

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

VALDAS PEČIULEVIČIUS

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS
STRATEGIJA

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. R. Darulis

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS STRATEGIJA

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. R. Darulis
2009 11 30

Recenzentas

2009 12

Atliko
SOVmn8-11 gr. stud.
V. Peciulevicius
2009 11 30

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS	10
1. TEORINĖ DALIS	
1.1. Įmonės socialinės atsakomybės sąvoka	12
1.2. Įmonės socialinės atsakomybės būtinumo priežastys	14
2. METODOLOGINĖ DALIS	
2.1. Įmonės socialinės atsakomybės tyrimo metodo pagrindimas	35
2.2. Įmonės socialinės atsakomybės vertinimas	37
3. ANALITINĖ DALIS	
3.1. Įmonės socialinės atsakomybės vertinimo analizė	38
3.2. Strategijos rengimo alternatyvų nustatymas ir pasirinkimas	42
3.3. Siūloma įmonės socialinės atsakomybės strategijos rengimo ir realizavimo metodika	44
IŠVADOS	81
LITERATŪRA	83
ANOTACIJA	85
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA	86
SANTRAUKA	87
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	89
PRIEDAI	91

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. AB „Apranga“ tyrimo lapas	92
2 priedas. Koncerno „MG Baltic“ tyrimo lapas	93
3 priedas. UAB „Baltų žemės“ tyrimo lapas	94
4 priedas. UAB Bureau Veritas tyrimo lapas	95
5 priedas. UAB „Constructus“ tyrimo lapas	96
6 priedas. UAB „Ernst&Young“ tyrimo lapas	97
7 priedas. UAB „Gyvybės draudimas Bonum Publicum“ tyrimo lapas	98
8 priedas. UAB „Invalida Service“ tyrimo lapas	99
9 priedas. Advokatų kontoros „Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai LAWIN“ tyrimo lapas	100
10 priedas. UAB „Lietuva Statoil“ tyrimo lapas	101
11 priedas. AB „TEO LT“ tyrimo lapas	102
12 priedas. AB „Lifosa“ tyrimo lapas	103
13 priedas. AB „Medicinos bankas“ tyrimo lapas	104
14 priedas. UAB „Pakmarkas“ tyrimo lapas	105
15 priedas. AB „SEB bankas“ tyrimo lapas	106
16 priedas. AB „Ūkio bankas“ tyrimo lapas	107
17 priedas. AB ‘Pieno žvaigždės’ tyrimo lapas	108
18 priedas. UAB “Biovela” tyrimo lapas	109
19 priedas. AB “Plasta” tyrimo lapas	110
20 priedas. UAB “Vilniaus duona” tyrimo lapas	111
21 priedas. UAB “Commercial Union Lietuva” tyrimo lapas	112
22 priedas. AB „ALNA“ tyrimo lapas	113
23 priedas. UAB “Senukai” tyrimo lapas	114
24 priedas. UAB „Bitė“ tyrimo lapas	115
25 priedas. UAB VP Market tyrimo lapas	116
26 priedas. UAB „Palink“ tyrimo lapas	117
27 priedas. Koncerno „Achemos grupė“ tyrimo lapas	118
28 priedas. AGA tyrimo lapas	119
29 priedas. UAB „Berlin-Chemie Menarini Baltic“ tyrimo lapas	120
30 priedas. UAB „Aviva Lietuva“ tyrimo lapas	121
31 priedas. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ tyrimo lapas	123
32 priedas. UAB „Ekspontė“ tyrimo lapas	125
33 priedas. UAB „Ericsson Lietuva“ tyrimo lapas	126
34 priedas. UAB „EURA“ tyrimo lapas	128
35 priedas. AB “Kauno energija” tyrimo lapas	129
36 priedas. AB „Klaipėdos kartonas“ tyrimo lapas	131
37 priedas. UAB “Klaipėdos terminalo grupė“ tyrimo lapas	132
38 priedas. UAB „Lietuvos draudimas“ tyrimo lapas	133
39 priedas. AB „Orlen Lietuva“ tyrimo lapas	135
40 priedas. UAB "MTV Networks Baltic" tyrimo lapas	137
41 priedas. UAB „Narbutas ir Ko“ tyrimo lapas	138
42 priedas. UAB „Pas dobilą“ tyrimo lapas	139
43 priedas. UAB „Pricewaterhouse Coopers“ tyrimo lapas	140

