikia šią praktiką vienijančios institucijos, kuri kaip visų įmonių atstovas bendradarbiautų su PS biuru, nustatytų PS principų diegimo gaires, pasirūpintų visapusiška komunikacija. Taigi, *Nacionalinis tinklas* veikia būtent kaip organizacija, vienijanti ĮSA neabejingas Lietuvos įmones.

Jis siekia skatinti atsakingo verslo plėtrą kaip darnaus vystymosi Lietuvoje sąlygas. Pagrindinė *Nacionalinio tinklo* užduotis yra keisti informacija, patirtimi ir naujovėmis, organizuoti bendrus mokymosi forumus, kas leistų gerinti verslo strategijas ir įgyvendinti bendrus projektus visuomenės naudai. Jis veikia visiškai savanoriška iniciatyva, kurią kuruoja kas pusmetį perrenkama įmonė lyderė (2009 m. II pusmetis – *Omnitel*).

Remiantis Jungtinių tautų vystymo programos (toliau JTVP) ataskaita<sup>141</sup> apie 2009 m. *Nacionalinio tinklo* veiklą, jis vienija 61 Lietuvos įmonę ir organizaciją (žr. 7 priedą). Lyginant šios ataskaitos ir PS pateiktus narių sąrašus, matyti, jog kai kurios įmonės šiandien jau yra

<sup>139</sup> *Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo* projektas//

[www.lps.lt/usr\\_img/Istatymo%20projektas,%20koreguotas.doc](http://www.lps.lt/usr_img/Istatymo%20projektas,%20koreguotas.doc); prisijungimo laikas: 2010-11-12.

<sup>140</sup> LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Nacionalinis socialiai atsakingų įmonių tinklas// <http://www.socmin.lt/index.php?768592855>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.

<sup>141</sup> LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Nacionalinis socialiai atsakingų įmonių tinklas// <http://www.socmin.lt/index.php?768592855>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.

išbrauktos iš PS narių sąrašo, tai reiškia, jog jos gali būti pašalintos ir iš *Nacionalinio tinklo* narių gretų. Nepaisant to, Lietuvoje narių skaičius yra gan stabilus ir nenukrypstantis nuo normos.

Šis tinklas, kaip ir bet kuris kitas užsienio šalių PS principų atstovas, vadovaujasi skaidrumo politika, taigi kiekvienais metais viešai platina savo veiklos metines ataskaitas.<sup>142</sup> Svarbiausi praėjusių metų tikslai buvo: skleisti žinias apie PS ir ĮSA už tinklo ribų ir didinti *Nacionalinio tinklo* veiklos efektyvumą, orientuojant jį į rezultatus. Jiems įgyvendinti buvo siekiama stiprinti tinklą, kaupiant žinias ir rengiant priemones, įtraukiant įmonių vadovus į sprendimų priėmimą dėl *Nacionalinio tinklo* veiklos ir prioritetų, taip pat buvo siekiama didinti šios iniciatyvos žinomumą. Visa tai atskleidžia, jog priešingai nei Austrijoje, Lietuvoje ĮSA dar nėra įsitvirtinusi, vis dar reikalinga jos plėtra bei įtvirtinimo priemonės. Priešingai Austrijai, Lietuvoje dar nėra kalbama apie šio reiškinio padėties sutvirtinimą ir tobulinimą.

Iškeltiems tikslams įgyvendinti buvo organizuojamos įvairios konferencijos ir renginiai; surengtos ir įgyvendintos pirmosios bendros iniciatyvos; nubrėžtos prioritetinės veiklos kryptys pirmą kartą įtraukiant aukščiausius tinklo įmonių vadovus ir pasiektas susitarimas dėl paramos mechanizmo sukūrimo mažam ir vidutiniam verslui reaguojant į sunkmečio pasekmes; sukurtos svarbios metodinės priemonės, kurios padės įmonėms imtis konkrečių ĮSA/PS principų įgyvendinimo veiksmų; prie tinklo prisijungė daugiau įmonių.

Apibendrinant, *Nacionalinis tinklas* mažai veiksmų skiria smulkioms ir vidutinėms įmonėms. Labiausiai stengiasi į savo veiklą įtraukti didžiąsias verslo atstoves ir jų vadovus. Dar tik pradeda skatinti viešai skelbti savo veiklos įvertinimo ataskaitas, ką Austrijos įmonės pakankamai sėkmingai praktikuoja jau gan ilgą laiką (*ASRA* apdovanojimas). Apie tai byloja ir pateiktų ataskaitų skaičiai: Austrijoje 30, tuo tarpu Lietuvoje 13. Be to ataskaitas gali pildyti tik tinklo narės, todėl daugiausia dėmesio turėtų būti skirta naujų narių įtraukimui į tinklo veiklą.

**Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas.** Šis apdovanojimas yra kasmetinė iniciatyva, kurią rengia JTVP Lietuvoje kartu su LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei kitais partneriais. Šią iniciatyvą palaiko ir *Nacionalinis tinklas*. Vienas iš apdovanojimo steigimo tikslų yra didinti žinomumą apie įmonių socialinės atsakomybės naudą verslui, valstybei ir kiekvienam individui bei skatinti šalies įmones diegti socialinės atsakomybės principus savo veikloje.<sup>143</sup> Įmonės apdovanojamos trijose nominacijose:

- **metų darbovietė** – apdovanojamos įmonės, kuriose sukuriama saugios, sveikos, kokybiškos, sąžiningos ir patrauklios darbo sąlygos;

<sup>142</sup> Atsakingo verslo tinklo metinė veiklos ataskaita // Lietuva 2009// <http://www.socmin.lt/index.php?768592855>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.

<sup>143</sup> LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas// <http://www.socmin.lt/index.php?-604362333>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.

- **metų bendruomeniškiausia įmonė** – apdovanojamos įmonės, kurios labiausiai prisidėjo prie partnerystės su bendruomene ir visuomeninėmis organizacijomis kūrimo;
- **metų aplinkosaugos įmonė** – apdovanojamos įmonės, kurios skyrė daugiausiai dėmesio aplinkosaugos klausimams savo veikloje, t.y. numatė aplinkosaugos problemas ir integravo jas į įmonės strateginius dokumentus;
- Labiausiai pasižymėjusioms įmonėms skiriamas pagrindinis – **socialiai atsakingos įmonės apdovanojimas** – vertinamas įmonių dalyvavimas ir prisidėjimas prie ĮSA skatinimo ir taikymo Lietuvoje bei dalyvavimas *Nacionalinio atsakingo verslo tinklo* veikloje ir diskusijose apie ĮSA įgyvendinimą Lietuvoje.

Kiekviena nominacija dar skirstoma į tris kategorijas: atskirai apdovanojamos 1) mažos ir vidutinės įmonės, 2) didelės šalies įmonės ir 3) tarptautinės korporacijos veikiančios Lietuvoje. Šis suskirstymas yra gan logiškas, nes įmonių finansiniai rodikliai bei verslo apimtys yra labai nevienodi, kas turi lemiamos įtakos ir skirtingam įsitraukimui į ĮSA veiklą. Visa tai gali lemti pvz. finansinių išteklių ar personalo stygius. Čia pastebimas ir skirtumas tarp Austrijos ir Lietuvos patirties: Austrijoje ĮSA koncepcija pasiekė tokį lygį, kai įmonės yra vertinamos lygiaverčiai, nepriklausomai nuo jų dydžio ar kapitalo, Lietuvoje tuo tarpu, dar vyksta skirstymas.

Apdovanojimui nominuojamos tos įmonės, kurios labiausiai prisideda prie socialinės gerovės kūrimo ir jos stiprinimo bei poveikio aplinkai mažinimo Lietuvoje. Į apdovanojimą pretenduojančių įmonių paraiškose atsispindi jų pačių lyderystė ir įsipareigojimai veikti skaidriai bei sąžiningai elgtis su savo suinteresuotomis grupėmis, savo veiklos poveikio aplinkai vertinimas ir neigiamų jo pasekmių mažinimas, aktyvios paieškos ĮSA plėtrai ir tobulinimui. Trumpai tariant, į apdovanojimą gali pretenduoti tos įmonės, kurios savo veikloje aktyviai taiko ĮSA modelį.

Pastebima, kad kasmet dalyvių skaičius vis didėja. Šiomet konkursui buvo pateiktos 69 paraiškos iš 40 įmonių. Praėjusiais metais rinkimuose dalyvavo 22 įmonės, buvo pateikta 50 paraiškų. Tikėtina, jog Lietuvos įmonės susirūpino verslo skaidrumu, suprato, jog joms naudinga visuomenei atskleisti savo veiklos niuansus ir tai nebus trumpalaikis reiškinys. Austrijoje smulkiojo bei vidutinio verslo atstovės aktyviai skatinamos dalyvauti įvairioje veikloje, susijusioje su ĮSA raiška arba pretenduoti į vieną iš nacionalinių apdovanojimų. Lietuvoje pastaraisiais metais taip pat pastebima ši, teigiamą naudą nešanti, tendencija, todėl galima tikėtis, jog ir Lietuvoje palapsniui įmonės galės pretenduoti į nominacijas nepriklausomai nuo dydžio.

Kaip *Nacionalinio tinklo* partneris pristatomas ir projektas **Baltoji banga**.<sup>144</sup> Todėl jame dalyvauja ir kai kurios *Nacionaliniam tinklui* priklausančios įmonės. Šiuo metu projektui priklauso 40 įmonių (žr. 8 priedą), iš jų 6 yra *Nacionalinio tinklo* narės. Projektas veiklą pradėjo 2007 m. turėdamas 14 narių, taigi per 3 metus papildomai prisijungė 26 narės. Šie duomenys dar kartą patvirtina, jog ĮSA situacija Lietuvoje palaipsniui gerėja ir reikia tikėti, jog netrukus apie ĮSA reiškinį bus galima kalbėti kaip apie savaime suprantamą dalyką.<sup>145</sup>

Įmonės, dalyvaujančios šiame projekte gali savo prekes, paslaugas ir komunikacijos priemones ženklinti *Baltosios bangos* ženklu. Paminėtina, jog dalyvavimas šiame projekte yra mokamas, mokesčio dydis priklauso nuo įmonės metinės apyvartos. *Baltosios bangos* steigėjai teigia, jog įmonės, naudojančios šį ženklą, informuoja savo klientus bei visą visuomenę, jog jos yra pasižadėjusios nemokėti atlyginimų „vokeliuose“ ir laikosi aukštų vertybinių standartų. Šioje vietoje pasigesta informacijos, kaip įmonės yra vertinamos – ar yra atliekamas įmonės auditas prieš parduodant ženklą? Nėra aišku, ar tai yra tiesiog pasižadėjimas, ar reglamentuotas sandėris laikytis *Baltosios bangos* principų. Kitas svarbus neaiškumas – ar ženklu gali naudotis įmonės, kurios skaidrų verslą plėtojo jau seniai, ar tos, kurios pasižada tai daryti ateityje.

Aptarus nacionalinio lygmens ĮSA reglamentuojančius įstatymus ir jų projektus bei Lietuvoje veikiančių, už ĮSA plėtrą atsakingų organizacijų veiklą, derėtų panagrinėti ir Lietuvos įmonėms siūlomus vidinius ĮSA diegimo metodus, nors jie ir nėra sukurti būtent Lietuvos verslo rinką atitinkančiai verslo situacijai gerinti ir plačiai taikomi kitose ES šalyse.

**Vadybos standartai** – tai dar viena ĮSA diegimo forma, kuri apibrėžia socialiai atsakingos veiklos principus. Nors standartizacijos funkcijas atlieka Lietuvos standartizacijos departamentas prie LR Aplinkos ministerijos, didžioji dalis informacijos apie vadybos standartus lietuvių kalba yra pateikiama Lietuvos konsultacinių firmų. Jos atlieka tarpininko funkcijas tarp standartus leidžiančių organizacijų ir įmonių, kurios juos siekia įdiegti savo praktikoje.

ĮSA standartų diegimo tikslas – užtikrinti realų ĮSA principų diegimą įmonės struktūroje, vidiniuose procesuose ir veikloje. Įdiegta socialinio atsakingumo sistema – tai oficialaus pripažinimo būdas, įrodantis klientams, partneriams, investuotojams bei plačiajai visuomenei, kad realiai imtasi visų priemonių, siekiant užtikrinti įmonės darbuotojų teises, etišką ir aplinkai nežalingą visų produktų gamybą bei paslaugų tiekimą. Tai kartu padeda įmonei susitvarkyti vidinius procesus, užtikrinti kokybės įmonėje valdymą, padidinti procesų našumą ir skaidrumą, produktų ir sistemų saugumą ir kt.

---

<sup>144</sup> Atsakingo verslo tinklo metinė veiklos ataskaita // Lietuva 2009// <http://www.socmin.lt/index.php?768592855>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.

<sup>145</sup> Baltoji banga// [http://www.baltojibanga.lt/?Baltoji\\_banga](http://www.baltojibanga.lt/?Baltoji_banga); prisijungimo laikas: 2010-07-30.

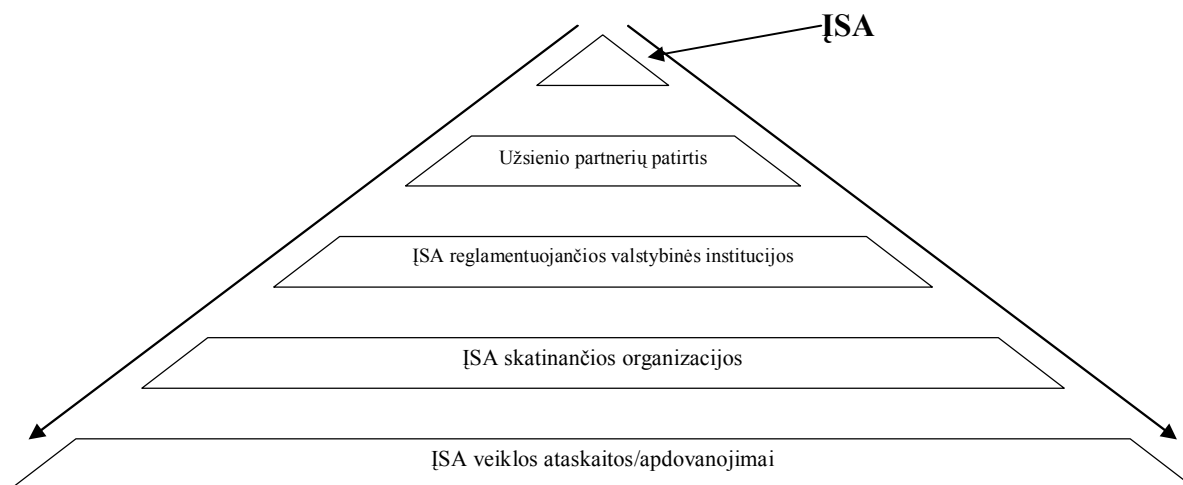
Remiantis *Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2011 metų programos įgyvendinimo priemonių plano sąlygų aprašu*<sup>146</sup> išskiriami šie standartai:

- SA 8000 – šiuo standartu apibrėžiami svarbūs punktai: vaikų darbas, priverstinis darbas, darbuotojų organizacijų laisvės ir kolektyvinių derybų, diskriminavimo, nuobaudų praktikos, darbo valandų, atlyginimo už darbą ir vadybos sistemos reikalavimai. Vadybos sistemai šio standarto reikalavimai apima socialinio atsakingumo politiką, jos skleidimą; atstovavimą suinteresuotosioms šalims, jų informavimą, socialinių problemų šalinimą, socialinio atsakingumo monitoringą;
- ISO 26000 – juo siekiama sukurti pridėtinę vertę, susisteminant ir pateikiant įmonių socialinės atsakomybės srityje visuotinai pripažintus principus, tokius kaip: aplinkos apsauga, žmogaus teisės, įdarbinimo ir darbo praktika, vadovavimas organizacijai, skaidri veikla, bendruomenės bei vartotojų įtraukimas;
- ISO 14001 – tarptautinių standartų serijos dalis, susijusi su aplinkos apsaugos vadyba. Jis apima pagrindinius aplinkos apsaugos veiksmingumo reikalavimus: aplinkos apsaugos teisinių reikalavimų atitikti, jų nuolatinį gerinimą ir taršos prevenciją. Pagrindiniai standarto elementai yra aplinkos apsaugos politika, planavimas, diegimas ir vykdymas, tikrinimas ir koregavimo veiksmai, vertinamoji vadovybės analizė;
- EMAS – aplinkosaugos valdymo ir audito sistema, suteikianti galimybę organizacijoms parodyti, kad jos savo veiklą grindžia aukštais aplinkos apsaugos standartais. Jos uždavinys yra skatinti nuolatinį aplinkosaugos veiksmingumo gerinimą.

Lietuvoje gan sėkmingai skatinama verslo atstoves vadovautis minėtais tarptautiniais vadybos standartai, reglamentuojančiais ir ĮSA principus. Kyla klausimas, kodėl dar nėra vadybos standartų, sukurtų ir pritaikytų būtent Lietuvos įmonių vadybai? Austrijos praktika rodo, jog tokių dokumentų, kaip pvz. *Austrijos įmonių valdymo kodeksas, Austrijos tvarumo strategija ar respACT pateikti ĮSA įgyvendinimo žingsniai* turėjimas sudaro galimybes minėtus tarptautinius standartus pritaikyti būtent šalies įmonių padėti atitinkančioje situacijoje ir nereik versti įmones radikaliai keisti savo valdymo tipo tam, kad atitikti visoms šalims be išimties taikomus standartus. Minėti dokumentai parodė, jog įmones skatinti imtis ĮSA veiklos yra lengviau tada, kai ĮSA diegimo standartai yra pritaikyti būtent jiems. Tai leidžia prie šios iniciatyvos sparčiau jungtis ir smulkaus bei vidutinio verslo atstovėms.

<sup>146</sup> [www.undp.lt/uploads/3%201%2009%20Priemones%20Aprasas\\_galutinis.pdf](http://www.undp.lt/uploads/3%201%2009%20Priemones%20Aprasas_galutinis.pdf); prisijungimo laikas: 2010-08-02.

Apibendrinant ĮSA situacijos tyrimą Lietuvoje galima sudaryti tokį socialiai atsakingos veiklos įgyvendinimo modelį:



12 pav. Lietuvos ĮSA įgyvendinimo modelis (sudaryta autorės)

Lyginant Lietuvos ĮSA modelį su Austrijos modeliu, pasigesta kelių svarbių etapų. Pateiktas modelis rodo, jog Lietuvoje šiandien pagrindinis skatinamasis veiksnys imtis socialiai atsakingos veiklos yra užsienio partnerių rodomas pavyzdys ar diktuojami nurodymai. Trūksta visuomeninio spaudimo ir pačių įmonių savanoriškos iniciatyvos sąžiningai ir atsakingai pažvelgti į šią veiklos sritį. Pastebima, jog ne tik įmonėms trūksta vidinio kultūros ir atsakomybės suvokimo, jo stokoja ir Lietuvos visuomenė. Būtent dėl šių trūkumų Lietuvos valstybinės institucijos pradėjo rimčiau reaguoti į susidariusią padėtį ir ėmėsi konkrečių veiksmų, jos gerinimui. Jei Austrijoje valstybė veikia prisidengdama ĮSA skatinančių organizacijų veikla, tai Lietuvoje viskas vykdoma atvirai ir išvien žengiant su ĮSA skatinančiu *Nacionaliniu tinklu*. Kitaip, nei organizacijoms, Lietuvos valstybinėms institucijoms derėtų labiau įsigilinti į šią koncepciją ir, sekant Austrijos praktika, aktyviai prisidėti prie socialiai atsakingos veiklos norminių aktų ar gairių sudarymo. Lyginant šalių ĮSA skatinančias organizacijas, galima teigti, jog jų skatinimo planai yra mažiau ar daugiau panašūs – skatinamas veiklos ataskaitų skelbimas bei teikiami apdovanojimai labiausiai pasižymėjusioms įmonėms.

Tiriant Lietuvos modelį, matyti, jog šalyje labai svarbus SA veiklos diegimo kuravimas, t.y. pastebimas ĮSA valstybinio reguliavimo požiūriu ir ĮSA suinteresuotųjų požiūriu derinimas (žr. 2.1 poskyrį). Nors ĮSA skatinimas ir kuravimas paneigia savanoriškumo principą, organizacijos, atliekančios šią veiklą, vis tik populiarina ir viešina idėją, jog ĮSA yra naudinga ne tik suinteresuotiesiems, bet ir pačiai įmonei. Jos skatina įmones imtis savanoriškai ĮSA principus taikyti savo veikloje. Tačiau lyginant su Austrija, Lietuvos ĮSA skatinančios organizacijos kol kas dar neišnaudoja viso turimo potencialo. Trumpai tariant, ĮSA skatinimui ir sklaidai Lietuvoje

lemiamą įtaką šiandien turi jos skatinimas iš užsienio partnerių, valstybės ir kitų organizacijų pusės. Apie savarankiškumą negali būti nė kalbos tol, kol įmonės pačios nesuvoks, jog tai yra naudinga ne tik supančiai visuomenei, bet ir joms pačioms, jų tolesnei veiklai.

Siekiant ryškiau ir tiksliau pavaizduoti ĮSA situaciją Lietuvoje, kitame poskyryje bus pristatyta atskiro Lietuvos vieneto ĮSA įgyvendinimo veiklos analizė. Kaip Lietuvos sėkmingai socialiai atsakingą veiklą vykdanči įmonė buvo pasirinkta *TEO LT*, AB įmonių grupė, kuri yra didžiausia integruotų telekomunikacijų, IT ir televizijos paslaugų tiekėja Lietuvoje.

#### **4.2 AB *TEO LT* socialiai atsakingos veiklos analizė**

Atlikta ĮSA padėties analizė Lietuvoje atskleidė, jog mažos ir vidutinės verslo atstovės vis dar vangiai įsitraukia į ĮSA skatinančių organizacijų plėtojančią veiklos ataskaitų teikimo sistemą. Tačiau tokios stambios įmonės, kaip AB *Omnitel*, AB *TEO LT* ar UAB *Achemos grupė* jau keleri metai iš eilės vykdo šią praktiką, t.y. skaidriai vykdo socialinius įsipareigojimus visuomenei ir aplinkai. Šio poskyrio vienas iš tikslų yra pristatyti socialiai atsakingą veiklą vykdančios įmonės modelį ir palyginti jį su Austrijos įmonės ĮSA modeliu, kas vėliau leis tiksliau apibrėžti ĮSA diegimo problemas ir jų sprendimo galimybes Lietuvos mažose ar vidutinėse įmonėse.

Pristatant smulkesnio Lietuvos vieneto praktikos analizę pasirinkta nagrinėti *Nacionalinio tinklo* ir PS narės AB *TEO LT*<sup>147</sup> socialiai atsakingai vykdoma veikla. Pasirinkimui reikšmės turėjo ir tai, jog ši Lietuvos įmonė 2009 m. *Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojime* pelnė *socialiai atsakingos įmonės vardą* Lietuvos didelių įmonių kategorijoje. Be to, praėjusių metų pirmąjį pusmetį sėkmingai vadovavo ir pačiam *Nacionaliniam tinklui*.

Faktas, jog ši įmonė didžiąja dalimi priklauso didžiausiai Baltijos ir Šiaurės šalių telekomunikacijų bendrovės AB *TeliaSonera* įmonių grupei ir įsigilinus į šios grupės požiūrį į socialiai atsakingą veiklą, leidžia daryti prielaidą, jog didžiąja dalimi imtis atsakingos veiklos modelio šią Lietuvos bendrovę skatina būtent užsienio partnerės patirtis, praktika ir teikiamos rekomendacijos. Pagal AB *TEO LT* svetainėje pateiktą informaciją matyti, jog įmonė tikrai daug dėmesio skiria ĮSA: pateikiama informacija apie skaidrią jos veiklą, jos ataskaitos, informacija apie socialines iniciatyvas ir kt.

Įmonė deklaruoja, jog socialinės atsakomybės paskirtis yra apibrėžti svarbiausias *TEO* nuostatas, diegiant socialiai atsakingo ir darniai vystomo verslo kultūrą bei praktiką įmonėje ir supančioje aplinkoje. Bendrovė suprato, jog taip pat yra vienas iš Lietuvos visuomenės narių, kuris turi prisiimti atsakomybę už ilgalaikes ir trumpalaikes veiklos pasekmes. Šie įmonės deklaruojami teiginiai atitinka pirmoje darbo dalyje išdėstytą socialiai atsakingos veiklos

<sup>147</sup> AB *TEO LT*// <http://www.teo.lt/node/10>; prisijungimo laikas: 2010-11-17.

sampratą. AB *TEO LT* savo socialinę atsakomybę realizuoja šiose srityse, kurias įmonė aptaria ir savo viešai skelbiamose veiklos ataskaitose:

- Rinkoje – paslaugų ir jų kokybės užtikrinimas, vartotojų informavimas, rūpinimasis vartotojų saugumu ir sveikata;
- Aplinkosaugoje – savo veikloje TEO naudoja tik pažangiausias priemones ir naujausius technologinius procesus, atitinkančius visus ekologinius standartus ir padedančius mažinti neigiamą įtaką aplinkai, taip pat ypatingą dėmesį skiria energijos ir pavojingų medžiagų panaudojimui, atliekų vadybai, darbo ir produktų reikalavimams, duomenų ir informacijos apie organizacijos poveikį aplinkai teikimui;
- Santykiuose su darbuotojais – darbuotojus laiko didžiausiu įmonės turtu ir sėkmės veiksnium, pripažįsta darbuotojų savanoriško jungimosi į sąjungas ar asociacijas teisę bei teisę derėtis su darbdaviu, siekia darbuotojams užtikrinti sveikas ir saugias darbo sąlygas ir pan.;
- Santykiuose su visuomene – siekia užtikrinti ilgalaikę harmoningą verslo bei visuomenės pažangą, prisideda prie visuomenės socialinės raidos ir gerovės, e-visuomenės kūrimo, užkerta kelią korupcijai tiek viduje: supažindindama darbuotojus su sąžiningo verslo principais ir etikos normomis, tiek išorėje: skatindama sąžiningą verslo politiką ir skaidrų bendravimą su valstybinėmis institucijomis, remdama organizacijas, kurios Lietuvoje populiarina socialiai atsakingą požiūrį į verslą ir kt.

Kaip ir bet kuri kita skaidrią socialiai atsakingą veiklą vykdanči įmonė, AB *TEO LT*, vykdydama socialinę atsakomybę suinteresuotųjų atžvilgiu, vadovaujasi savo *elgesio kodeksu*, kuris apibrėžia elgesio principus bei normas ir padeda užtikrinti jų laikymąsi įmonėje. Etikos kodeksas remiasi bendrovės vizija, misija ir pagrindinėmis vertybėmis, padeda jas puoselėti, parodo, kaip darbuotojai turėtų dirbti komandoje, su klientais, verslo partneriais bei kitais visuomenės nariais. Šio kodekso normos yra taikomos visoms *TEO LT*, AB grupės įmonėms ir jų darbuotojams. Kaip ir pridera tokiam dokumentui, jo tikslai iš esmės sutampa su socialinės atsakomybės įmonės suinteresuotųjų požiūriu principais: apibrėžti elgesio normas bei taisykles; informuoti ir šviesti darbuotojus verslo etikos ir elgesio verslo aplinkoje klausimais; ugdyti darbuotojų atsakomybę; apsaugoti darbuotojus nuo konfliktinių situacijų ir neetiško elgesio, apibrėžiant netoleruotino elgesio atvejus.

Ši Lietuvos bendrovė ne tik aktyviai vykdo atsakingą veiklą, bet ir neatsisako praktikos – viešai skelbti informaciją apie savo atliktus darbus, t.y. remiasi skaidraus verslo politika.

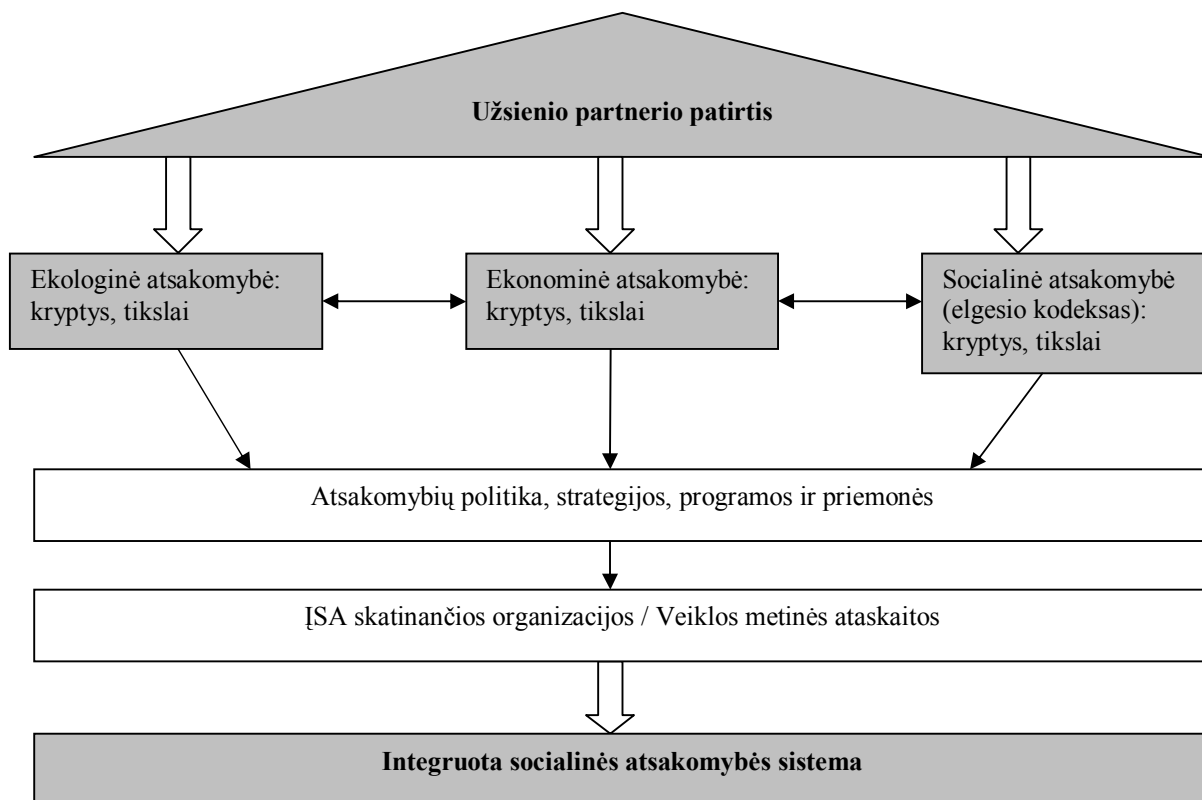


Išanalizavus keturias įmonės metines ataskaitas galima pateikti pagrindinius punktus, kurie yra aptariami kiekvienais metais:

- ĮSA politika;
- Įmonės verslo filosofija, t.y. vizija, misija ir vertybės;
- Atskirai pristatomos minėtų strateginių sričių kryptys ir tikslai, t.y. santrauka to, kas buvo nuveikta rinkos, aplinkosaugos, darbuotojų ir visuomenės vadybos srityse per pastaruosius metus ir kokie tikslai keliami ateinantiems metams;
- Informacija apie įmonę: dukterinių įmonių sąrašas, įmonės struktūra, akcininkai, darbuotojai, dalyvavimas įvairių organizacijų veikloje;
- Kiekvienų metų rezultatai: pajamos, pelnas, palyginimas su praėjusių metų rezultatais;
- Pristatymas atliktų darbų kuruojamų socialiai atsakingos veiklos sričių labui.

AB *TEO LT* socialinės atsakomybės ataskaitos savo turiniu suprantamos ne tik didelėms, bet ir vidutinėms verslo rinkos atstovėms, bei atskiriems asmenims, besidomintiems šia veiklos sritimi. Veiklos ataskaitos parodo, jog įmonė turi susiformavusias tam tikras asmenines ĮSA tradicijas, ne vienerius metus tęsia visuomenei naudingus projektus, kiekvienais metais pristato naujų. Pateiktų ataskaitų analizės pakanka, jog būtų galima teigti, kad ši Lietuvos įmonė atsakingai vertina ĮSA ir laikosi ekonominių, socialinių ir etinių išsipareigojimų ne tik tiek, kiek tai apibrėžia įvairūs teisės aktai, bet ir gerokai daugiau.

Nagrinėjant įmonės viešai platinamą informaciją apie jos socialiai atsakingą veiklą buvo pasigesta informacijos apie įmonės pagrindinį tikslą, paskatinusį ją imtis šio verslo modelio. Taip pat nei ataskaitose, nei įvadinėje informacijoje nebuvo nurodyta ar yra įmonėje už ĮSA sklaidą atsakinga darbo grupė ar padalinys, ar šią veiklą atlieka vienas žmogus. Nebuvo rasta informacijos ir apie įmonės viduje teikiamas veiklos ataskaitas. Pateikta analizė ir nurodyti trūkumai leido sudaryti tokį AB *TEO LT* ĮSA įgyvendinimo modelį:



13 pav. AB *TEO LT* socialinės atsakomybės įgyvendinimo modelis (sudarytas autorės)

Pateiktas ĮSA modelis dar kartą patvirtina teiginį, jog Lietuvoje ĮSA skatinimo iniciatyva didžiaja dalimi vis tik priklauso užsienio partneriams ir investuotojams, kurie savo veiklos praktinį pavyzdį skleidžia kaip įmanoma toliau. AB *TEO LT* irgi ne išimtis, didžioji ĮSA iniciatyvos dalis priskiriama jos pagrindiniam akcininkui, kuris kuruoja ir nurodo gaires socialiai atsakingos ir skaidrios veiklos link. Lietuvos bendrovė, skatinama užsienio partnerio ir jausdamasi kaip lygiavertis visuomenės atstovas, stengiasi įgyvendinti visas įmanomas atsakomybės rūšis, t.y. įvykdyti 3E modelį. Pagal tarptautinę praktiką, ji kasmet nustato tam tikrus kiekvienos atsakomybės tikslus, kuriems vėliau pritaiko atitinkamą įgyvendinimo politiką, strategiją ir priemonių programas.

Kaip buvo minėta šio skyriaus pradžioje, Lietuvoje, kaip ir Austrijoje, ĮSA skatinančios organizacijos aktyviai propaguoja socialiai atsakingos veiklos ataskaitų viešinimą. Lyginant dviejų įmonių ĮSA modelius, pastarajame pasigendama tikslingo socialinės veiklos paskirstymo įmonės darbuotojams, t.y. vidinių įmonės suinteresuotųjų įtraukimo į socialinės atsakomybės įgyvendinimo procesą. Kitaip nei Austrijos įmonė, AB *TEO LT* visas atsakomybės rūšis bando derinti tarpusavyje ir ieško bendrų įgyvendinimo būdų, kas trukdo išigilinti į kiekvieną atsakomybę atskirai. Pastebimas ir veiklos ataskaitų už nuveiktus darbus šioje srityje trūkumas, kas galėtų pagelbėti išvengti neigiamų nukrypimų nuo pagrindinio veiklos tikslo. Vidinės veiklos ataskaitos leistų stebėti ir vertinti savo pažangumą socialiai atsakingoje veikloje.