PRIEDŲ SARAŠO TĘSINYS

44 priedas. UAB „Renerga“ tyrimo lapas	141
45 priedas. AB „Snoras“ tyrimo lapas	142
46 priedas. „Soloveičikas, Markauskas, Aviza, Bagdanskis – SMA“ tyrimo lapas	143
47 priedas. AB „Swedbank“ tyrimo lapas	144
48 priedas. AB „Šiaulių bankas“ tyrimo lapas	145
49 priedas. UAB „Švyturys-Utenos alus“ tyrimo lapas	146
50 priedas. UAB „Traidenis“ tyrimo lapas	148
51 priedas. AB „Utenos trikotažas“ tyrimo lapas	150
52 priedas. UAB „Valpirus“ tyrimo lapas	152
53 priedas. UAB „Omnitel“ tyrimo lapas	153
54 priedas. UAB „European Leadership Institute“ tyrimo lapas	155
55 priedas. VŠĮ „Aplinkos vadybos ir audito institutas“ tyrimo lapas	156
56 priedas. „Jaunųjų vadovų asociacijos“ tyrimo lapas	158
57 priedas. „JCI Lietuva“ tyrimo lapas	159
58 priedas. „Lietuvos maistininkų profesinės sąjungos“ tyrimo lapas	160
59 priedas. Nacionalinė elektros technikos verslo asociacijos tyrimo lapas	161
60 priedas. VĮ „Respublikinis energetikų mokymo centras“ tyrimo lapas	163
61 priedas. UAB „DPD Lietuva“ tyrimo lapas	164

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonės socialinės atsakomybės modelis	16
2 pav. Įmonės socialinės atsakomybės strategijos rengimo ir realizavimo algoritmas	46
3 pav. Supaprastintas įmonių socialinės atsakomybės strategijos realizavimo modelis	55
4 pav. Įmonės socialinių programų pasirinkimo ir realizavimo algoritmas	65
5 pav. Programos pasirinkimo, kūrimo ir realizavimo schemas struktūrinis elementas	66
6 pav. Įmonės socialinių programų sprendimų priėmimo schema	67
7 pav. Verslo socialinės atsakomybės vystimosi etapai	72
8 pav. Vietinės visuomenės vystymo fondo veiklos schema	75
9 pav. Įmonės socialinių programų realizavimo mechanizmo pasirinkimo schema	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Suinteresuotų pusių ir įmonės socialinės atsakomybės lygių matrica	18
2 lentelė. Įmonės misijos suinteresuotų grupių lūkesčių pasiskirstymas	48
3 lentelė. Įmonės partneriai, realizuojant socialines programas	62
4 lentelė. Įmonės socialinių programų ciklą dokumentų formos	68

DIAGRAMŲ SĄRAŠAS

1 diagrama. Įmonių socialinės atsakomybės vertinimo rezultatai	39
2 diagrama. Įmonių, turinčių subalansuotą vertybių sistemą dalis	39
3 diagrama. Nesubalansuotą vertybių sistemą turinčių įmonių ir organizacijų dalis	40
4 diagrama. Viešoje erdvėje jokios vertybių sistemos neskelbiančių įmonių dalis	41
5 diagrama. Bendra įmonių ir organizacijų, neturinčių subalansuotos vertybių sistemos dalis	41

SANTRUMPOS

psl. / p.– puslapis

a. – amžius

CSR – corporate social responsibility

m. – metai

pav. – paveikslas

t.t. – taip toliau

JTO – Jungtinė tautų organizacija

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

ES – Europos Sąjunga

ĮSA – įmonės socialinė atsakomybė

SADM – socialinės apsaugos ir darbo ministerija

LR – Lietuvos Respublika

Žin. – žinios

Nr. – numeris

d. – diena

ŽŪM – Žemės ūkio ministerija

ŪM – Ūkio ministerija

ŠMM – švietimo ir mokslo ministerija

PEST – politinė, teisinė, ekonominė, socialinė-kultūrinė, technologinė analizė

SWOT – analizės pavadinimo santrupa iš anglų kalbos žodžių: strenghts, weaknesses, opportunities, threats.