Atlikus Lietuvos įmonės ĮSA modelio analizę ir palyginus ją su Austrijos įmonės modeliu, matyti, jog Lietuva ir jos verslo atstovai neiškrenta iš bendro ĮSA konteksto, tačiau norint pasiekti kuo geresnių tikslų ir optimalios proceso eigos, derėtų išvelgti visus savo trūkumus ir pasistengti rasti jų sprendimo galimybes. Šalių ir atskirų jų verslo vienetų veiklos analizės leidžia suprasti bendrą ĮSA situaciją Austrijoje ir Lietuvoje, t.y. pateikti lyginamąją analizę. Kitame šios dalies poskyryje, remiantis pateiktomis šalių ĮSA situacijų analizėmis, bus pateikti tyrimo rezultatai, išskirtos pagrindinės problemos ir galimybės, su kuriomis susiduria ĮSA plėtra Lietuvoje. Taip pat bus pateikti pasiūlymai jų sprendimui ir įgyvendinimui, remiantis užsienio patirtimi.

#### **4.3 Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo problemos ir jų sprendimo galimybės**

Teorinėje darbo dalyje buvo pristatyta bendra ĮSA ir ĮSA suinteresuotųjų požiūriu koncepcija. Daugiausia buvo remtasi užsienio šalių, o ypač vokiškai kalbančių kraštų teoretikų nuomonėmis šia tema, ko pasekoje buvo išsiaiškinta, kas gi yra ta *socialinė įmonių atsakomybė*, įvardintos pagrindinės sritys, kuriose įmonės yra socialiai atsakingos, aptartas aplinkos spaudimas ir įtaka imtis socialiai atsakingos veiklos. Taip pat pristatytos ir išanalizuotos pagrindinės įmonių suinteresuotųjų grupės, jų įtaka ir nešama nauda įmonei. Apibendrinant teorinėje dalyje pateiktą mokslinių šaltinių analizę, galima išskirti tam tikras Lietuvos ĮSA problemas bei klausimus, kurie dar reikalauja išsamesnės teorinės analizės ir gali būti kaip tolimesnių tyrimų ar diskusijų objektai:

- Pagal pripažintą A. B. Carroll ĮSA modelį, visko viršuje yra filantropinė atsakomybė. Tačiau pastaruoju metu vis dažniau pastebima, jog moksliniuose literatūros šaltiniuose šia tema dažnai aplenkiamas šios atsakomybės sąvoka. Šiandien svarbus uždavinys yra pateikti įmonėms tiksliausią argumentaciją, jog pirmasis ĮSA modelis nėra tikslus ir naudingiau yra taikyti 3E arba 3 kolonų ĮSA modelį;
- Vis dažniau į įmonių valdymo strategijas įtraukiami ĮSA principai, kurių laikytis Lietuvos įmonės didžiąja dalimi skatina užsienio partneriai. Svarbiu uždaviniu tampa parodyti visuomenei ir įmonėms, jog tik jos yra atsakingos už šios veiklos tvarų vystymą šalies viduje;
- Remiantis analitikų nuomone, norint įgyvendinti darnaus vystimosi idėją, prie to turi prisidėti visa visuomenė, todėl diskutuotina, kaip įmonėms išaiškinti, jog jos taip pat yra visuomeninis vienetas;
- Iš pastarojo teiginio išplaukia dar vienas svarbus klausimas: kaip įmonei integruotis į aplinką ir tapti tokiu visuomeniniu vienetu, kuris ne tik veikia

suinteresuotųjų grupių labai, bet kartu yra vienas iš suinteresuotųjų, vyriausybės ir visos visuomenės atžvilgiu;

- ĮSA įvardijama kaip savanoriškas įmonių apsisprendimas savo veiklą vykdyti socialiai atsakingu požiūriu. Tačiau tokio veiklos modelio pasirinkimą lemia aplinkos spaudimas ir įtaka. Kyla klausimas, kaip suderinti visuomeninius ir suinteresuotųjų grupių poreikius su įmonės tikslais;
- Socialiai atsakinga įmonė yra ta, kuri savo ekonominių siekių įgyvendinimą gali suderinti su visų suinteresuotųjų poreikių patenkinimu. Diskutuotina, kaip tai galima būtų padaryti geriausiai ir pasiekiant abipusę naudą;
- Dar vienas svarbus uždavinys yra paaiškinti įmonėms, jog ĮSA realizavimas neprieštarauja ekonominio pelno siekimui. Prarastos lėšos tenkinant suinteresuotųjų poreikius, gali atnešti didesnę ir ilgalaikį pelną. Reik mokėti analizuoti ir išvelgti mažesnių pasisėkimų naudą, kurie palaipsniui padės didinti visos socialinės atsakomybės ir pačios įmonės įgyvendinamų tikslų apimtį;
- Diskutuotinas klausimas, kokių veiksmų reikia imtis įmonei, siekiančiai savo veikloje taikyti ĮSA principus ir kokią naudą ji gaus, pradėjusi tenkinti savo suinteresuotųjų grupių poreikius;
- Labai svarbus yra pačios visuomenės, kurioje įmonė veikia, moralinis nusistatymas, etikos vertinimas ir kultūros supratimas, nes būtent tai skatina ir pačias įmones tapti socialiai atsakingais subjektais. Taigi dar vienas svarbus uždavinys šiandien yra ugdyti visuomeninį kultūros ir moralės suvokimą;
- Vis dažniau nebe suinteresuotieji yra priklausomi nuo įmonių, o atvirkščiai – įmonės tampa priklausomos nuo jos suinteresuotųjų šalių. Kyla klausimas, kaip padidinti suinteresuotųjų pasitikėjimą savimi;
- Teigiama, jog smulkaus ir vidutinio verslo atstovai aktyviau ir tiksliau gali taikyti ĮSA modelį savo veikloje ir skleisti jį supančioje aplinkoje. Tačiau kol kas jos yra pasyvios, todėl kyla klausimas, kaip sudominti ir pritraukti viduriniojo sluoksnio įmones diegti ĮSA principus.

Analitinėje darbo dalyje buvo atliktas ĮSA situacijos tyrimas Austrijoje ir Lietuvoje bei atskirų verslo vienetų veiklos modelių analizė. Atsakymai į klausimus, kodėl ĮSA tapo tokia populiari, kas, kaip ir kokias būdais skatina jos plėtrą, leidžia palyginti šių dviejų šalių ĮSA patirtį, kurios dėka iškeliamos šios Lietuvai aktualios sprendžiamos probleminės ĮSA įtvirtinimo sritys šalies įmonių veikloje:

- Lyginant su Austrija, Lietuvoje ĮSA koncepcijos ir jos būklės ištyrimo laipsnis nėra pakankamas, trūksta tyrimų rezultatų ir išvadų pritaikymo praktikoje, kas išduoda, jog vangiai imamas priemonių probleminėms ĮSA sritims gerinti;
- Austrijoje ieškoma atsakymo į klausimą „Kaip galima įgyvendinti ĮSA?“, o Lietuvoje dar tik bandoma suprasti ar ji yra reikalinga;
- ĮSA Austrijoje pasiekė tokį lygį, kai yra derinama įmonių atsakomybė verslo sąžinės ir suinteresuotųjų asmenų požiūriu. Lietuvos verslo praktikoje dar tik pradėdama taikyti įmonių atsakomybę valstybinio reguliavimo ir suinteresuotųjų požiūriais;
- Pagrindinis veiksnys, skatinantis imtis socialiai atsakingos veiklos Lietuvoje yra užsienio partnerių daroma įtaka ir šią koncepciją reglamentuojantys teisės aktai ar nuostatos. Tuo tarpu Austrijoje ĮSA yra savaime suprantamas dalykas įmonių viduje, t.y. pačios įmonės yra suinteresuotos savo veikloje taikyti ĮSA principus;
- Austrijoje įmonės jaučia padidėjusį ekologinį, ekonominį ir socialinį visuomenės spaudimą, kuris jas taip pat skatina imtis ĮSA. Lietuvoje, tuo tarpu, pilietinė visuomenė nesinaudoja šiuo pranašumu ir nesistengia paveikti įmonių apsisprendimo;
- Mažos ir vidutinės įmonės Lietuvoje vangiai domisi šia iniciatyva, tuo tarpu Austrijoje ją palaikančios įmonės jau didžiąja dalimi yra viduriniojo sluoksnio atstovės;
- Pastarojo teiginio priežastis yra ta, jog Lietuvoje ĮSA skatinančios organizacijos neišnaudoja savo turimo potencialo įmonių įtakojimui;
- Lietuvos įmonių aplinkos suvokimas yra labai siauras, didžioji dalis įmonių ir suinteresuotųjų grupės neįtraukia pačios visuomenės kaip atskiro suinteresuotojo;
- Lyginant su Austrija, Lietuvoje matomas diskusijų trūkumas ĮSA tema tarp įmonių vadovų ir darbuotojų;
- Austrijos įmonių praktika parodė, jog ataskaitų rengimas palengvina atsakingos veiklos kontrolę ir stebėjimą – padeda sukurti tvarų sistemos valdymą. Lietuvoje pastebima, jog dar nėra įprasta teikti tarpines veiklos ataskaitas;
- Lyginant dviejų šalių SA veiklos praktikas, pastebima, jog Lietuvoje ir ĮSA nežiūrima kaip ir ilgalaikę ir tvarią veiklos valdymo strategiją;
- Pastebimas Lietuvoje išleistų įstatymų ir pasiūlymų išsamumo ir tikslumo, bei valstybinės paramos ir kontrolės trūkumas;

- Konkrečių pasiūlymų trūkumas, kaip reiktų pradėti ir sėkmingai vystyti ĮSA pagrįstą veiklą būtent Lietuvos verslo rinkoje.

Sugretinus diskutuotinus klausimus, kurie buvo iškelti atlikus teorinės medžiagos ĮSA ir ĮSA suinteresuotųjų požiūriu koncepcijos analizę, ĮSA įgyvendinimo būdų Austrijoje analizę ir ĮSA situacijos analizę Lietuvoje bei šalių įmonėse, pastebima, jog Lietuvai kaip pavyzdys parinkta tinkama šalis. Remiantis Austrijos patirtimi, galima atsakyti į visus iškeltus probleminius ir Lietuvai opius klausimus. Šalių situacijų palyginimas leido nustatyti Lietuvos problemines sritis ir galimybes sklandesniam ĮSA įgyvendinimui. Paminėtina, jog atliekant šalių tyrimą, buvo pastebėta ir nemažai panašumų, kas reiškia, jog Lietuva nėra visiškai už bendro ĮSA konteksto ribų.

Tačiau iškelti klausimai reikalauja atsakymų, o probleminės sritys – situacijos tobulinimo ir Lietuvos mastu. Remiantis Austrijos analitinio tyrimo rezultatais pateikiamos rekomendacijos ĮSA padėties Lietuvoje gerinimui:

- Rekomendacijos nacionaliniu lygmeniu, kurios, savo ruožtu, dar skirstomos į:
  - *Rekomendacijas valstybei*: derėtų teikti kryptingą paramą ĮSA skatinimui; pagerinti su ĮSA politika susijusių sričių koordinavimą, ĮSA įtraukiant į svarbius strateginius dokumentus; kalbant apie jau paruoštus įstatymų projektus, juos derėtų patobulinti, kad apimtų visas socialinės atsakomybės rūšis; reiktų remti visų ĮSA skatinančių organizacijų veiklą ir aktyviai dalyvauti joje, tačiau kartu sugebėti išlikti nuošalėje, kad įmonės neįstotų tiesioginės valdžios; taip pat siekti, jog ĮSA aktyviai domėtusi ir akademinė publika – ĮSA kursų integravimas į aukštojo mokslo mokymo programas.
  - Ir *rekomendacijas ĮSA skatinančioms organizacijoms*: siekti ĮSA populiarinimo mokymų, apdovanojimų ar informavimo kampanijų pagalba; didinti visuomenės susidomėjimą ir kompetenciją šioje srityje; dalyvauti koordinuojančioje veikloje, t.y. diskusijose, susitikimuose, kurių metu būtų derinami veiksmai valstybės ir įmonių atžvilgiu; aktyviai bendradarbiauti su kitų šalių ĮSA atstovėmis, dalintis visokeriopa patirtimi; nustatyti ĮSA diegimo principų veikloje seką ir jų diegimo galimybes; skleisti informaciją ne tik apie tai, jog reikia vykdyti socialiai atsakingą veiklą, bet ir aktyviai informuoti, kokią tokia veikla neša naudą; gilinti įmonių supratimą, jog jos irgi yra visuomeniniai vienetai ir atskira suinteresuotųjų grupė.

- *Rekomendacijos įmonėms*, kaip visuomeninėms organizacijoms: kadangi ĮSA yra savanoriškumu grįsta veikla, pirmiausia įmonės turėtų išsiaiškinti kas iš tiesų yra ĮSA ir pasistengti savarankiškai įgyvendinti visas jos keliamas sąlygas; suvokus ĮSA prasmę, būtina nusistatyti savo suinteresuotųjų grupes ir išsiaiškinti jų poreikius; svarbiausias žingsnis tada turėtų būti įmonės tikslų ir priemonių plano nustatymas, atsižvelgiant į suinteresuotųjų tikslus; pasinaudoti visomis ĮSA skatinančių organizacijų siūlomomis paslaugomis, išnaudoti jas kaip rėmėjas; nevengti kreiptis pagalbos ir į valstybines institucijas; skatinti abipusį dialogą ir bendradarbiavimą įmonės viduje ir išorėje; keistis patirtimi su kitais verslo partneriais ir konkurentais, pageidautinas ir tarptautinis bendradarbiavimas; ne tik įmonės viduje, bet ir supančioje aplinkoje formuoti požiūrį, jog ĮSA yra gera verslo plėtros ir tvarumo galimybė.

Pateiktos rekomendacijos yra atsakymai į teorinėje ir analitinėje darbo dalyse iškeltus probleminius klausimus, todėl jos turėtų pasitarnauti Lietuvos ĮSA padėties gerinimui. Tačiau derėtų labiau susikoncentruoti ties išsamesnių patarimų problemų sprendimu atskirų Lietuvos vienetų atžvilgiu. Remiantis Austrijos pavyzdžiu, kitame poskyryje bus ieškoma pasiūlymų darniam ĮSA vystymui Lietuvoje. Kadangi, atliekant Lietuvos ĮSA situacijos tyrimą, buvo rasta pakankamai informacijos apie ĮSA skatinančios organizacijos veiklą, o valstybės indėlis pasirodė žymiai menkesnis, todėl bus kalbama apie visą valstybę ir smulkiausią verslo rinkos vienetą – įmonę, kaip suinteresuotąją valstybės atžvilgiu. Atsižvelgiant į iškeltas problemas, daugiau dėmesio bus skirta smulkaus ir vidutinio verslo atstovėms.

#### **4.4 Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo būdai**

Kadangi ĮSA dažnai įvardijama kaip verslo modelis, galima teigti, jog ji yra sritis, kuri skirta tik verslo atstovėms. Juo labiau, kad socialinė atsakomybė įmonėms teikia didelę apčiuopiamą naudą. Tačiau kai įmonės pasyviai imasi socialiai atsakingos verslo veiklos, Austrijos praktikos ir Lietuvoje susidariusios ĮSA situacijos tyrimas parodė, jog labai svarbus tampa valstybės įsikišimas. Be to, valstybė taip pat nėra pajėgi viena pati spręsti problemas, išskylančias įvairiose visuomeninio šalies gyvenimo srityse, todėl lygiai taip pat turėtų būti suinteresuota dėti visas įmanomas pastangas jų sprendimams atrasti.

ĮSA reiškinyje šalyje yra pakankamai naujas ir dar tik ieškoma atsakymo į klausimą – ar ji tikrai reikalinga. Įmonių nederėtų palikti vienų spręsti problemas, susijusiais su socialiai atsakinga veikla. Pagrindus ĮSA integravimui šalyje turėtų padėti pati valstybė. Visur ir visada galioja principas, jog gerų verslo valdymo modelių pavyzdžių dažniausiai ieškoma tarp tų, kurie turi daugiau galių, yra reikšmingesni arba užima aukštesnę padėtį. Kaip įmonėje žemesnio lygio

darbuotojai lygiuojasi ir seka vadovų pavyzdžiu, taip šalyje įmonės ieško paramos ir supratimo iš pačių valstybinių institucijų. Dėl šios priežasties valstybinės institucijos turėtų būti tas pavyzdys, į kurį galėtų lygiuotis šalies verslo atstovės ir rimčiau žiūrėti į šį veiklos modelį.

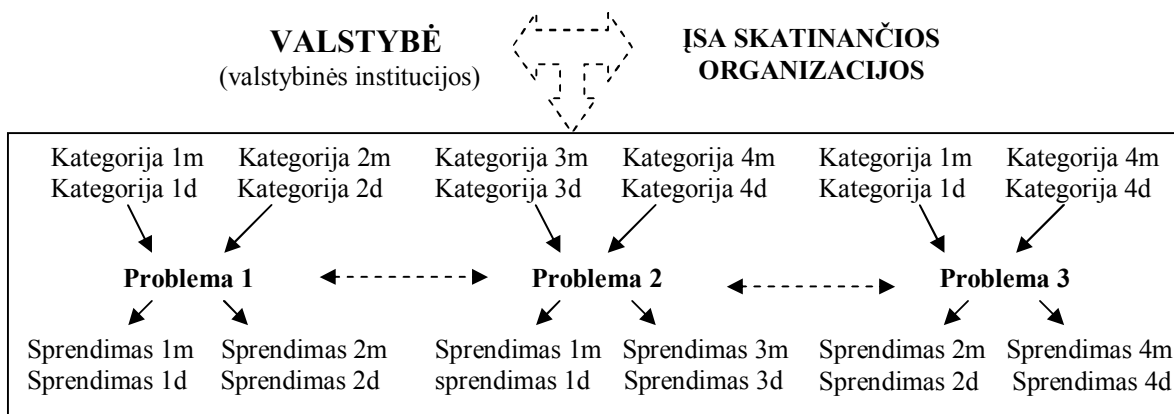
Remiantis atliktu Austrijos ĮSA situacijos tyrimu, Lietuvos valstybinės institucijos turi aktyviai bendradarbiauti su pasaulinio masto ĮSA skatinančiomis organizacijomis. Labai naudinga yra bendradarbiauti su atskirų užsienio valstybių institucijomis bei ĮSA skatinančiomis organizacijomis, būtina dalintis visokeriopa patirtimi. Svarbu sugebėti pasinaudoti kitų šalių praktinės patirties pavyzdžiais ir pritaikyti juos savo situacijai. Kas liečia vidaus veiksmus, pirmiausia reiktų skatinti kurtis ĮSA idėjas Lietuvoje skelbiančias organizacijas bei aktyviai remti ne tik naujai atsiradusių, bet ir jau veikiančiųjų veiklą. Valstybė turi būti pirmoji, kuri ištirs, identifikuos ir aktualizuos pagrindines socialines problemas. Ko pasėkoje, įmonėms turėtų būti nustatytos tam tikros veiklos gairės, kurios įvardintų įgyvendinamas socialiai atsakingas veiklas – kaip tai padarė Austrijos valdžia, aktyviai prisidėdama prie *Austrijos įmonių valdymo kodekso, atsakingo valdymo gairių ir tvarumo strategijos* leidybos.

Apie visus savo veiksmus ir jų rezultatus valstybinės institucijos turėtų nuolat informuoti visas ĮSA skatinančias organizacijas, įmones ir, žinoma, visą visuomenę apskritai. Čia paminėtinas Austrijos tarptautinį atsakingo verslo apdovanojimą teikiančios TRIGOS organizacijos šūkis – *daryk gera ir kalbėk apie tai*. Tokia informacijos sklaida padės šia tema sudominti didesnę ratą suinteresuotųjų ir taip pritrauks daugiau įmonių. Dviejų šalių kontekste išryškėjo, jog Lietuvos valstybei, t.t. valstybinėms institucijoms reikia daugiau nuoseklumo, aktyvumo bei naujų būdų paistant įmonėms abipusę ĮSA naudą. Skatinimo imtis socialiai atsakingos veiklos nederėtų išreikšti kaip privalomo verslo modelio, nes ĮSA koncepcijai svarbiausia yra savanoriškumas. Įmonė turi pati nuspręsti ar imsis šios veiklos ir kaip ją įgyvendins. Valstybinės institucijos turėtų aktyviai plėsti šią sritį, išlaikant stebėtojo ir, reikalui esant, patarėjo pozicijas. Nederėtų įmonių išprausti į vieno verslo modelio rėmus. Daugiau naudos atneštų toks veiklos valdymo modelis, kuris būtų lengvai pritaikomas bet kuriai įmonei, nepriklausomai nuo jos dydžio, veiklos srities ar vadovo kompetencijos ĮSA tema.

Savanoriškumui ir pasirinkimo laisvei išlaikyti gali padėti toks verslo veiklos modelis, kuris socialiai atsakingas įmones skirstytų ne tik į mažas ir dideles, bet ir pagal tai, kokiai verslo veiklos sričiai jos priklauso. Remiantis TRIGOS apdovanojimo pavyzdžiu, visas Lietuvos verslo atstoves galima būtų suskirstyti pagal jų veiklos kategorijas. Valstybės pagrindinė užduotis būtų pagal kiekvienos kategorijos veiklos kompetenciją nustatyti sprendžiamas socialines problemas ir pateikti pagrindines veiklos gaires šių problemų sprendimui. Kaip ir įmonės suinteresuotieji, taip ir atskiroms įmonių veiklos kategorijoms priskirtos problemos gali pintis tarpusavyje, ko pasėkoje atsirastų skirtingų kompetencijų įmonių bendradarbiavimo galimybė. Taigi mažos ir



vidutinės įmonės gaus galimybę artimiau susipažinti su didelių ir ĮSA srityje pažengusių įmonių praktika. Siūlomas toks ĮSA veiklos deigimo modelis visos valstybės mastu:



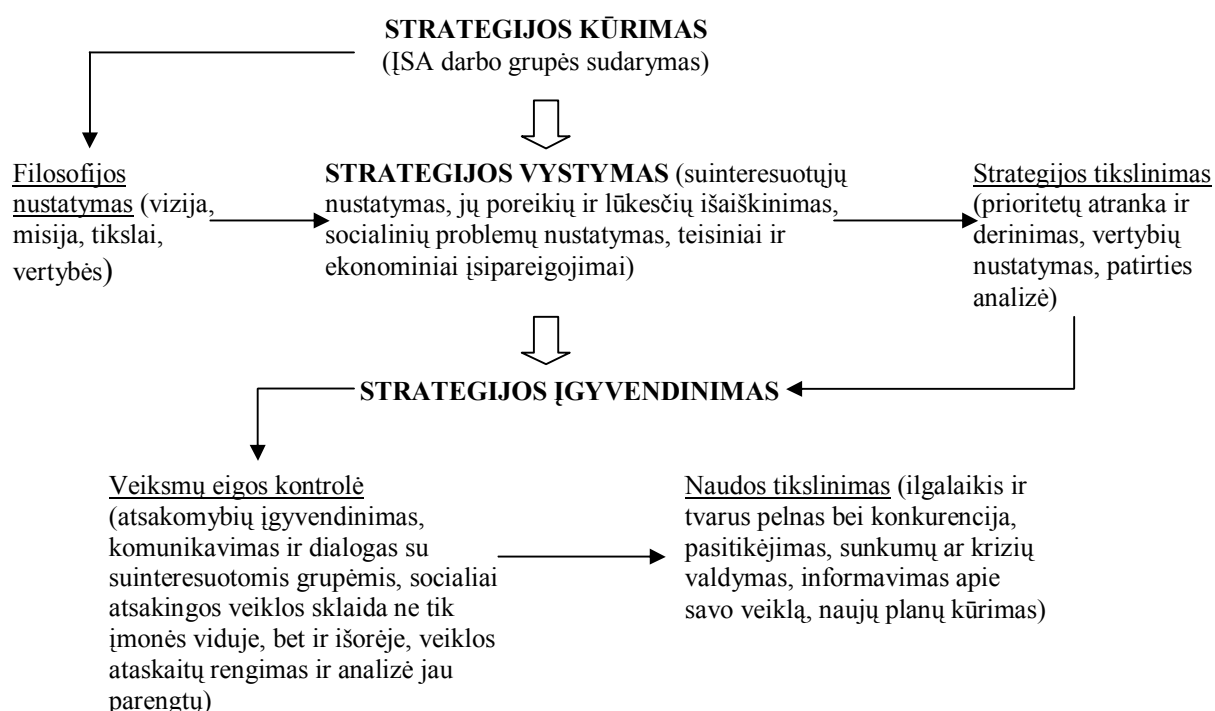
14 pav. ĮSA diegimo modelis valstybėje (sudaryta autorės)

Valstybės ypatingai padidintas dėmesys didelėms verslo atstovėms sukėlė mažų ir vidutinių įmonių neryžtingumą imtis socialiai atsakingos veiklos. Neretai viduriniojo sluoksnio įmonės atsisako socialiai atsakingos veiklos vien tik todėl, kad nežino kaip jos galėtų būti naudingos visuomenei. Jų nuomone, dabar taikomas ĮSA verslo modelis skirtas stambioms įmonėms. Taigi, įmonių skirstymas pagal veiklos kryptis ir būtent joms nukreiptos aktualios socialinės problemos gali paskatinti ir smulkaus ar vidutinio verslo atstoves pradėti domėtis šia tema. Ši praktika taip pat padės atsikratyti klaidingo požiūrio, jog ĮSA apima tik tokias veiklos sritis kaip: švietimą, labdarą, aplinką teršiančių arba kenksmingą produkciją platinančių įmonių veiklą ir pan.

Apibendrinant, probleminių veiklos sričių paskirstymas padės supažindinti visas įmones su spręstiniais klausimais, kas paskatins jų susidomėjimą ĮSA veiklos modeliu. Kadangi ĮSA yra grindžiama savanoriškumo principu, jos valstybinis reglamentavimas turėtų išlikti antrame plane. Nereikėtų visiškai atsisakyti šios srities kuravimo, tiesiog pasistengti viską atlikti taip, kad visada ir visiems išliktų laisvo pasirinkimo galimybė. Valstybinės institucijos, ĮSA skatinančios organizacijos ir atskiri verslo vienetai socialinės atsakomybės klausimu turėtų bendradarbiauti. Valstybė, esant poreikiui, gali teikti įmonėms pasiūlymus, tinkamai nukreipti abipusės naudos link, o pačios įmonės neturėtų baimintis ir vienu ar kitu atveju prašyti jų pagalbos. Taigi, į darnaus vystimosi modelį turėtų įsitraukti, ne tik verslo atstovės, bet ir valstybinės institucijos, nes įmonės nėra pajėgios socialinių problemų nustatyti ir spręsti pačios vienos savo jėgomis.

Remiantis H. Dürr (2002) teiginiu, jog valstybė yra viena didelė, visa apimanti organizacija, derėtų pateikti pasiūlymų ir jos atskirų suinteresuotųjų, t.y. įmonių veiklai gerinti. Kadangi įmonė, valstybės atžvilgiu, yra suvokiama kaip vienas iš suinteresuotųjų, tai ji pati taip pat turėtų suvokti savo veiksmų ir veiklos svarbą būtent jos suinteresuotųjų grupių atžvilgiu.

Įmonių apsisprendimas visus savo veiksmus grįžti socialiai atsakingo verslo modeliu yra svarbus ir atsakingas žingsnis, vedantis link tvaraus vystimosi ir konkurencijos verslo rinkoje. Jei įmonė nori tinkamai ir naudingai vystyti socialiai atsakingą veiklą, turi pasiruošti ilgam, rimtam ir nuosekliam darbui. Kadangi Lietuvoje viduriniojo sluoksnio verslo atstovės dar vangiai domisi šia veiklos sritimi, patarimai ĮSA modelio integravimui yra labiau orientuoti būtent smulkioms ir vidutinėms įmonėms. Austrijos šalies ir jos įmonės ĮSA verslo modelio ir šią koncepciją reglamentuojančių dokumentų analizė davė pagrindą idėjai, kaip įmonėse turi būti kuriama ir įgyvendinama ĮSA veikla:



15 pav. ĮSA diegimo įmonėje modelis (sudaryta autorės)

Remiantis Austrijos pavyzdžiu, t.y. sudarytomis atsakingo verslo valdymo gairėmis ir pateiktu atsakingo verslo šalies bei pasirinktos įmonės strategijos modeliais, ĮSA diegimo pagrindą sudaro socialiai atsakingos veiklos strategijos sukūrimas. Ši strategija turėtų būti glaudžiai susijusi su pagrindine įmonės veiklos strategija. Kadangi, aptariant ĮSA įgyvendinimo galimybes nacionaliniu lygmeniu, buvo paminėta, jog pirmiausia valstybė turi nustatyti spręstinas socialines problemas, tai kalbant apie ĮSA diegimą įmonės lygmenyje, pirmiausia įmonės vadovybė turi imtis veiksmų, kurie sudarys pagrindą ĮSA modelio integravimui įmonės veikloje.

ĮSA yra grindžiama savanoriškumu ir bendromis visų įmonės darbuotojų pastangomis bei darbu, todėl šio reiškinio diegimas ir vykdymas įmonės viduje neturėtų būti vieno vadovo

reikalas. Žinoma pagrindinę iniciatyvą vis tik turėtų parodyti vadovas, t.y. suburti grupę asmenų, kurie būtų atsakingi už įmonės vizijos, misijos, tikslų ir vertybių nustatymą. Jie turi iširti ar įmonės praktikuojama veikla sutampa su ĮSA deklaruojamomis idėjomis, nes bendra įmonės strategijos filosofija negali prieštarauti socialiai atsakingos veiklos principams. Svarbu, kad kiekvienas už ĮSA atsakingas asmuo turėtų tam tikrą kompetencijos sritį, pvz.: proceso kontrolierius, atsakingas už komunikaciją ne tik įmonės viduje, bet ir išorėje, proceso eigos stebėtojas ir pan. Grupės darbas turi būti tiksliai suplanuotas, nustatyti pagrindiniai tikslai ir uždaviniai, kurie turi būti atlikti per numatytą laiko tarpą.

Viso ĮSA modelio vystymo pradžioje turėtų būti įmonės suinteresuotųjų grupių nustatymas, nes jų spaudimas ir įtaka yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris įtakoja įmonės apsisprendimą tapti socialiai atsakinga. Įmonė turi išsiaiškinti, kurios suinteresuotųjų grupės jai yra svarbiausios ir gali daryti didžiausią įtaką. Patartina nustatyti pačią svarbiausią grupę, kad būtų žinoma, kurią svarbiau remti pirmiausia. Svarbiausios suinteresuotųjų grupės išvardintos šio darbo 2.2 ir 2.3 poskyriuose. Nustatyti spęstinas socialines problemas įmonei padės suinteresuotųjų poreikiai ir lūkesčiai.

Taigi, kitas žingsnis turėtų būti suinteresuotųjų grupių poreikių ir lūkesčių išaiškinimas ir suvokimas, ką įmonė yra pajėgi tenkinti, ką turėtų atidėti vėlesniam laikui. Labai svarbu nevengti naujų iššūkių, t.y. įmonė turėtų domėtis ir gilintis ne tik į tas problemas, kurias jau kadaise yra spęsdusi, bet ieškoti ir naujų nišų, kuriose galėtų save realizuoti. Ieškant spęstinių klausimų, labai svarbus nuolatinis ir nepertraukiamas kontaktas bei dialogas su nustatytomis suinteresuotomis grupėmis. Būtina sužinoti kokia informacija jos disponuoja ir panaikinti bet kokią jos trūkumą. Naudinga yra paieška ir bendravimas su kitais suinteresuotaisiais, kurie įneštų naujovių ir kitos patirties. Vykdam šią socialinę atsakomybę, labai svarbu nepamiršti ir kitų atsakomybių, t.y. ekonominės bei teisinės. Socialinę atsakomybę reik vykdyt atsižvelgiant į teisinius bei ekonominius įsipareigojimus. Jei jų nebus paisoma, įmonės SA trikampis nebus tikslus, kas neleis pasiekti tos tikrosios ĮSA strategijos įgyvendinimo.

Nustačius įmonės suinteresuotuosius ir spęstinas socialines problemas, kitas veiklos etapas yra ĮSA strategijos tikslinimas. Surinkus visą reikiamą informaciją, derėtų atsirinkti visus prioritetus, sutampančius su pačios įmonės veiklos filosofija ir strategijomis. Svarbu yra tai, kad atrinkti prioritetai sutaptų ir su įmonės vertybėmis, misija bei pagrindiniais tikslais. Tam reikalingos nuodugnios ĮSA įgyvendinimo grupės diskusijos ir turimos informacijos bei ankstesnės įmonės patirties analizė. ĮSA strategijos pasirengimo etapas baigiamas ekologinių, socialinių ir teisinių aspektų sujungimu į bendrus tikslus.

Pradedamas strategijos įgyvendinimo ir kontrolės etapas – kur turėtų būti įgyvendinami ne tik iškelti tikslai ir uždaviniai, bet turėtų būti vykdomas ir nuolatinis dialogas su vidinėmis ir

išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis. Informavimas apie atliekamą veiklą ir jos rezultatus, jos bendras vertinimas padės pastebėti sukurtos strategijos trūkumus ar netikslumus, atsiradusius jos įgyvendinimo metu. Po kiekvieno žingsnio svarbu pateikti veiksmų ataskaitą, kas vėliau leis analizuoti, įvertinti ir nuolat tobulinti savo strategiją, vedančią link socialiai atsakingos veiklos tikslo. Paskutinis, bet neprasčiausias strategijos įgyvendinimo žingsnis yra grįžtamoji reakcija įmonėi, t.y. ilgalaikis ir tvarus įmonės pelnas bei konkurencija rinkoje, padidėjęs pasitikėjimas iš suinteresuotųjų bei pačios valstybės pusių, suvokimas ir patirtis, kaip reikia valdyti ar spręsti atsiradusius sunkumus bei grėšiančias krizes. Vienintelė įmonės pareiga šiame žingsnyje – viešai paskelbti visas savo veiklos ataskaitas, informuoti apie savo veiklą ir pasiekimus.

Toliau sekant Austrijos pavyzdžiu, pateiktas įmonių socialiai atsakingos veiklos ataskaitas galėtų nagrinėti ir vertinti veiklos audito atstovai, kurie, savo ruožtu, pateiktų įmonėms daugiau rekomendacijų ar palyginimų, kaip jos galėtų tobulinti savo strategiją ir veiklą. Tai yra būtina, nes šiandienos ĮSA situacijos analizė Lietuvoje parodė, jog pašalinis įsikišimas ir gairių nustatymas socialiai atsakingos veiklos siekiančioms įmonėms yra svarbus skatinamasis veiksnys imtis tokios veiklos. ĮSA nėra laikinas ar trumpalaikis reiškinys, tai, veikiau, įmonių veiklos filosofija, kuria turi būti vadovaujamosi kasdien ir bet kurioje situacijoje. Daugiau ar mažiau, socialinė atsakomybė turi būti vykdoma nuolat, veikla neturėtų apsiriboti vien pasiektais rezultatais, įgyvendinus vieną ĮSA strategijos modelį, derėtų kurti ir ieškoti vis kitų spęstinių iššūkių.