t.y. – tai yra

žr. – žiūrėti

IVADAS

Aktualumas. Naujos ūkio raidos tendencijos, naujų technologijų panaudojimas bei pasaulio ekonomikos globalizacija pateikia naujus iššūkius ne tik įvairių šalių verslo visuomenei, vyriausybei, bet ir visai žmonijai. Beprecedentinėms globalinėms aplinkosauginėms, socialinėms ir ekonominėms problemoms spręsti reikalingi naujos pasaulėžiūros padiktuoti novatoriški sprendimo būdai. Nykstantys gamtiniai išteklių, aplinkos tarša bei daugelyje šalių išliekanti socialinė nelygybė akivaizdžiai rodo, kad dabartinis ekonomikos modelis vis labiau neatitinka visuomenės lūkesčių. Siekiant pakeisti nusistovėjusios praktikos destruktivią kryptį, būtina verslo orientacija į socialiai atsakingą veiklą. Atsakomybę už mūsų ateitį dalinasi verslas, vyriausybės ir visuomenė, tačiau šiame laikotarpyje, kuomet verslas yra įgijęs daugiausia galios, verslo socialinė atsakomybė yra nukreipti savo išteklius ir sugebėjimus link darnios simbiozės tarp ekonomikos, ekologijos ir visuomenės atkūrimo. Ši koncepcija skatina privatų sektorių keisti įprastą elgesį, pereiti prie socialinės atsakomybės principų taikymo praktinėje įmonių veikloje. Todėl įmonės socialinė atsakomybė šiandien jau nagrinėjama kaip strateginės reikšmės klausimas ir svarstoma, kaip aplinkosauginius ir socialinius aspektus integruoti į įmonės strategiją bei kasdieninę praktiką. Tai tiesiogiai susiję su visuomenės, taigi, kiekvieno iš mūsų, gerove. Reikšminga ir verslo atstovams, todėl pasirinkta tema yra aktuali ir kaip teorinio pažinimo dalykas, ir kaip praktinio, empirinio tyrimo objektas.

Problema. Visuomenė iš įmonių reikalauja socialiai atsakingo elgesio. Tačiau įmonės, eidamos į rinką ir matydamos tik „rekomendacinio“ pobūdžio moralinius patarimus žino ir suvokia įmonių socialinės atsakomybės kriterijus, etinius standartus ir elgesio kodeksus, bei poreikį institucionalizuoti juos įmonėje, taigi, žino kas tai yra, bet susiduria su klausimu – kaip tai daryti teisingai.

Darbo tyrimo objektas – Lietuvos įmonių socialinės atsakomybės strategijos.

Darbo tikslas – parengti įmonės socialinės atsakomybės strategijos metodiką, integruojant į įmonės organizacinę struktūrą etines ir socialinės atsakomybės vertybes.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti įmonių socialinės atsakomybės sąvokos teorinius aspektus.
2. Nustatyti priežastis, lemiančias būtinybę rengti įmonių socialinės atsakomybės strategiją.
3. Pasirinkti ir pagrįsti įmonių socialinės atsakomybės tyrimo metodą.
4. Atlikti viešoje erdvėje socialiai atsakingomis besiskelbiančių Lietuvos įmonių tyrimą.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyti ar tiriamos įmonės yra socialiai atsakingos.
6. Įvertinti problemos sprendimo alternatyvas ir atrinkti optimaliausią variantą.
7. Parengti įmonės socialinės atsakomybės strategijos algoritmą.

Tyrimo hipotezė. Viešojoje erdvėje save pristatančios socialiai atsakingomis įmonės ne visada turi parengtą socialinės atsakomybės strategiją, nesukuria vertybių sistemos kaip maksimaliai subalansuoto atsako į suinteresuotų grupių lūkesčius, taigi netampa socialiai atsakingomis.

Darbe naudojami tyrimo metodai:

- analizė - mokslinės literatūros analizė ir apibūdinimas;
- aprašomasis;
- lyginamasis;
- sintezė - medžiagos nagrinėjimas ir tinkamos medžiagos naudojamos darbui;
- statistinis - lentelių sudarymas.

Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama įmonių socialinės atsakomybės sąvoka teoriniu aspektu ir nustatomos priežastys, lemiančios būtinybę rengti įmonių socialinės atsakomybės strategiją. Antroje dalyje pasirenkamas ir pagrindžiamas įmonių socialinės atsakomybės tyrimo metodas bei atliekamas viešoje erdvėje socialiai atsakingomis besiskelbiančių Lietuvos įmonių tyrimas. Trečioje dalyje, remiantis tyrimo rezultatais, vertinama ar tiriamos įmonės yra socialiai atsakingos, įvertinamos problemos sprendimo alternatyvos ir parenkamas optimaliausias variantas bei pateikiami siūlymai - parengiant įmonės socialinės atsakomybės strategijos algoritmą.

1. TEORINĖ DALIS

1.1. Įmonės socialinės atsakomybės sąvoka

Nagrinėjant verslo poveikį aplinkai ir visuomenei, formuojasi naujas požiūris į tai, kokia turėtų būti XXI a. verslo formulė. Vis labiau yra aktualu užtikrinti, jog šalia finansinių tikslų įmonės pradėtų daugiau rūpintis natūralia aplinka ir visuomene. Juk aplinka ir verslas yra tarpiai susiję, o verslo ilgalaikė sėkmė priklauso nuo to, kaip įmonės sugeba darniai integruotis į aplinką ir jausti visuomenės socialines nuotaikas. Įmonių socialinė atsakomybė – tai atsakas į ekonomikos globalizavimo grėsmes, tai ekonomikos humanizavimas – verslo su “žmogiškuoju veidu“ formavimo strategija, kuri apima sprendimų visumą, apibrėžiančią svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Įmonių socialinės atsakomybės sąvoka gali būti nevienodai formuluojama įvairiose šalyse, skirtingose verslo srityse ar socialinio gyvenimo fragmentuose. Pagal N. Vasiljeviene ir A. Vasiljevą („Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė“, 2008, Kaunas, 10-11 psl.) prasmės niuansai varijuoja priklausomai nuo piliečių lūkesčių, nuo vertybinių orientacijų specifikos, nuo aktualių socialinių ir ekonominių konkrečios šakos tikslų ir uždavinių, o dažniausiai – nuo to, kokius pavadinimus socialiai atsakingai politikai įvardinti pasiūlo mokslininkai, remdamiesi tam tikrų koncepcijų populiarumu ir aktualumu.

Dabar, kai įmonėse išsivystė verslo etika, kaip vadybos mokslo disciplina ir tiesioginė efektyvios vadybos priemonė, dažniausiai visi šie terminai ir koncepcijos telpa po verslo etikos apibūdinimu arba - po įmonės socialinės atsakomybės apibūdinimu.

Dažniausiai terminai priklauso nuo skirtingų kultūrinių orientacijų ir yra nulemti visuomenės ekonominio bei socialinio politinio išsivystymo lygio. Kadangi etikos sąvoka apima įvairias prasmes ir daugybei žmonių reiškia skirtingus dalykus, ji neretai keičiama tas pačias prasmes išreiškiančiais kitais žodžiais. Būtent tokia yra įmonės socialinė atsakomybės sąvokos kilmė.

Šiuo metu plinta sąvokos tokios kaip vertybių vadyba, įmonių valdymas, organizacijų etika, tačiau visur įmonių socialinės atsakomybės esmė yra bendra ir išreiškia verslo vaidmens svarbą kuriant socialinę šiuolaikinės visuomenės gerovę.

Vakarų šalyse įmonės socialinės atsakomybės politika ir strategijos plinta pavadintos skirtingais pavadinimais:

- CSR-Business ethics (įmonių socialinė atsakomybė ir verslo etika);
- Business ethics (verslo etika);
- Organizational ethics (organizacijų etika);
- Ethics and judgment (etika ir sprendimai);
- Social entrepreneurship (socialinė verslininkystė);
- Sustainability education (subalansuoto arba darnaus socialinio ekonominio vystimosi studijos);
- Business and society (verslas ir visuomenė);
- Corporate governance (įmonės valdymas);
- Stakeholder relations (suinteresuotųjų santykiai) arba Stakeholder management (suinteresuotųjų vadyba);
- Corporate citizenship (įmonės pilietiškumas);
- Responsible Leadership (atsakinga lyderystė);
- Managing corporate community investment (įmonės investicijų į bendruomenę valdymas);
- Values aware management (vertybių suvokimo vadyba), arba Values management (vertybių vadyba);
- Corporative Values (įmonių vertybės);
- Systems of Corporate values (įmonės vertybių sistemos).

Įmonės socialinės atsakomybės samprata patyrė evoliuciją. Daugeliu atveju prasidėjusi kaip filantropija, dabar įmonių socialinė atsakomybė suprantama kaip atsakomybės ir atskaitomybės (angl. responsibility and accountability) visuomenei nuostatų įgyvendinimas, kaip įmonės veikla, kuri žengia toliau, nei reikalauja teisinės normos ir ekonominio pelno siekiai. Tai koncepcija, kuria remiantis įmonės savanoriškai integruoja tiek socialinius, tiek aplinkosaugos klausimus į savo verslą bendradarbiaudamos su suinteresuotomis šalimis.

Įmonių socialinė atsakomybė mokslinėje literatūroje paprastai suprantama kaip įmonių gebėjimas prisidėti prie geresnio visuomenės gyvenimo kūrimo. Ji matuojama atsižvelgiant į tai, kaip įmonės geba tvarkyti savo verslo procesus ir su jais susijusius

santykius, kokį poveikį daro gamtai ir visuomenei. Socialinės atsakomybės nuostatų suvokimas skatina praktiškai realizuoti humaniškumo principus. O tai yra esminė ne tik teorinė, bet ir praktinė žmonijos raidos problema, kurią nors ir sunkiai, XXI a. bando spręsti ekonomiškai išsivystę, pažinę save sociumai imdamiesi sąmoningo ekonominių, socialinių ir ekologinių parametrų derinimo. Verslui čia numatytas lemiamas vaidmuo.