Reiktų pabrėžti, jog ĮSA modelio įgyvendinimas tiek valstybiniu, tiek atskiros įmonės lygmeniu turi remtis bendradarbiavimu ir bendro dialogo palaikymu tarp visų valstybės bei įmonės suinteresuotųjų grupių, kurioms yra aktuali socialinė atsakomybė. NVO, pilietinės visuomeninės organizacijos turi ne tik reikalauti iš verslo rinkos atstovų socialinių, aplinkosauginių ir ekologinių klausimų rėmimo savo lėšomis, bet ir pačios įsitraukti į tą veiklą, padėti įmonėms sukurti ir pritaikyti socialiai atsakingos veiklos verslo modelį praktikoje. Visų grupių sutarimas ir bendras įsigilinimas į spęstinas problemas padės lengviau ir greičiau jas išspręsti. Įmonė šalia vyriausybinių institucijų ir kitų savo suinteresuotųjų grupių veikia ne tik toms grupėms, bet ir pati yra suinteresuotųjų grupės atstovė jų atžvilgiu.

## IŠVADOS

Atlikus teorinę ir praktinę darbo analizes buvo pasiektas darbo pradžioje iškeltas tikslas – įvertinus ĮSA situacijos taikymo metodus Austrijoje buvo išskirtos ir apibendrintos pagrindinės priemonės ir pateiktos rekomendacijos, kuriomis remiantis galima būtų pagerinti ĮSA padėtį Lietuvoje. Tikslui pasiekti buvo įgyvendinti visi išskirti uždaviniai: pateikta ĮSA koncepcijos, jos modelių ir santykių su vadyba teorinė analizė; išanalizuota ĮSA suinteresuotųjų požiūriu; pateikta praktinė ĮSA situacijos analizė Austrijoje, Lietuvoje ir atskiruose šalių verslo vienetuose; išskirti pagrindiniai ĮSA įgyvendinimo būdai; pateikti pasiūlymai ĮSA situacijos gerinimui Lietuvoje, remiantis Austrijos pavyzdžiu.

Naudoti tyrimo metodai patvirtino darbo pradžioje iškeltą tyrimo hipotezę: nors Lietuva ir Austrija yra Europos Sąjungos ir Pasaulinio susitarimo narės, nors joms taikomi tie patys ĮSA diegimo standartai, jos yra vienodais būdais skatinamos vystyti šią veiklos sritį ir teikiamos tos pačios rekomendacijos, Lietuvoje vis tik pastebimas nepanaudotų galimybių ir būdų egzistavimas, į šalies rinką įvesti tinkamą ir visavertę ĮSA taikymo programą. Remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktais analizuotų autorių teiginiais prieita prie tokių išvadų:

1. Nors ĮSA ištakos siekia XIX a. pabaigą, vis dar nėra prieita prie vieningo ir visiem bendro šio reiškinio apibrėžimo. Daugiau nei pusę amžiaus vystant ĮSA koncepciją, tyrimai šia tema nebuvo sisteminami ir bendrinami, vyko konkurencija tarp skirtingų autorių ir jų idėjų. Todėl ĮSA iki šiol yra suprantama skirtingai.

2. Mokslinėje literatūroje ĮSA tema galima rasti daug šios koncepcijos apibrėžimų. Pagrindinės sąvokos, randamos daugelyje apibrėžimų yra *savanoriškumas*, *suinteresuotosios grupės*, *socialinės problemos*, *teisiniai įsipareigojimai*.

3. Išskiriami du pagrindiniai aspektai, kurių dėka plėtojama ĮSA: *vidinio įmonės valdymo kokybė* ir *išorinio poveikio visuomenei ir gamtai kokybė*.

4. Socialiai atsakingas verslininkas yra ne tas, kuris tiksliai laikosi visų įstatymų ir atitinka visus numatytus reikalavimus, bet tas, kuris laikydamasis įstatymų dar sugeba atlikti ir daug kitų, įstatymuose nenumatytų, naudingų darbų.

5. Pirmasis A. B. Carrol pateiktas ĮSA piramidės modelis pastaruoju metu praranda savo vertę, nes jo išskiriama filantropinė atsakomybė nėra ta, kuri galėtų užtikrinti skaidrią įmonės veiklą.

6. Šiandien plačiai taikomas modelis yra 3E arba *3 kolonų modelis*, apimantis ekonominę, ekologinę ir etinę/socialinę atsakomybes.

7. Kadangi įmonė veikia tam tikroje aplinkoje, ji turi nuolat stebėti ją supančias suinteresuotųjų grupes, rinkos pokyčius ar kitas aplinkybes, kurios gali įtakoti jos apsisprendimą tapti socialiai atsakinga ir netgi socialiai atsakingos veiklos vystymą.

8. Įmonė ne tik veikia aplinkoje, bet ir pati yra tos aplinkos narė, k.t. įmonė yra viena iš suinteresuotųjų. Iš čia kyla svarbus uždavinys – pradedant plėtoti socialiai atsakingą veiklą būtina nustatyti savo suinteresuotuosius.

9. Svarbu iširti, kurie suinteresuotieji yra svarbiausi ir gali daryti didžiausią įtaką. Išskiriami šie dažniausiai pagrindiniai esantys suinteresuotieji: klientai, investuotojai, darbuotojai, tiekėjai ir visuomenė.

10. Vis dažniau nebe suinteresuotieji yra priklausomi nuo įmonių, o atvirkščiai – įmonės tampa priklausomos nuo jos suinteresuotųjų šalių. Suinteresuotieji įmonei daro didelį spaudimą, todėl norėdama jį mažinti, ji turi tenkinti jų poreikius ir lūkesčius.

11. Labai svarbu ir pačios visuomenės, kurioje įmonė veikia, moralinis nusistatymas, etikos vertinimas ir kultūros supratimas, nes būtent tai skatina ir pačias įmones tapti socialiai atsakingais subjektais.

12. Apie etiką ir moralę derėtų kalbėti atvirai ir plačiai. Negalima tvirtinti, jog tik verslas yra neetiškas arba, kad tik jis turėtų rūpintis etika. Taigi, ne vien verslo atstovai turi rūpintis suinteresuotųjų gerove, tuo turi rūpintis ir visos kitos institucijos, pradedant valdžios struktūromis.

13. Nors ĮSA suprantama kaip susidūrimas su papildomomis išlaidomis, tačiau vykdydama socialiai atsakingą veiklą įmonė dažniausiai gali užsitikrinti tvarų ir ilgalaikį pelną, geresnį įvaizdį, suinteresuotųjų grupių palankumą, kas, savo ruožtu, sudarys visas sąlygas tvariam veiklos vystymui.

14. Svarbiausia ne didinti savo pelną, bet tarnauti visuomenei. Pelnas yra atlygis už tai, kad laikomasi socialinės atsakomybės prieš visuomenę. Jei verslas netarnaus jai, nebus pelno ir netgi paties verslo. Svarbiausia tampa visuomeninis pasitenkinimas, socialinių problemų sprendimai ir tik po to seka įmonės pelno didinimas.

Analitinėje darbo dalyje atlikus kokybinį žvalgomąjį dokumentų ir antrinių šaltinių, susijusių su ĮSA Austrijoje ir Lietuvoje, bei šalių ir atskirų verslo vienetų praktinės patirties tyrimą padarytos tokios išvados:

1. Nors Lietuva ir Austrija abi yra Europos Sąjungos ir Pasaulinio Susitarimo narės, joms taikomos tos pačios sąlygos ir suteikiamos vienodos galimybės ĮSA plėtrai, pastebimas praktinis šių šalių skirtumas. Austrija sparčiai diegia ir tobulina šią verslo valdymo strategiją

šalies viduje, o Lietuvoje pastebimas tik šio toks susidomėjimas ir bandymas ją įtraukti į kai kurių įmonių veiklą.

2. Atliekant dviejų šalių ĮSA situacijos tyrimų analizę buvo pastebėta, jog Lietuvoje šios koncepcijos ištyrimo laipsnis yra žymiai mažesnis, nei Austrijoje. Lietuvoje pastebimas ir tyrimų rezultatų ir išvadų pritaikymo trūkumas praktikoje. Tai rodo, jog socialiai atsakinga verslo veikla yra tik pradžios stadijoje.

3. Austrijos vidutinio verslo atstovės jau pradėjo savanoriškai spręsti visuomenines užduotis, ko pasėkoje pelnė ne tik teigiamą įtaką jos vykdomai veiklai, bet ir didžiulį konkurencinį pranašumą. Lietuvoje, tuo tarpu, ši verslo strategija suvokiama kaip didelių įmonių verslo modelis.

4. Dviejų šalių ĮSA situacijos analizė atskleidė, jog vidutinio verslo atstovės nėra tokios aktyvios šioje srityje. Todėl naudinga, jog didelės ir patyrusios įmonės skleistų savo gerą praktiką bei teiktų joms ĮSA konsultacijas. ĮSA sklaidos priemonės turėtų būti nukreiptos ne tik į visuomenės informavimą, bet ir smulkiojo bei vidutinio verslo įmonių švietimą šia tema.

5. Austrijoje jau senokai ieškoma būdų, kaip galima būtų patobulinti ĮSA sistemą, Lietuvoje tuo tarpu svarstoma ar ji yra reikalinga ir kokia iš jos nauda.

6. Austrijoje vyksta derinimas ĮSA verslo sąžinės ir suinteresuotųjų požiūriu, o Lietuvoje, tuo tarpu, ĮSA valstybinio reglamentavimo ir suinteresuotųjų požiūriu.

7. Austrijoje ĮSA modelio diegimą įmonių veikloje didžiąja dalimi lemia jų pačių vidinė kultūra ir supančios aplinkos spaudimas, Lietuvoje – pastebimas užsienio partnerių, valstybinių institucijų ir kitų organizacijų ĮSA skatinimo būtinumas.

8. Abiejų šalių ĮSA skatinančios organizacijos teikia metines veiklos ataskaitas bei planus kitiems metams. Vykdam Lietuvos situacijos analizę pastebėta, jog kelerius metus iš eilės planai mažai keitėsi, kas leidžia daryti prielaidą, jog nustatytas planas kiekvienais metais nėra pilnai įvykdomas. Austrija tuo tarpu sparčiais žingsniais žengia į priekį.

9. Kaip ĮSA populiarinimo priemonės abiejų šalių skatinančios organizacijos teikia įvairius nacionalinio lygio apdovanojimus, užtikrinančius įmonių pranašumą šioje srityje.

10. Išanalizavus Austrijos įmonės ĮSA veiklos modelį, matyti, jog jis puikiai atitinka pačios valstybės ĮSA įgyvendinimo modelį: svarbiausia yra vidinė įmonių kultūra ir visuomenės interesai. ĮSA skatinančios organizacijos atlieka tik tarpininko vaidmenį su užsienio šalimis ir pačiu PS biuru. Valstybė čia turi tik patariamąjį ir remiamą balsą. Prisidengdama ĮSA skatinančiomis organizacijomis, ji į šios iniciatyvos sklaidą kišasi tik tiek, kiek tai reikalauja susidariusi situacija.

11. Pateikus Lietuvos 2009 m. socialiai atsakingiausios įmonės modelį taip pat pastebėtas panašumas su bendru šalies ĮSA įgyvendinimo modeliu: Lietuvoje svarbiausias

skatinamasis veiksnys yra užsienio partnerių daroma įtaka ar skleidžiama patirtis. Į ĮSA sklaidą aktyviai kišasi ir valstybinės institucijos, bandydamos šią iniciatyvą reglamentuoti. Valstybinės institucijos veikia kartu su ĮSA Lietuvoje skatinančiomis organizacijomis. Todėl pastebima, jog svarbiausiam ĮSA principui *savanoriškumui* Lietuvoje dar sunku atsirasti.

12. Lietuvoje pastebima praktika įmonės suinteresuotiesiems teikti tik metines veiklos ataskaitas. Austrijos įmonės praktinis modelis parodė, jog naudinga teikti ir tarpines veiklos ataskaitas – visa tai palengvina atsakingos veiklos kontrolę ir stebėjimą, kurio dėka galima sukurti tvarią sistemos valdymo strategiją.

13. Valstybės ir įmonės vykdomi SA veiklos modelis ir strategija priklauso nuo įmonės padėties, rinkos būklės ir pagrindinės verslo situacijos šalyje. Visos šios sritys nuolat keičiasi, todėl ĮSA diegimo modelį ir strategijas reikia nuolat naujinti ir tobulinti, kad atitiktų realią situaciją.

14. Nors ĮSA veiklos iniciatyva turėtų būti savanoriška, jos įgyvendinimo apimtis ir sėkmingas vystymas, vis dėl to, negalimas be visuomeninių lūkesčių, normatyvinių dokumentų, standartų, tyrimų ar skatinimo priemonių įsikišimo. Nepaisant visko, visos skatinimo priemonės turi išlaikyti pasirinkimo galimybę.

15. Dviejų šalių kontekste, Lietuvoje pastebimas konkrečių pasiūlymų trūkumas ĮSA padėties gerinimui ir veiklos vystymui šalies verslo rinkos atstovų veikloje.



## REKOMENDACIJOS

Remiantis Austrijos pavyzdžiu ir pateiktais ĮSA sistemos tobulinimo ir įgyvendinimo būdais išskiriamos tokios rekomendacijos:

1. Kadangi Lietuvos įmonės dar vangiai imasi socialiai atsakingos veiklos, valstybės pagalba joms yra labai svarbi. Susidariusi šalies situacija lėmė tai, jog valstybė yra atsakinga už tokios veiklos pagrindo padėjimą ir aktyvų viduriniojo verslo sluoksniu atstovų skatinimą, prisijungti prie šios iniciatyvos.

2. Daugiau naudos galima pasiekti ĮSA vystant bendradarbiavimo ir abipusio dialogo principu tarp valstybės, ĮSA skatinančių organizacijų ir įmonių. Patartina užmegzti dialogą ir su kitų užsienio šalių ĮSA organizacijomis ar įmonėmis.

3. Valstybinių institucijų viena iš užduočių yra padėti įmonėms identifikuoti ir aktualizuoti spęstinas problemas bei nustatyti pagrindines veiklos gaires.

4. Siekiant spartinti ĮSA procesą valstybei naudinga užmegzti aktyvų bendradarbiavimą su pasaulinėmis ĮSA organizacijomis, skatinti ĮSA idėjų kūrimą, bei geros patirties perėmimą iš kitų valstybių.

5. Įmonėje skaidrų ir naudą nešantį ĮSA veiklos modelį galima pasiekti tik vystant bendradarbiavimą ir abipusį dialogą su darbuotojais ir supančia aplinka.

6. Derėtų atsisakyti priverstinio ĮSA taikymo modelio ir reglamentavimo. Daugiau naudos atneš patarimojo ar tinkama linkme kreipiamojo pobūdžio nuostatos ar gairės.

7. Geresni rezultatai bus pasiekti tuomet, jei atskiros verslo kategorijos ir jas atstovaujantys skirtingo dydžio įmonės susivienys, sprendžiant valstybės nurodytas socialines problemas.

8. ĮSA – tai ilgalaikė įmonės filosofija. Pasiekusi socialiai atsakingos veiklos užsibrėžtus tikslus, įmonė turi tobulinti savo strategiją ir ieškoti naujų nišų, kuriose galėtų ją pritaikyti.

9. Viena svarbiausių ĮSA įgyvendinimo proceso sudedamųjų dalių yra įmonės vadovai, savininkai, darbuotojai. Patartina įmonės viduje sudaryta darbo grupę, atsakingą už ĮSA įgyvendinimą, kuri ir kurtų ĮSA filosofijas ir strategijas.

10. ĮSA įgyvendinimo pagrindą sudaro socialiai atsakingos veiklos strategija, kuri turėtų derėti su bendra įmonės veiklos strategija, nubrėžiančia veiksmų planą kitoms įmonės sferoms. Pagal pasiūlytą ĮSA modelį, ĮSA diegimo procesas apima strategijos kūrimą, vystymą, tikslinimą ir įgyvendinimą.

11. Tiek įmonės, tiek valstybės lygmeniu ĮSA nuostatos ir SA veiklos modelį būtina nuolat naujinti, atsižvelgiant į vykstančius pokyčius. ĮSA įgyvendinimo modelį reikia nuolat koreguoti ir naujai taikyti ne tik įmonėse, bet ir šalyje.