1.2. Įmonės socialinės atsakomybės būtinumo priežastys

Mokslinėje literatūroje iki šiol nėra vieningos nuomonės dėl ĮSA būtinumo. Formaliai įmonių socialinės atsakomybės koncepcija buvo išplėtotą antroje XX amžiaus pusėje. Tačiau realiai verslo socialinių funkcijų klausimas jau buvo nagrinėjamas dvidešimto amžiaus pradžioje. Amerikiečių verslo sluoksniuose plačiai paplito „tarnavimo“ koncepcija, kurioje įmonės veikla nieko bendro neturinti su pelnu buvo įvardinta kaip „tarnavimas“. Po didžiosios pasaulinės ekonominės krizės (1929-1933) pradėjo plisti „socialinės atsakomybės“ užuomazgos. Pradžioje ji turėjo daugiau teorinį pobūdį, o po antrojo pasaulinio karo pradėjo plisti ir buvo pradėti taikyti kai kurie principai ir tarp verslo atstovų. Nuomonių įvairovę lėmė mokslininkų priklausymas įvairioms ekonominėms mokykloms ir ypač liberalios ekonomikos mokslo šalininkai neigė ĮSA dimensijos egzistavimą verslo organizavime. Šeštame dešimtmetyje mokslo literatūroje, dažniausiai amerikietiškoje, buvo pateikta įvairių koncepcijų, tarp kurių didžiausią populiarumą įgavo „socialinė verslo atsakomybė“, „socialinė verslininkų atsakomybė“, „įmonių socialinė atsakomybė“, „įmonių socialinis imlumas“, „įmonių socialinė veikla“, „įmonių socialinis sąžiningumas“. Besivystydamos šios koncepcijos ne tiek papildė viena kitą, kiek akumuliuojo į save prieš tai buvusių koncepcijų pasiekimus. Devintame dešimtmetyje minėtų koncepcijų sąrašas pasipildė naujomis – „suinteresuotų šalių“ bei „verslo etikos“. XXI a. pradžioje atėjo eilė naujoms teorijoms – „stabilaus vystimosi“ ir „įmonės pilietybės“ (Epštainas, 2002 m.).

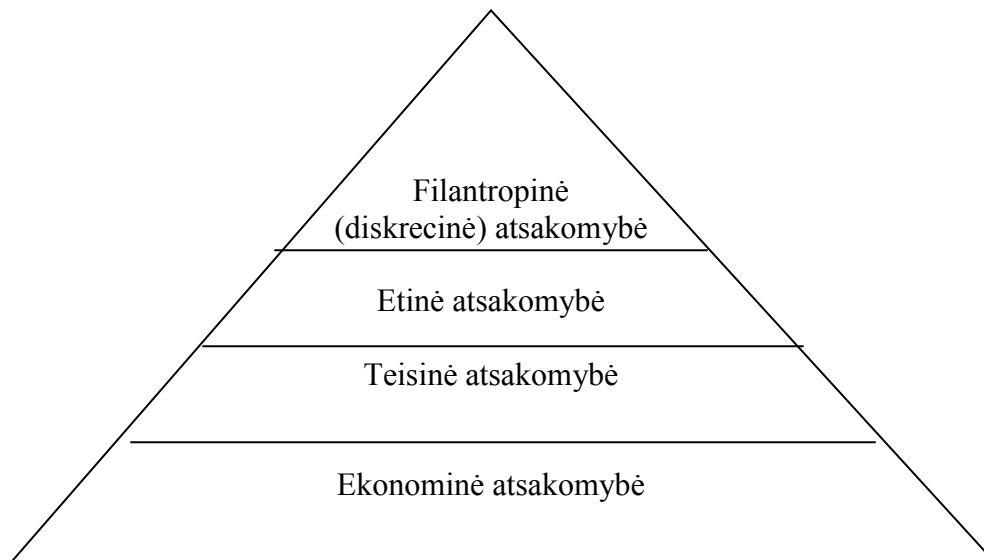
Akivaizdu, kad nagrinėjant nevienareikšmiškai traktuojamą verslo socialinę atsakomybę ir jos evoliuciją, negalima naudotis atsitiktinės atrankos metodu pasirenkant vieną iš koncepcijų, nes tai ne tik bus teoriškai fragmentiškas požiūris į problemą, bet ir grės transformuoti ją į politines spekuliacijas, peršamas verslui, atitraukiant jį nuo jo

vystimosi proceso. Todėl šiuo aspektu pilnai argumentuotas A. Carroll požiūris, kuris siūlo visas aukščiau paminėtas koncepcijas susieti su „įmonės socialinės atsakomybės“ koncepcija kaip su branduoliu, kuris bus suderintas su alternatyvinėmis koncepcijomis arba transformuosis priklausomai nuo jų vystimosi (Carroll, 1999, p. 268). Būtent šis požiūris leidžia nuo bendrų samprotavimų apie verslo įtaką į visuomenės vystimąsi pereiti prie konkrečios verslo struktūros veiklos analizės.

Įmonės socialinė atsakomybė kaip kategorija charakterizuoja verslo ir visuomenės santykius. Verslas tarnauja visuomenei, o ne atvirkščiai. Verslas – visuomenės vystymosi pasėkoje sukurtas institutas, todėl struktūros, užsiimančios verslu, turi suvokti ir realizuoti tam tikrą atsakomybę prieš sociumą, privalo atitikti visuomenės lūkesčiams. Atrodo, kad tai savaime suprantami teiginiai, tačiau iš kitos pusės sudėtinga nustatyti, koks turėtų būti šios atsakomybės kontekstas ir turinys, kas yra jos objektas ir subjektas, į kokius visuomenės lūkesčius ir kokia apimtimi turi reaguoti verslas. Nagrinėjant „įmonės socialinės atsakomybės“ koncepcijos evoliuciją, manau būtina paminėti H.R. Bowen knygą „Socialinė verslininko atsakomybė“ išleistą 1953 m.. Ši knyga davė pradžią ĮSA sampratai. H.R. Bowen požiūriu, verslininko socialinė atsakomybė susideda iš šių aspektų: tokios politikos realizavimo, bei sprendimų priėmimo, kuri atitiktų visuomenės tikslų ir vertybių poziciją (H.R. Bowen, 1953, 6 p.). Vėliau K. Davis pagrindė ir pasiūlė socialinės atsakomybės problemą spręsti valdymo kontekste. Jis pabrėžė, kad socialinė atsakomybė susieta su tais verslininko sprendimais ir veiksmais, kurie įgyvendinami bent jau dalinai išeinant už įmonės ekonominių ir techninių interesų ribų. Be to, kai kurie verslo socialiniai atsakingi sprendimai ir veiksmai gali būti traktuojami kaip duodantys šansą įmonei turėti ilgalaikį ekonominį efektą, tik po sudėtingos ir ilgalaikės analizės (K. Davis, 1960, p. 70). Įmonės socialinės atsakomybės problemą patikslino J.W. McGuire, nurodęs, kad įmonės turi ne tik ekonominę ir juridinę, bet ir už jų ribų tam tikrą atsakomybę prieš visuomenę (J. W. McGuire, 1963, p. 144). Po 12 metų K. Davis kartu su R. Blomstrom socialinę atsakomybę apibūdino kaip asmenų, priimančių sprendimus, pareigą atlikti tokius veiksmus, kurie bus nukreipti ne tik savo interesų patenkinimui, bet ir visuomenės turto apsaugai bei didinimui (K. Davis, R. Blomstrom, 1975, p. 23). S. P. Sethi, savo ruožtu, konkretizavo įmonės socialinės atsakomybės turinį, nurodydamas, kad ši atsakomybė perkelia įmonės veiklą į naują lygį, atitinkantį esamos visuomenės

socialinėms normoms, jos vertybėms ir lūkesčiams (S.P.Sethi, 1975, p. 62). Remdamasis J. W. McGuire ir S.P.Sethi požiūriu, A. Carroll pasiūlė traktuoti socialinę atsakomybę, kaip atitikimą ekonominiams, teisiniams, etiniams ir diskreciniams lūkesčiams, kuriuos įmonei pateikia visuomenė tam tikru periodu (A. Carroll, 1979, p. 500). Būtent A. Carroll požiūris, vėliau įgavęs atskiro modelio pavidalą, labiausiai paplito ir įtakėjo bei apibrėžė šiuolaikinių socialinės atsakomybės tyrimų ribas.

Remiantis A. Carroll modeliu, įmonės socialinė atsakomybė yra daugiapakopė atsakomybė, kurią galima pavaizduoti piramidės formos (A. Carroll, 1991). Šios piramidės pagrindu (žr. 1 pav.) esanti ekonominė atsakomybė įvardinama kaip bazinė įmonės funkcija prekių ir paslaugų gamintojų rinkoje, leidžianti patenkinti pirkėjų lūkesčius bei gauti pelno.



Šaltinis: A. Carroll (1991)

1pav. Įmonės socialinės atsakomybės modelis

Kitaip tariant, bet kokia įmonė, realizuojanti savo ekonominę atsakomybę prieš visuomenę, jau socialiai atsakinga. Teisinė atsakomybė aptaria įstatymų laikymosi versle rinkos ekonomikos sąlygomis būtinybę. Įmonės veiklos atitikimą visuomenės lūkesčiams, kurie aptarti įstatymų sąvade. Etinė atsakomybė reikalauja iš verslo atitikti visuomenės lūkesčiams, kurie nėra aptarti įstatymų sąvade, bet apibrėžti galiojančių moralės normų.