## LITERATŪRA

1. Abisch A., Jonker J., Wegner M., Schmidpeter R. Corporate Social Responsibility Across Europe. – Berlin: Springer, 2005// [http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=zNMgqJijZUUC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Corporate+Social+Responsibility+Across+Europe.&ots=\\_grBPizht2&sig=WBLyCpEgLxeexLvBq4JkJC-eMM#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=zNMgqJijZUUC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Corporate+Social+Responsibility+Across+Europe.&ots=_grBPizht2&sig=WBLyCpEgLxeexLvBq4JkJC-eMM#v=onepage&q&f=false); prisijungimo laikas: 2010-03-30.
2. Barnat R. Soziale Verantwortung der Unternehmen// Introduction to management., LL.M., DBA, Ph.D. (Strat. Mgmt). 2005// <http://www.introduction-to-management.24xls.com/de400>; prisijungimo laikas: 2010-02-15.
3. Bassen A., Jastram S., Meyer K. Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung// Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. 2005, Jg. 6, Heft 2.// [http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/zfwu\\_2\\_2005\\_231-236](http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/zfwu_2_2005_231-236); prisijungimo laikas: 2010-02-16.
4. Bogušienė V., Bendorienė A. Tarptautinių žodžių žodynas. - Vilnius: Alma littera, 2008.
5. Carroll A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. – Academy of Management Review, 1979, Vol. 4.// <http://www.jstor.org/pss/257850>; prisijungimo laikas: 2010-02-15.
6. Carroll A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. – Business Horizons, 1991, Vol. 34, Iss. 4// <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>; prisijungimo laikas: 2010-03-25.
7. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct. – Business & Society, 1999, Vol. 38, Iss. 3.
8. Carroll A.B., Buchholtz A.K. Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. 6. ed., internat. student ed. – Mason (Ohio):Thomson, South Western, 2006.
9. Chahoud T. Internationale Instrumente zur Förderung von Corporate Social Responsibility. – Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Analysen und Stellungnahmen. 2005/2.// [http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/%28ynDK\\_contentByKey%29/ENTR-7BRGHY/\\$FILE/2%202005%20DE.pdf](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/%28ynDK_contentByKey%29/ENTR-7BRGHY/$FILE/2%202005%20DE.pdf); prisijungimo laikas: 2010-02-18.
10. Davis K. Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? – California: Management Review. 1960.
11. Dürr H. Įmonė kaip visuomeninė organizacija. Įmonių etika verslo praktikoje// Red. T.Bausch, A.Kleinfeld, H.Steinmann. – Vilnius:Vilniaus Universitetas, 2002.
12. Empacher C., Kluge T. Die integration der sozialen Dimension in eine nachhaltige Unternehmenspolitik. – Frankfurt/M: Wissenschaftliche Mitarbeiter im institut für Sozial-Ökologische Forschung, 2001// <http://www.iso.de/ftp/uwf.pdf>; prisijungimo laikas: 2010-03-30.

13. Europos Komisija. Verslas ir pramonė, 2010//  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_de.htm); prisijungimo laikas: 2010-02-08.
14. Friedman A.L., Miles S. Stakeholders: Theory and Practice. – Oxford: Oxford University Press, 2006//  
[http://books.google.lt/books?id=knJ9mogBv6YC&printsec=frontcover&dq=Stakeholders:+Theory+and+Practice&hl=lt&ei=fL-1TLm5FcqSOs2t8dQJ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=knJ9mogBv6YC&printsec=frontcover&dq=Stakeholders:+Theory+and+Practice&hl=lt&ei=fL-1TLm5FcqSOs2t8dQJ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false); prisijungimo laikas: 2010-08-21.
15. Freemann R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010//  
[http://books.google.lt/books?id=NpmA\\_qEiOpkC&printsec=frontcover&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach&hl=lt&ei=0li1TIVUx5Q6kMeVhAo&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach&hl=lt&ei=0li1TIVUx5Q6kMeVhAo&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false); prisijungimo laikas: 2010-08-30.
16. Freemann R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. Managing for Stakeholders. – USA, 2007//  
[http://books.google.lt/books?id=NJLV1U9gplMC&printsec=frontcover&dq=Managing+for+Stakeholders&hl=lt&ei=f1m1TiruBYPtOdLf4YAK&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=NJLV1U9gplMC&printsec=frontcover&dq=Managing+for+Stakeholders&hl=lt&ei=f1m1TiruBYPtOdLf4YAK&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false); prisijungimo laikas: 2010-08-20.
17. Gruževskis B., Vasiljevienė N., Moskvina J., Kleinaitė I. Įmonių socialinė atsakomybė// Aktualūs socialinės politikos klausimai. – Vilnius: Trišalės tarybos sektorius, 2006, Nr.7.
18. Helm S. Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität. – Wiesbaden: Deutsches Universitäts Verlag, 2007//  
[http://books.google.lt/books?id=8QZDaEJ7A6YC&pg=PA441&dq=Unternehmensreputation+und+Stakeholder-Loyalität,+Wiesbaden&hl=lt&ei=VVilTOilFMyYotHixIoG&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=8QZDaEJ7A6YC&pg=PA441&dq=Unternehmensreputation+und+Stakeholder-Loyalität,+Wiesbaden&hl=lt&ei=VVilTOilFMyYotHixIoG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false); prisijungimo laikas: 2010-08-20.
19. Hermann S. Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken. – Leipzig: Schriftenreihe der Handelshochschule, 2005// [http://books.google.lt/books?id=GNJ-fnQBbFcC&printsec=frontcover&dq=Corporate+Sustainability+Branding.+Nachhaltigkeits+und+stakeholderorientierte+Profilierung+von+Unternehmensmarken,+Wiesbaden&hl=lt&ei=oh-0TI\\_hNc-hOuPp7d0J&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=GNJ-fnQBbFcC&printsec=frontcover&dq=Corporate+Sustainability+Branding.+Nachhaltigkeits+und+stakeholderorientierte+Profilierung+von+Unternehmensmarken,+Wiesbaden&hl=lt&ei=oh-0TI_hNc-hOuPp7d0J&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false); prisijungimo laikas: 2010-08-20.
20. Hinterhuber H.H. Strategische Unternehmensführung// I. Strategisches Denken, 7. Aufl. – Berlin: Walter de Gruyter GmbH&Co, 2004.
21. Homburg, C., Bruhn, M. Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen// Red. Reichmann S. – Siegen: Universität Siegen, 2009.
22. Hübscher M. Rezension zu Stefanie Hiß, Mythen, Monstren und die wirklich gute Frage, warum Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen? – Frankfurt/M: Campus Verlag, 2006// [http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/zfwu\\_1\\_2007\\_102](http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/zfwu_1_2007_102); prisijungimo laikas: 2010-03-25.

23. Jomantas A. Žmogus ir visuomenė// LOGOS-LOGOS: A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art (LOGOS), Nr. 45, 2006// [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com); prisijungimo laikas: 2010-04-02.
24. Klee A. Strategisches Beziehungsmanagement. Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagement. – Aachen: zugl. Diss. Univ. Hannover, 2000// [http://www.shaker.nl/Online-Gesamtkatalog-Download/2010.10.18-11.11.46-82.135.214.184-rad17C14.tmp/3-8265-5929-0\\_INH.PDF](http://www.shaker.nl/Online-Gesamtkatalog-Download/2010.10.18-11.11.46-82.135.214.184-rad17C14.tmp/3-8265-5929-0_INH.PDF); prisijungimo laikas: 2010-08-21.
25. Kotler Ph., Lee N. Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good to Your Company. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.
26. Köppl P., Neureiter M. Corporate Social Responsibility: Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. – Wien: Linder Verlag, 2004.
27. Loew T., Ankele K., Braun S., Clausen J. Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht. – Berlin, Münster, 2004// [http://www.future-ev.de/uploads/media/CSR-Studie\\_Langfassung\\_BMU.pdf](http://www.future-ev.de/uploads/media/CSR-Studie_Langfassung_BMU.pdf); prisijungimo laikas: 2010-02-16.
28. Mamedaitytė, S. Ryšiai su visuomene. Autorizuota metodinė medžiaga, 2003// [http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai\\_su\\_visuomene\\_S.Mamedaityte.pdf](http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf); prisijungimo laikas: 2010-02-25.
29. McWilliams A., Siegel D. Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. – Academy of Management Review, 2001, Nr. 1// <http://www.jstor.org/pss/259398>; prisijungimo laikas: 2010-02-15.
30. Nicholls A. Social Entrepreneurship. New Model of Sustainable Social Change. – New York: Oxford University Press, 2006// [http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=hSU7eGKLa1gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Social+Entrepreneurship.+New+Model+of+Sustainable+Social+Change&ots=Zd-gKj6ZZZ&sig=LNycvUzIIBi8yXLdyprwSx\\_33fw#v=onepage&q=Social%20Entrepreneurs hip.%20New%20Model%20of%20Sustainable%20Social%20Change&f=false](http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=hSU7eGKLa1gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Social+Entrepreneurship.+New+Model+of+Sustainable+Social+Change&ots=Zd-gKj6ZZZ&sig=LNycvUzIIBi8yXLdyprwSx_33fw#v=onepage&q=Social%20Entrepreneurs hip.%20New%20Model%20of%20Sustainable%20Social%20Change&f=false); prisijungimo laikas: 2010-02-16
31. Reichmann S. Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbranche – Siegen: Universität Siegen, 2009// <http://dokumentix.ub.uni-siegen.de/opus/volltexte/2009/423/pdf/reichmann.pdf>; prisijungimo laikas: 2010-08-20.
32. Recklies D. Stakeholder Management, 2000// <http://www.themanagement.de/ressources/..%5Cpdf%5CStakeholder%20Management.PDF>; prisijungimo laikas: 2010-05-01.
33. Roth K. Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland. Eine empirische Studie// Red. Rösner H.J., Schultz-Nieswandt F. – Köln: Werdruckpapier, 2006// [http://books.google.lt/books?id=XcbsNPmwfSkC&pg=PA49&dq=Anspr%C3%BCche+von+Stakeholder&hl=lt&ei=oFa0TLTeBYWZOUdNqN4J&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&esnum=2&ved=0CCsQ6AEwAQ#v=onepage&q=Anspr%C3%BCche%20von%20Stakeholder&f=false](http://books.google.lt/books?id=XcbsNPmwfSkC&pg=PA49&dq=Anspr%C3%BCche+von+Stakeholder&hl=lt&ei=oFa0TLTeBYWZOUdNqN4J&sa=X&oi=book_result&ct=result&esnum=2&ved=0CCsQ6AEwAQ#v=onepage&q=Anspr%C3%BCche%20von%20Stakeholder&f=false); prisijungimo laikas:2010-08-21.

34. Schranz M. Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007// [http://books.google.com/books?id=FkvE54kZh5QC&printsec=frontcover&dq=Wirtschaft+z+wischen+Profit+und+Moral.+Die+gesellschaftliche+Verantwortung+von+Unternehmen+im+Rahmen+der+%C3%B6ffentlichen+Kommunikation&source=bl&ots=OaFyuCVQGt&sig=wFBWcspstB\\_gSvqDBiss1AfCvM0&hl=en&ei=cCGnTNbdDIOhOpXCvZkM&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=FkvE54kZh5QC&printsec=frontcover&dq=Wirtschaft+z+wischen+Profit+und+Moral.+Die+gesellschaftliche+Verantwortung+von+Unternehmen+im+Rahmen+der+%C3%B6ffentlichen+Kommunikation&source=bl&ots=OaFyuCVQGt&sig=wFBWcspstB_gSvqDBiss1AfCvM0&hl=en&ei=cCGnTNbdDIOhOpXCvZkM&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false); prisijungimo laikas: 2010-03-25.
35. Schubert K., Klein M. Das Politiklexikon. 4 Aufl. – Bonn: Dietz, , 2006.
36. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Apie įmonių socialinę atsakomybę// <http://www.socmin.lt/index.php?1398296752>; prisijungimo laikas: 2010-02-08.
37. Theuvsen L. Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. - Münster: Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor Nr. 16, 2001// [http://www.aktive-buergerschaft.de/fp\\_files/Diskussionspapiere/2001wp-band16.pdf](http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2001wp-band16.pdf); prisijungimo laikas: 2010-08-21.
38. Vahrenholt F. Pelnas ir principai. Įmonių etika verslo praktikoje // Red. T.Bausch, A.Kleinfeld, H.Steinmann. – Vilnius:Vilniaus Universitetas, 2002.
39. Vasiljevienė N., Vasiljevas A. Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. - Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas, 2008.
40. Zimmer R. Corporate Social Responsibility – Ausübung sozialer Verantwortung als Pflicht des Unternehmens. – Hamburg: Wirtschaftswissen, 2006// <http://www.euro-betriebsrat.de/pdf/wlcsr.pdf>; prisijungimo laikas: 2010-02-15.
41. Weißmann N. Nuo prekių ženklų kampanijos į socialinės vadybos sistemą – etinių tikslų operacionalizavimas įmonėms ir vartotojams. Įmonių etika verslo praktikoje// Red. T.Bausch, A.Kleinfeld, H.Steinmann. – Vilnius:Vilniaus Universitetas, 2002.

#### TYRIMO MEDŽIAGA

42. AB EVN// <http://www.evn.at/Verantwortung/CSR-Management.aspx>; prisijungimo laikas: 2010-11-15.
43. AB TEO LT// <http://www.teo.lt/node/10>; prisijungimo laikas: 2010-11-17.
44. Baltoji banga// [http://www.baltojibanga.lt/?Baltoji\\_banga](http://www.baltojibanga.lt/?Baltoji_banga); prisijungimo laikas: 2010-07-30.
45. Bertelsmann Stiftung. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, 2005// [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-48175BF0-CFA8C839/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_15645\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-48175BF0-CFA8C839/bst/xcms_bst_dms_15645_2.pdf); prisijungimo laikas: 2010-08-26.
46. Bundesministeriums für soziale Sicherheit und Generationen. Audit „familienfreundlichegemeinde“// [http://www.familieundberuf.at/fileadmin/downloads/Gemeinden/01\\_Richtlinie.pdf](http://www.familieundberuf.at/fileadmin/downloads/Gemeinden/01_Richtlinie.pdf); prisijungimo laikas: 2010-09-05.

47. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. respACT – austrian business council for sustainable development, 2010// <http://www.bmwfj.gv.at/Aussenwirtschaft/Investitionspolitik/Seiten/respACT-austrianbusinesscouncilforsustainabledevelopment.aspx>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.
48. CCC Austria - Center for Corporate Citizenship Austria// [http://www.ccc-austria.at/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=50](http://www.ccc-austria.at/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=50); prisijungimo laikas: 2010-08-02.
49. CSR Germany. CSR Austria, 2009// <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/46CB43B8120D00EBC1256F5E003935C5>; prisijungimo laikas: 2010-08-26.
50. CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln., 3. Auflage, 2007// [http://www.neustart.at/Media/csr\\_leitbild.pdf](http://www.neustart.at/Media/csr_leitbild.pdf); prisijungimo laikas: 2010-08-27.
51. Europäische Kommission. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Belgium: Europäische Gemeinschaft, 2001// [http://www.bmsk.gv.at/cms/site/attachments/0/5/0/CH0117/CMS1218444843970/gruenbuch\\_der\\_kommission.pdf](http://www.bmsk.gv.at/cms/site/attachments/0/5/0/CH0117/CMS1218444843970/gruenbuch_der_kommission.pdf); prisijungimo laikas: 2010-08-25.
52. Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projektas// [www.lps.lt/usr\\_img/Istatymo%20projektas.%20koreguotas.doc](http://www.lps.lt/usr_img/Istatymo%20projektas.%20koreguotas.doc); prisijungimo laikas: 2010-11-12.
53. ĮSA skatinimo planas// [www.ukmin.lt/lt/strategija/doc08/VPI-strategija.doc](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc08/VPI-strategija.doc); prisijungimo laikas: 2010-07-25.
54. Kammer der Wirtschaftstreuhand, 2010// <http://www.kwt.or.at/de/desktopdefault.aspx/tabid-144>; prisijungimo laikas: 2010-08-29.
55. Lietuvos Respublikos Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projektas// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=328849&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=328849&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2010-07-25.
56. Lietuvos Respublikos Įmonių socialinių iniciatyvų įstatymo projekto aiškinamasis raštas// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=328850](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=328850); prisijungimo laikas: 2010-07-25.
57. Nacionalinis įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2013 metų ir jos įgyvendinimo 2009-2011 metų priemonių planas// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=363948&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363948&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2010-07-25.
58. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, 2010// <http://www.corporate-governance.at>; prisijungimo laikas: 2010-08-03.
59. Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung// <http://www.nachhaltigkeit.at/article/archive/26469>; prisijungimo laikas: 2010-09-05.
60. Pasaulinio Susitarimo svetainė Lietuvoje// [http://globalcompact.lt/lt/pasaulinis\\_susitarimas/](http://globalcompact.lt/lt/pasaulinis_susitarimas/) arba <http://www.unglobalcompact.org/>; prisijungimo laikas: 2010-08-27.

61. respACT Austria, 2010//  
<http://www.respect.at/content/site/plattform/wirueberuns/info/article/3475.html?SWS=216de a39425f5bab7c36ccbb2b16cc4d>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.
62. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Atsakingo verslo tinklo metinė veiklos ataskaita, 2009// <http://www.socmin.lt/index.php?768592855>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.
63. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas//  
<http://www.socmin.lt/index.php?-604362333>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.
64. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Nacionalinis socialiai atsakingų įmonių tinklas//  
<http://www.socmin.lt/index.php?768592855>; prisijungimo laikas: 2010-07-30.
65. The European Sustainability Reporting Association, 2010//  
<http://www.sustainabilityreporting.eu/>; prisijungimo laikas: 2010-08-29.
66. TRIGOS, 2010//  
<http://www.trigos.at/content/trigos/uebertrigos/traegerorganisationen/index.html>;  
prisijungimo laikas: 2010-08-28.
67. Vitkus G., Europos Sąjunga//Enciklopedinis žinynas.-Vilnius: Eugrimas, 2008.
68. Wiener Gruppe für Integritätsmanagement und gesellschaftliche Verantwortung. Ethik und Ökonomie – Widerspruch oder Komplement?, 2006//  
[http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/respect\\_ethikundoeconomie\\_2006.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/respect_ethikundoeconomie_2006.pdf); prisijungimo laikas: 2010-08-26.
69. Die Wirtschaftskammern Österreichs. In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht//  
<http://portal.wko.at/wk/wirueberuns.wk?ftyp=4&dstid=686>; prisijungimo laikas: 2010-08-15.
70. Wirtschaftsuniversität Wien. Das Research Institute for Managing Sustainability//  
<http://www.sustainability.at/?k=&s=home&u=&lang=en>; prisijungimo laikas: 2010-09-05.



## SANTRAUKA

**Tema:** Suinteresuotųjų vadyba – įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo būdai

**Pagrindinės sąvokos:** Įmonių socialinė atsakomybė, suinteresuotieji, suinteresuotųjų vadybą, ekonominė atsakomybė, socialinė/etinė atsakomybė, ekologinė atsakomybė.

XXI amžiuje visuomenė iš įmonių tikisi vis daugiau, todėl jos privalo pasirūpinti, jog šalia finansinių tikslų būtų iškeltas susirūpinimas gamtos aplinka bei visos visuomenės gerove. Socialinė atsakomybė tampa viena iš pilietinės visuomenės susiformavimo priemonių. Ji yra ne tik sėkmingai besiplėtojančios įmonės valdymo strategijos dalis, bet ir indėlis į socialinę visuomenę, uždavinys siekiant tiek ekonominių, tiek socialinių tikslų.

Šiame magistro baigiamajame darbe yra pristatoma šio verslo modelio koncepcija ir jos raida. Analizuojamos pagrindinės sritys, kuriose įmonė gali būti atsakinga, aptariamas vis didėjantis aplinkos spaudimas, pateikiamos pagrindinės suinteresuotųjų grupės, jų svarba ir įtaka šiai veiklai. Analitinei darbo pusei buvo pasirinkta ĮSA situacijos Austrijoje ir Lietuvoje analizė. Darbe analizuojamos ĮSA skatinančių organizacijų bei vyriausybinių institucijų veikla ir iniciatyvos. Tikslesniam šalių situacijų tyrimo pateikimui buvo atlikta ir atskirų šalių verslo vienetų (*AB EVN* ir *AB TEO LT*) veiklos analizė bei pristatyti jų ĮSA įgyvendinimo modeliai. Atlikus lyginamąją analizę ir remiantis Austrijos patirtimi buvo išskirtos pagrindinės ĮSA probleminės sritys Lietuvoje, jų sprendimo galimybės bei įgyvendinimo būdai.

## SUMMARY

**Subject:** Stakeholders Management – Implementation Methods of Corporate Social Responsibility.

**Key words:** Corporate Social Responsibility; Stakeholder; Stakeholders Management; Economic Responsibility; Social/Ethical Responsibility; Environmental Responsibility.

The society becomes more and more demanding to enterprises in the XXI century. Therefore, enterprises must ensure that except for the financial goals a concern about the natural environment and the welfare of the society as a whole would be pointed out. Social responsibility is becoming one of the civil society formation's tools. It is becoming not only a contribution to the social society, but also a part of a successfully developing enterprise's management strategy as well as a challenge while achieving both the economic and social objectives.

This master's final work presents a concept of such an enterprise model and its evolution. The main areas which enterprises can be responsible for are being analysed, the more and more increasing environmental pressure is being discussed and the major stakeholder groups, their importance and impact on these activities are being presented.

The analysis of CSR situation in Austria and Lithuania has been chosen for the analytical part of this paper. The master's final work analyzes the operation and initiatives of the enterprises and governmental institutions, regulating the CSR.

In order to present a more accurate study of the countries situations', the analysis of the separate enterprises (*AB EVN* and *AB TEO LT*) operation in each country has been carried out, and the CSR models of these enterprises have been presented. After carrying out the comparative analysis with reference to the Austrian experience, the main problematic areas of CSR in Lithuania, solutions and implementation methods have been highlighted.

## **PRIEDAI**

## **1 priedas**

### **Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo principai**

#### **Žmogaus teisės**

- 1 principas: Siekiama, kad verslo organizacijos remtų ir gerbtų tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo įtakos sferoje; ir
- 2 principas: Užtikrintų, kad jos pačios neprisidėtų prie žmogaus teisių pažeidimų

#### **Darbuotojų teisės**

- 3 principas: Siekiama, kad verslo organizacijos remtų asociacijų laisvę ir pripažintų teisę į veiksmingas bendras derybas;
- 4 principas: Siekiama panaikinti bet kokią privalomąją ar priverstinę darbą;
- 5 principas: Siekiama panaikinti vaikų darbą; ir
- 6 principas: Siekiama panaikinti diskriminaciją, susijusią su įdarbinimu ir profesija.

#### **Aplinkos apsauga**

- 7 principas: Siekiama, kad verslo organizacijos remtų prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą;
- 8 principas: Imtųsi iniciatyvų aplinkosauginei atsakomybei didinti; ir
- 9 principas: Skatintų aplinkai palankių technologijų vystimąsi ir paplitimą

#### **Kova su korupcija**

- 10 principas: Verslo organizacijos turi kovoti prieš visas korupcijos formas (tame tarpe papirkinėjimą ir kyšininkavimą)

## 2 priedas

### Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo narės iš Austrijos

| <b>Pavadinimas</b>        | <b>Prisijungė nuo</b> |
|---------------------------|-----------------------|
| austriamicrosystems AG    | 2009/07/21            |
| Austrian Development A... | 2008/07/28            |
| Austrian Post             | 2007/08/24            |
| BAWAG P.S.K.              | 2009/03/23            |
| Conness Energieberatun... | 2004/01/22            |
| EVN AG                    | 2005/09/02            |
| Hauska & Partner Inter... | 2006/11/01            |
| HUMANA People to Peopl... | 2008/10/20            |
| ICEP                      | 2009/03/26            |
| Ikp PR & Lobbying         | 2007/08/26            |
| ImPart Handles GmbH       | 2006/09/15            |
| Kapsch TrafficCom AG      | 2009/12/29            |
| Ludwig Boltzmann Insti... | 2009/06/10            |
| Mona Naturprodukte GmbH   | 2008/07/23            |
| Oesterreichische Entwi... | 2008/07/01            |
| Oesterreichische Kontr... | 2007/09/13            |
| OMV Aktiengesellschaft    | 2003/01/22            |
| Ovotherm International... | 2008/12/26            |
| Pfizer Corporation Aus... | 2009/04/14            |
| Regional Centre of Exp... | 2009/01/20            |
| respACT - austrian bus... | 2009/10/06            |
| Rollenbau GmbH            | 2007/06/02            |
| software-systems.at       | 2004/06/09            |
| Teak Holz Internationa... | 2007/03/24            |
| The CSR Company Ges.m.b.H | 2007/06/14            |
| Thomas Ebner, Personal... | 2008/10/10            |
| United Nations Industr... | 2003/05/22            |
| Wiener Stadtwerke Hold... | 2008/01/15            |
| Wienerberger AG           | 2003/07/14            |
| Architekt Daniel Fugsn... | 2010/01/08            |
| D.Swarovski & Co.         | 2010/03/23            |
| Osterreichische Volksb... | 2010/03/25            |
| Transparency Internati... | 2010/05/14            |
| Raiffeisen Zentralbank... | 2010/05/19            |
| Osterreichische Albert... | 2010/07/15            |
| Bene AG                   | 2010/08/30            |
| agro - austrian gay p...  | 2010/10/01            |

### 3 priedas

#### Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo narės iš Lietuvos

| Pavadinimas               | Prisijungė nuo |
|---------------------------|----------------|
| 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 As... | 2005/06/14     |
| Environmental Manageme... | 2005/06/15     |
| Iniciatyvos Fondas - I... | 2007/09/21     |
| International Business... | 2008/10/24     |
| Investors' Forum          | 2005/06/14     |
| JCI Lithuania             | 2008/10/08     |
| Joint Stock Company Ka... | 2005/08/15     |
| JSC Concern Achema Group  | 2005/06/13     |
| Klaipėdos Terminalo Gr... | 2007/01/04     |
| Lideika, Petrauskas, V... | 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     |
| Rennerga JSC              | 2008/08/27     |

| Pavadinimas               | Prisijungė nuo |
|---------------------------|----------------|
| SEB Bank                  | 2005/06/21     |
| Siaulio Bankas AB         | 2008/06/19     |
| Socialiai Atsakingu Im... | 2009/08/03     |
| Soloveicikas Markauska... | 2007/10/03     |
| Teo LT                    | 2005/06/14     |
| The National Associati... | 2005/06/15     |
| Trade Union of Lithuan... | 2005/06/14     |
| UAB DPD Lietuva           | 2008/10/08     |
| UAB Ekonomines Konsult... | 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     |
| UAB Švyturys- Utenos Alus | 2006/06/22     |
| UAB Traidenis             | 2005/06/14     |
| ŪKIO Bankas               | 2005/06/14     |
| VST, AB                   | 2009/04/14     |
| Asociacija "Mano miest... | 2010/02/01     |
| UAB "Coca-Cola HBC Lit... | 2010/05/19     |
| Metalo meistrai           | 2010/03/11     |
| Vilniaus baldai AB        | 2010/05/13     |
| Europos Humanitarinis ... | 2010/06/29     |
| Vilniaus Verslo Teises... | 2010/08/04     |
| Public Institution Col... | 2010/10/29     |

## 4 priedas

### Austrijos tvarumo strategija

#### GYVENIMO KOKYBĖ AUSTRIJOJE

- Darnus gyvenimas;
- Plėtros galimybės visoms kartoms;
- Lygios teisės moterims ir vyrams;
- Švietimo ir mokslo plėtros sprendimai;
- Padorus gyvenimas.

#### AUSTRIJA – DINAMIŠKA VERSLO VIETA

- Inovatyvių struktūrų konkurencingumo skatinimas;
- Naujo supratimo apie verslą ir jo valdymą ugdymas;
- Teisingos išteklių ir energijos kainos;
- Sėkmingas valdymas, taikant ekologinį efektyvumą;
- Tvarių produktų ir paslaugų teikimas.

#### AUSTRIJA – ATSAKINGA UŽ APLINKĄ

- Aplinkos ir klimato apsauga;
- Rūšių įvairovės ir kraštovaizdžių saugojimas;
- Atsakingas žemės naudojimas ir regioninis vystymas;
- Tvarus judėjimas;
- Transporto sistemos optimizavimas.

#### AUSTRIJOS TARPTAUTINĖ ATSAKOMYBĖ

- Kova su skurdu, socialinės ir ekonominės lygybės valdymas;
- Tvari pasaulio ekonomika;
- Mūsų pasaulis – mūsų namai;
- Tarptautinis bendradarbiavimas ir finansavimas;
- Tvari Europos Sąjunga.

**Lietuvos Respublikos  
ĮMONIŲ SOCIALINIŲ INICIATYVŲ  
Įstatymas**

2008 m.

d. Nr.

Vilnius

**1 straipsnis. Įstatymo paskirtis**

Šis įstatymas nustato įmonių socialinių iniciatyvų sampratą, jų įgyvendinimo principus ir galimas įmonės, įgyvendinančios socialines iniciatyvas, skatinimo formas.

**2 straipsnis. Pagrindinės šio įstatymo sąvokos**

**1. Darbuotojų atstovai** – kaip ši sąvoka apibrėžta Lietuvos Respublikos darbo kodekse.

**2. Įmonė** – ūkinę komercinę veiklą vykdančią Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka įregistruotą juridinį asmuo, jo filialą ar atstovybę, taip pat užsienio valstybės juridinį asmuo ar kita organizacija, jų filialai ir atstovybės.

**3. Socialinės iniciatyvos** – įmonės iniciatyvos, skatinančios jos darbuotojų motyvaciją ir lojalumą įmonei. Socialinėmis iniciatyvomis nelaikoma Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo nustatyta tvarka įmonių teikiama labdara ir parama.

**3 straipsnis. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimas**

1. Įmonė socialines iniciatyvas savanoriškai įgyvendina skirdama lėšų:

1) socialinei gerovei didinti (darbuotojų ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo įstaigoms steigti; darbuotojų mokyklinio amžiaus vaikų poilsio stovykloms organizuoti ir (ar) mokėti už jas; butų, gyvenamųjų namų darbuotojams statybai, nuomai; paskoloms darbuotojams lengvatinėmis sąlygomis teikti; mokėti už darbuotojų laidojimo paslaugas; paramai į pensiją išėjusiems įmonei nusipelnusiems darbuotojams teikti ir kt.);

2) darbo sąlygoms gerinti (palankioms sąlygoms šeimos ir darbo išsipareigojimams derinti sudaryti – taikyti lanksčius darbo grafikus darbuotojams, auginantiems vaikus iki 14 metų, neįgalius vaikus, siekiantiems įgyti kvalifikaciją, vidurinę ar aukštąją išsilavinimą; darbuotojams, pasiekusiems gerų darbo rezultatų, apdovanoti; nemokamam maitinimui teikti; darbuotojams į darbą, iš darbo pavėžėti ir kt.);

3) sveikatinimo veiklai, psichologinei pagalbai (darbuotojų sveikatos priežiūrai, psichologo paslaugoms ir kt.);



4) kompetencijai ugdyti ir mokymuisi visą gyvenimą skatinti (naujiems darbuotojams mokyti, darbuotojų kvalifikacijai nuolat tobulinti; darbuotojų, grįžusių po vaiko priežiūros atostogų, mokymui; skatinti darbuotojus bei jų vaikus siekti išsilavinimo, sumokant visą arba dalį mokesčio už mokslą, mokant stipendijas, steigiant prizus pažangiems studentams ir kt.);

5) laisvalaikiui organizuoti ir sveikai gyvensenai skatinti (mokėti už darbuotojų ir jų šeimos narių abonementus į sporto klubus, plaukimo baseinus, sporto salių, aikštelių nuomą, sporto renginių organizavimą, kelialapius į poilsia vietas, poilsio stovyklas; darbuotojų ir jų šeimos narių ekskursijoms, žygiams organizuoti, spektaklių, koncertų ir kitų kultūros renginių lankymui organizuoti ir mokėti už šiuos renginius ir kt.);

6) socialinės partnerystės plėtrai (darbuotojų atstovams šviesti, įmonės kolektyvinės sutarties rengimui finansuoti ir kt.);

7) kitoms šio straipsnio 1 dalies 1–6 punktuose neišvardytoms socialinėms iniciatyvoms, skatinančioms įmonės darbuotojų motyvaciją ir lojalumą įmonei.

2. Konkrečios socialinių iniciatyvų įgyvendinimo priemonės, jų įgyvendinimo ir naudojimosi jomis tvarka ir kontrolė nustatoma įmonės kolektyvinėje sutartyje.

3. Socialines iniciatyvas įmonė įgyvendina pati arba pasitelkusi trečiuosius asmenis.

#### **4 straipsnis. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimo principai**

Socialinės iniciatyvos įgyvendinamos vadovaujantis šiais principais:

1) savanoriškumo. Įmonė laisva valia kartu su darbuotojų atstovais laisvų kolektyvinių derybų būdu nusprendžia, kokias socialines iniciatyvas įgyvendinti, pasirenka jų įgyvendinimo tvarką;

2) lygiateisiškumo. Darbuotojams ir jų šeimos nariams, darbuotojų atstovams turi būti sudarytos lygios galimybės naudotis įmonės įgyvendinamomis socialinėmis iniciatyvomis;

3) lyčių lygybės ir nediskriminavimo. Draudžiama darbuotojus ir jų šeimos narius, darbuotojų atstovus diskriminuoti ir jų atžvilgiu neįgyvendinti socialinių iniciatyvų dėl jų lyties, seksualinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, pilietybės ir socialinės padėties, tikėjimo, santuokinės ir šeiminės padėties, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų, priklausomybės politinėms partijoms ir asociacijoms;

4) informavimo. Apie įgyvendinamas arba numatomas įgyvendinti socialines iniciatyvas įmonė turi reguliariai informuoti įmonės darbuotojus ir darbuotojų atstovus.

#### **5 straipsnis. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimo skatinimas**

Įmonei, įgyvendinančiai socialines iniciatyvas, gali būti taikomos šios skatinimo formos:

1) įstatymų nustatytos mokesčių lengvatos;

2) finansinė parama ir (ar) kitokios valstybės pagalbos teikimas, vadovaujantis Europos Sąjungos ir kitais teisės aktais.

*Skelbiu šį Lietuvos Respublikos Seimo priimtą įstatymą.*

RESPUBLIKOS PREZIDENTAS

**Lietuvos Respublikos  
SOCIALINIŲ INICIATYVŲ  
Įstatymas**

2008 m.

d. Nr.

Vilnius

**1 straipsnis. Įstatymo tikslas ir paskirtis**

1. Šio įstatymo tikslas – skatinti įmones investuoti į socialinių iniciatyvų diegimą ir įgyvendinimą, vykdyti ir plėtoti pažangią socialinių iniciatyvų praktiką.

2. Šiuo įstatymu aiškinama įmonių socialinės atsakomybės ir jos įgyvendinimo formų sąvokos, jų rūšys ir tikslai.

**2 straipsnis. Pagrindinės šio įstatymo sąvokos**

1. **Darbuotojų atstovai** – profesinės sąjungos arba visuotiniame darbuotojų kolektyvo susirinkime išrinktos darbo tarybos, jeigu darbuotojų kolektyvo susirinkimas darbuotojų atstovavimo ir gynimo funkcijos neperdavė atitinkamos veiklos šakos profesinei sąjungai.

2. **Investicijos** – įmonės piniginės lėšos, panaudotos įmonės socialinėms iniciatyvoms įgyvendinti.

3. **Įmonė** – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka įregistruotas juridinis asmuo, taip pat užsienio juridinių asmenų atstovybė ar filialas, įgyvendinantis socialines iniciatyvas.