Filantropinė (diskrecinė) atsakomybė – tai įmonės veiksmai, siekiant palaikyti ir kelti visuomenės gerbuvį, savanoriškai dalyvaujant socialinių programų realizavime. Be abejo, įmonės socialinės atsakomybės traktavimas kaip piramidės neišsprendžia visų ją liečiančių klausimų, tačiau leidžia juos sistemizuoti.

Šie išnagrinėti įmonės socialinės atsakomybės traktavimai atspindi bendrą šios koncepcijos evoliucijos logiką, nors ir neapima viso spektro požiūrių į šios problemos nagrinėjimą vadybinėje literatūroje. Tačiau visus egzistuojančius požiūrius galima pavaizduoti kaip kontinuumą, kurio viename poliuje yra autoriai, kurie teigia, kad verslo tikslas yra pelno siekimas ir įmonės vertės augimas akcininkams, o visuomenės gerovės kėlimo uždavinius turi spręsti valstybinės, nekomercinės ir religinės struktūros.

Šios mokyklos pozicijos labiausiai atspindėtos Nobelio premijos laureato M. Friedman 1970 m. straipsnyje „Socialinė verslo atsakomybė tai pelno didinimas“. M. Friedman pabrėžia, kad įmonė turi orientuotis į pelno maksimizavimą akcininkams, o vadybininkai, kurie praktikuoja „socialinę atsakomybę“, iš esmės vagia savininkų pinigus bei kišasi į sferą, kuri yra už jų kompetencijos ribų.

Kitame kontinuumo polyje autoriai, kurie mano, kad verslas turi prisiimti daugumą socialinių, pilietinių ir moralinių įsipareigojimų, nukreiptų į visuotinės gerovės didinimą plataus visuomeninio susitarimo rėmuose. Kiekvienas iš šių mokyklų autorių naudoja tą pačią normatyvinę argumentaciją - verslas, pagal savo prigimtį turi arba neturi prisiimti „plačią“ socialinę atsakomybę, instrumentinę argumentaciją- „siaura“ ar „plati“ socialinė atsakomybė naudinga verslui arba kombinuotą argumentaciją. Argumentacijos pasirinkimas įtakojamas daugelio faktorių, pirmiausiai verslo institucinės aplinkos ypatumų. Jeigu „klasikinė“ mokykla su „siauromis“ argumentacijomis susideda iš amerikietišku autorių, tai „plačios“ argumentacijos mokyklos autoriai europiečiai, labiau susiję su socialdemokratinėmis tradicijomis. Dominuojančią padėtį vadybinėje literatūroje užima „klasikinė“ mokykla. A. Carroll modelis iš esmės, nežiūrint į visus autorius „reveransus“ plačiai socialinei atsakomybei, tapo šios „klasikinės“ mokyklos pagrindu. A. Carroll nuomone, įmonės socialinė atsakomybė negali būti nukreipta į visuomenę kaip tokią. Kiekvienai įmonei, užsiimančiai verslu, visuomenė – tai suinteresuotų pusių sistema, susidedanti iš individų, grupių ir organizacijų, kurios įtakoja įmonės priimamus sprendimus ir/arba yra įtakojamos šių sprendimų. Kitaip tariant

verslas turi reikalą su vartotojais, savininkais, darbuotojais, tiekėjais, konkurentais, valdžios struktūromis, vietine bendruomene ir t.t. Kiekviena iš šių savo ruožtu pateikia verslui savo ekonominius, teisinius, etninius ir filantropinius lūkesčius įmonės socialinei atsakomybei.

A. Carroll pasiūlė įmonės socialinę atsakomybę analizuoti matricos, kurioje pavaizduota įmonės „atsakomybių“ sistema, atitinkanti įvairius suinteresuotų grupių lūkesčius, pagalba (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Suinteresuotų pusių ir įmonės socialinės atsakomybės lygių matrica

Suinteresuotos šalys	Įmonės socialinės atsakomybės lygiai			
	Ekonominis	Teisinis	Etinis	Filantropinis
Savininkai				
Vartotojai				
Darbuotojai				
Vietinė bendrija				
Konkurentai				
Tiekėjai				
Aktyvistų grupės				
Visuomenė				
Kiti				

Šaltinis: A. Carroll, 1991, p. 44

Ši matrica suteikė A. Carroll modeliui galutinę formą. Taigi, kiekvienai įmonei tenka reaguoti į susiklosčiusią sudėtingą prieštaringų lūkesčių sistemą, priešpastatant racionalų veiksmą. Tuo pačiu įmonės menedžmentas priverstas spręsti eilę problemų, tokiu kaip suinteresuotų šalių rangų nustatymas ir prieštaringų lūkesčių subalansavimas. Todėl įmonės socialinę atsakomybę galima vertinti kaip įmonės stabilaus vystimosi koncepciją, turinčią strateginį pobūdį.