4. **Įmonių socialinė atsakomybė** – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais.

5. **Socialinės iniciatyvos** – įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo formos, pasireiškiančios laisvanoriška įmonių veikla, nukreipta į darbuotojų ir kitų asmenų socialinės gerovės didinimą ir jų lojalumo skatinimą, žmogaus teisių užtikrinimą, visuomenės sveikatos gerinimą, aplinkosaugos standartų laikymąsi, skaidrią ir etišką verslo praktiką, įmonių prestižo, patrauklumo bei konkurencingumo didinimą ir kitų socialiai atsakingo verslo bei viešųjų tikslų

pasiekimą. Socialinėmis iniciatyvomis nelaikoma įmonių teikiama labdara ir parama Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo numatyta tvarka.

6. **Suinteresuotos šalys** – įmonės darbuotojai, jų šeimos nariai.

7. Kitos šiame įstatyme vartojamos sąvokos suprantamos taip, kaip jos apibrėžtos kituose Lietuvos Respublikos teisės aktuose.

### **3 straipsnis. Socialinių iniciatyvų rūšys**

1. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimo tikslas yra sukurti tokią visuomeninę aplinką, kurioje verslininkai būtų vertinami ne tik todėl, kad jie gauna pelną, bet ir todėl, kad jie atsakingai vykdo savo veiklą.

2. Socialinių iniciatyvų rūšimis laikoma:

- 1) paslaugų suinteresuotoms šalims teikimas;
- 2) socialinės integracijos (sanglaudos) didinimas;
- 3) saugios ir ekologiškai švarios aplinkos kūrimas ir palaikymas;
- 4) skaidrios ir etiškos verslo praktikos diegimas;
- 5) šalies konkurencingumo didinimas.

3. Įmonė socialines iniciatyvas įgyvendina pati arba jų įgyvendinimui pasitelkia trečiuosius asmenis.

### **4 straipsnis. Paslaugų suinteresuotoms šalims teikimas**

1. Įmonės suinteresuotoms šalims teikiamos paslaugos gali būti tokios:

1) sveikatingumo paslaugos (gydymas ar reabilitavimas įmonės įkurtuose profilaktoriuose, sanatorijose, poliklinikose, medicinos punktuose ar trečiųjų asmenų teikiamos gydymo ar reabilitavimo paslaugos);

2) sporto ir kūno kultūros paslaugos (abonementų į sporto klubus, plaukimo baseinus išdavimas, sporto salių, aikštelių nuoma);

3) poilsio paslaugos (kelialapių į įmonės įkurtas ar tretiesiems asmenims priklausančias poilsivietes, vasaros, žiemos poilsio stovyklas išdavimas);

4) maitinimo paslaugos (maitinimas įmonės įkurtose maitinimo įstaigose, kitose maitinimo vietose ar trečiųjų asmenų teikiamos maitinimo paslaugos);

5) transportavimo paslaugos (pavėžėjimas įmonės ar trečiųjų asmenų transportu į darbą, iš darbo);

6) kompetencijos ugdymas (darbuotojų, grįžusių po vaiko priežiūros atostogų, kvalifikacijos kėlimas, siuntimas į profesinio ir aukštojo mokslo studijas, stažuotes, seminarus);

7) motivacinės sistemos kūrimas ir darbo aplinkos gerinimas (motyvavimo kursų rengimas, nuolatinės žmogiškųjų išteklių plėtros sistemos kūrimas, darbo saugos, darbo vietos standartų diegimas, darbo aplinkos klimato gerinimas, apdovanojimas);

8) investicijos į darbo priemones ir infrastruktūrą;

9) suinteresuotų šalių gerovės tobulinimas (vasaros ir žiemos poilsio stovyklų, lopšelio, darželio suinteresuotų šalių vaikams organizavimas, psichologo paslaugos);

10) pagalba apsirūpinant būstu (butų, gyvenamųjų namų statyba, paskolų teikimas lengvatinėmis sąlygomis);

11) laidojimo paslaugos (laidojimo vietų išpirkimas, laidojimo organizavimas).

2. Paslaugomis gali būti laikomos ir kitos, šio straipsnio 1 dalyje nenurodytos įmonių teikiamos paslaugos, jeigu jos tiesiogiai susijusios su suinteresuotų šalių motyvacijos skatinimu, socialinės gerovės didinimu, jų sauga ir sveikata ir teikia joms tiesioginę naudą.

3. Paslaugos, nurodytos šio straipsnio 1 ir 2 dalyse, suinteresuotoms šalims gali būti teikiamos įmonės ir darbuotojų atstovų arba įmonės ir darbuotojų susitarimu.

4. Įmonės teikiamų paslaugų sąrašas nustatomas įmonės kolektyvinėje sutartyje, o jeigu įmonėje kolektyvinė sutartis nesudaryta – įmonės ir darbuotojų atstovų susitarimu arba įmonės ir darbuotojų susitarimu.

## **5 straipsnis. Socialinės integracijos (sanglaudos) didinimas**

1. Įmonės vykdomas socialinės integracijos (sanglaudos) didinimas apima:

1) asmenų dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčių, neįgijusių arba praradusių gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime įtraukimą į darbo veiklą (naujų darbo vietų kūrimą), aprūpinimą būtiniaisiais reikmenimis;

2) asmenų, grįžusių iš įkalinimo vietų ir narkomanų integracijos į visuomenę, socialinių ir profesinių gebėjimų ugdymo programų vykdymą, šių asmenų įtraukimą į darbo veiklą (naujų darbo vietų kūrimą), aprūpinimą būtiniaisiais reikmenimis.

2. Socialinės integracijos (sanglaudos) didinimu gali būti laikoma ir kita, šio straipsnio 1 dalyje nenurodyta veikla, jeigu ja siekiama padėti šio straipsnio 1 dalyje nurodytiems asmenims integruotis į visuomenę, mažinti jų socialinę atskirtį, padėti psichologiškai ir teisiškai spręsti susidariusias problemas, kelti jų kvalifikaciją bei padėti įsidarbinti.

## **6 straipsnis. Saugios ir ekologiškai švarios aplinkos kūrimas ir palaikymas**

1. Įmonės vykdomas saugios ir ekologiškai švarios aplinkos kūrimas ir palaikymas apima:

- 1) aplinkosaugos objektų projektavimą, statybą, rekonstrukciją ir remontą;
  - 2) aplinkos apsaugos programų ir priemonių įgyvendinimą;
  - 3) teršalų išmetimo ir išleidimo į aplinką bei aplinkosaugos valdymo ir kokybės standartų bei sistemų diegimą ir įgyvendinimą;
  - 4) produktų ekologinį sertifikavimą, ekologiškos produkcijos gamybą, produktų saugumo ir atsekamumo užtikrinimą;
  - 5) gamtos išteklių racionalaus naudojimo, atkūrimo, gausinimo ir saugojimo projektų (projektų, susijusių su žemės, žemės gelmių, paviršinių ir požeminių vandenių, aplinkos oro, augalijos (įskaitant miškus), gyvūnijos (įskaitant žuvų išteklius) bei kitų gamtos išteklių racionalių naudojimu, atkūrimu, gausinimu ir saugojimu) rengimą ir vykdymą;
  - 6) priemonių, kuriomis kompensuojama aplinkai padaryta žala, diegimą, įsigijimą ir įgyvendinimą;
  - 7) kraštovaizdžio kompleksų ar elementų atkūrimą.
2. Saugios ir ekologiškai švarios aplinkos kūrimu ir palaikymu gali būti laikoma ir kita, šio straipsnio 1 dalyje nenurodyta veikla, jeigu ji susijusi su švaresnės gamybos, prevencinių, aplinkos atkūrimo, neigiamą poveikį aplinkai naikinančių ar mažinančių ar kitų aplinkos apsaugos priemonių taikymu.

### **7 straipsnis. Skaidrios ir etiškos verslo praktikos diegimas**

1. Įmonės vykdomas skaidrios ir etiškos verslo praktikos diegimas apima:
  - 1) etikos ir garbės kodeksų (reguliuojančių darbuotojų ir kitų asmenų teises, kyšininkavimo ir korupcijos užkardymą, dalyvavimą viešuosiuose pirkimuose, sveikatos ir saugos, aplinkosauginius bei kitus klausimus) rengimą ir priėmimą;
  - 2) socialinės ir aplinkosauginės apskaitos vykdymą;
  - 3) metinių finansinių ataskaitų, komercinės veiklos ataskaitų viešą skelbimą;
  - 4) socialinių ir aplinkosauginių ataskaitų rengimą ir viešą skelbimą;
  - 5) įgyvendinamų socialinių iniciatyvų viešą deklaravimą, įskaitant vertybinių popierių biržoje;
  - 6) viešų renginių skaidrios ir etiškos verslo praktikos klausimais organizavimą;
  - 7) tarptautinių verslo standartų diegimą ir taikymą.
2. Skaidrios ir etiškos verslo praktikos diegimu gali būti laikoma ir kita, šio straipsnio 1 dalyje nenurodyta veikla, jeigu ja siekiama užtikrinti įmonės etišką valdymą ir informacijos apie įmonės verslą bei jos įgyvendinamas socialines iniciatyvas pateikimą visuomenei.

### **8 straipsnis. Šalies konkurencingumo didinimas**

1. Įmonės vykdomas šalies konkurencingumo didinimas apima:

1) įmonės bendradarbiavimą su mokslo įstaigoms kuriant ir diegiant naujas technologijas bei inovacijas, skatinančias konkurencingumą;

2) veiklą, susijusią su pagalba Lietuvos ir užsienio verslo subjektams bei mokslinio – techninio sektoriaus institucijomis įsijungti į Europos Sąjungos ir ūkinę erdvę per technologines platformas, pramoninius klasterius, technologinės ekselencijos centrus ir visų šių struktūrinių instrumentų bei jų veiklos atskirų elementų (žmogiškų išteklių programų, investicinių programų, viešinimo programų rengimas ir įgyvendinimas) efektyvaus valdymo diegimą;

3) įmonės dalyvavimą technologinių platformų ir klasterių, „pumpurinių“ įmonių kūrime įvairiuose ūkio sektoriuose.

2. Šalies konkurencingumo didinimu gali būti laikoma ir kita, šio straipsnio 1 dalyje nenurodyta veikla, jeigu ja siekiama pakelti Lietuvos ūkio konkurencingumo lygį ir tuo pačiu įmonės gebėjimus konkuruoti Europos Sąjungos bei tarptautinėse rinkose.

### **9 straipsnis. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimo principai**

1. Socialinės iniciatyvos įgyvendinamos vadovaujantis šiais principais:

1) socialinės partnerystės. Socialinės iniciatyvos įgyvendinamos derybų ir susitarimų būdu derinant įmonės, darbuotojų atstovų ir valstybės institucijų interesus.

2) bendradarbiavimo. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimas remiasi įmonės, trečiųjų asmenų, suinteresuotų šalių, kitų visuomenės atstovų bei valstybės institucijų bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba siekiant rezultatyvaus ir tinkamo socialinių iniciatyvų organizavimo bei įgyvendinimo;

3) laisvanoriškumo. Įmonė pati laisva valia nusprendžia ar įgyvendinti socialines iniciatyvas ir pasirenka socialinių iniciatyvų rūšis;

4) lygiateisiškumo. Įmonei draudžiama įgyvendinant socialines iniciatyvas nustatyti skirtingas galimybes bei privilegijas pavieniams asmenims, turi būti sudarytos lygios galimybės suinteresuotoms šalims gauti socialinių iniciatyvų teikiamą naudą;

5) nediskriminavimo. Įmonei draudžiama suinteresuotas šalis diskriminuoti dėl jų lyties, seksualinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, pilietybės ir socialinės padėties, tikėjimo, santuokinės ir šeiminės padėties, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų, priklausomybės politinėms partijoms ir visuomeninėms organizacijoms, aplinkybių, nesusijusių su suinteresuotų šalių dalykinėmis savybėmis;

6) nepiktnaudžiavimo. Suinteresuotos šalys negali piktnaudžiauti socialinių iniciatyvų teikiama tiesiogine nauda;

7) viešumo. Informacija, susijusi su įgyvendinamomis socialinėmis iniciatyvomis, turi būti prieinama visiems suinteresuotoms šalims.

#### **10 straipsnis. Socialinių iniciatyvų įgyvendinimo skatinimas**

Įmonei, įgyvendinančiai socialines iniciatyvas, gali būti taikomos tokios skatinimo formos:

1) mokesčių lengvatos, jei jos nustatytos mokesčių įstatymuose, reglamentuojančiuose mokesčių apskaičiavimo tvarką;

2) teisės aktų nustatyta tvarka teikiama finansinė parama;

3) geros praktikos pavyzdžių sklaida;

2) kita parama.

*Skelbiu šį Lietuvos Respublikos Seimo priimtą įstatymą.*

RESPUBLIKOS PREZIDENTAS



## 7 priedas

### Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklo narės (abėcėlės tvarka)

Informacija atnaujinta: 2009 12 31

#### ĮMONĖS

1. Koncernas „Achemos grupė“
2. Bendrovė „AGA“
3. AB „ALNA“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
4. Akcinė prekybos bendrovė „Apranga“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
5. UAB „Aviva Lietuva“
6. UAB „Baltų žemės“
7. UAB „Berlin-Chemie Menarini Baltic“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
8. UAB „Constructus“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
9. UAB „Danisco Sugar Kėdainiai“ and „Danisco Sugar Panevėžys“
10. UAB „DPD Lietuva“
11. UAB „Ekonomines konsultacijos ir tyrimai“
12. UAB „Eksponentė“
13. VĮ „Respublikinis energetikų mokymo centras“
14. UAB „Ericsson Lietuva“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
15. UAB „Ernst&Young“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
16. UAB „EURA“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
17. UAB "European Leadership Institute"
18. UAB „Gyvybės draudimas Bonum Publicum“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
19. AB „Swedbank“
20. UAB „Invalida Service“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
21. AB „Klaipėdos kartonas“
22. AB „Kauno energija“
23. UAB „Klaipėdos terminalo grupė“
24. Advokatų kontora „Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai LAWIN“
25. UAB „Lietuva Statoil“
26. UAB „Lietuvos draudimas“
27. AB „Lifosa“
28. AB „Mažeikių nafta“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
29. AB „Medicinos bankas“
30. Koncernas „MG Baltic“
31. UAB "MTV Networks Baltic" (įmonė nutraukė veiklą 2009 m.)
32. UAB „Narbutas ir Ko“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
33. UAB „Nestle Baltics“
34. UAB „Omnitel“
35. UAB „Pakmarkas“
36. UAB „Pas dobilą“
37. UAB „PricewaterhouseCoopers“
38. UAB „Renega“
39. AB „SEB bankas“
40. „Soloveicikas Markauskas Aviza Bagdanskis – SMA“
41. AB „Snoras“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
42. UAB „Švyturys-Utenos alus“
43. AB "Šiaulių bankas"
44. AB „TEO LT“
45. UAB „Traidenis“
46. AB „Utenos trikotažas“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
47. AB „Ūkio bankas“

48. UAB „Valpirus“ (išbraukta iš pasaulinio tinklo)
49. UAB „LINTEL“
50. UAB „Akreta“

#### ORGANIZACIJOS

51. „Baltijos vadybos institutas“ (išbrauktas iš pasaulinio tinklo)
52. Asociacija „Investuotojų forumas“
53. „Inžinerinės ekologijos asociacija“
54. „Jaunųjų vadovų asociacija“
55. „JCI Lietuva“
56. „Lietuvos maistininkų profesinė sąjunga“
57. „Nacionalinė elektros technikos verslo asociacija“
58. VšĮ „Aplinkos vadybos ir audito institutas“
59. VšĮ „Iniciatyvos fondas“
60. Socialiai atsakingų įmonių asociacija
61. Lietuvos jaunimo organizacijų taryba

## 8 priedas

### „Baltoji banga“ narės

- 1 UAB "AGA-CAD"
- 2 UAB "AJ Šokoladas"
- 3 Alma Littera įmonių grupė
- 4 UAB "Arijus"
- 5 UAB "AVSC Group"
- 6 UAB "Bennet distributors"
- 7 UAB "Cleanex"
- 8 UAB „Danisco Sugar Kėdainiai“
- 9 UAB „Danisco Sugar Panevėžys“
- 10 UAB "Dzūtra"
- 11 UAB "ERP"
- 12 UAB "Grifs AG"
- 13 UAB „Integrity PR“
- 14 Asociacija „Investors‘ Forum“
- 15 UAB "Jūrės medis"
- 16 UAB "KRS"
- 17 AB „Lifosa“
- 18 UAB "Litideal"/AVIS
- 19 UAB "Management information"
- 20 UAB „Neda“
- 21 UAB "Omniteksas"
- 22 UAB "Omnitel"
- 23 UAB "Orientis" (MAMAreklama)
- 24 UAB "Osterodė"
- 25 UAB "Peritus grupė"
- 26 UAB "Plungės kooperatinė prekyba"
- 27 UAB "Publicum Group"
- 28 VšĮ „Respublikinis energetikų mokymo centras“
- 29 AB "Rokiškio komunalininkas"
- 30 UAB "Rolvika"
- 31 UAB „RIMI LIETUVA“
- 32 UAB „SAN Vilnius“
- 33 UAB "SDG"
- 34 UAB "Šviesa"
- 35 UAB "Švykai"
- 36 AB „TEO LT“
- 37 UAB „Traidenis“
- 38 UAB "Transvia Logistics"
- 39 UAB "Vičiūnai ir partneriai"
- 40 UAB "VSA Vilnius"

**Darba parengē:  
Zita Levarauskaitė  
2010-12-02  
ziluty@gmail.com**