Ginčai apie verslo vaidmenį visuomenėje pagimdė daugybę argumentų „už“ ir „prieš“ socialiai atsakingą įmonių elgesį. Trumpai aptarsiu abiejų pusių pozicijas. Argumentai „už“ socialinę atsakomybę:

- Sukuriamos palankios verslui ilgalaikės perspektyvos. Socialiniai įmonių veiksmai gerina vietinių bendruomenių gyvenimą ir mažina valstybės dalyvavimo būtinumą. Socialiai sėkmingoje visuomenėje ir verslui yra geresnės sąlygos. Be to, nors trumpalaikės išlaidos susijusios su socialine veikla gali būti didelės, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jos gali padidinti pelną, nes vietinės bendruomenės, vartotojų ir tiekėjų aktyse formuojasi patrauklus įmonės įvaizdis.

- Visuomenės poreikių ir lūkesčių pasikeitimas. Socialiniai lūkesčiai susiję su verslu pradėjo keistis 20 a. šeštajame dešimtmetyje. Siekiant sumažinti skirtumą tarp naujų visuomenės lūkesčių ir realaus įmonių atsako, imta jas vis labiau įtraukti į socialinių problemų sprendimą, ir šis įsitraukimas pasirodė ne tik laukiamas, bet ir būtinas. Pasirodė, kad daugelio socialinių problemų be verslo pagalbos išspręsti negalima.

- Resursų turėjimas ir jų skirimas sprendžiant socialines problemas. Kadangi verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais resursais, tai dalį jų reikėtų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti.

- Moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą. Įmonė yra visuomenės narys, todėl savo veiklą ir elgesį turėtų grįsti egzistuojančiom moralės normomis. Kaip ir individualūs asmenys, taip ir įmonė turi veikti socialiai atsakingai ir tąja veikla stiprinti visuomenės moralumo pagrindus. Kadangi įstatymai negali apimti visų gyvenimo atvejų, tai įmonės turi elgtis atsakingai, kad palaikytų visuomenę, įtvirtinant joje padorumo ir teisingumo siekius.

Argumentai prieš socialinę atsakomybę:

- Pelno maksimizacijos principo paneigimas. Dalies pelno lėšų nukreipimas socialinėms reikmėms mažintų pelno maksimizacijos principo veiksmingumą. Įmonė elgiasi socialiai atsakingai sutelkdama dėmesį tik į ekonominius interesus ir palikdama socialines problemas spręsti valstybinėms įstaigoms ir tarnyboms, labdaros ir visuomeninėms organizacijoms. Kitaip tariant, jį vykdo tik grynai ekonomines funkcijas, ką jai ir derėtų daryti, o nesikišti į socialinę sritį, kurią tvarkyti yra valstybės prerogatyva.

- Įsitraukimo į socialinę sritį išlaidos. Lėšos, nukreiptos socialinėms reikmėms tenkinti, organizacijai reiškia papildomas išlaidas. Galiausiai šios išlaidos perkeliamos ant vartotojo pečių padidintų kainų už teikiamas prekes ir paslaugas pavidalu.

- Nepakankamas atsiskaitomybės prieš visuomenę lygis. Kadangi valdytojų niekas nerenka, tai jie nėra betarpiškai atsakingi prieš plačiąją visuomenę. Vadinasi, negalima iš jų reikalauti ir atsakomybės. Rinkos ekonomikos sistema gerai kontroliuoja ekonominius kompanijos rodiklius, tačiau labai prastai – socialinį įtrauktumą į visuomenės reikalus. Kol visuomenė nesukurs įmonės tiesioginės atsiskaitomybės jai tvarkos, tol įmonė nedalyvaus socialiniuose veiksmuose, už kuriuos ji nelaiko save atsakinga.

- Stygius gebėjimo spręsti socialines problemas. Bet kurios įmonės personalas yra gerai pasirengęs veikti ekonomikos, rinkos ir technikos sferoje. Tačiau jis neturi patirties, įgalinančios jį užsiimti socialinių problemų sprendimu. Visuomenės tobulinimu turėtų užsiimti specialistai, dirbantys atitinkamose valstybinėse įstaigose ir labdaros organizacijose.

Diskutuodami įmonės socialinės atsakomybės tema, visų pirma turime iškelti klausimą, ar organizaciją galima tapatinti su asmenybe, fiziniu asmeniu, moraliniu subjektu. Kaip teigė Miltonas Friedmanas (M. Friedman) įmonės socialinei atsakomybei išleidžiamos lėšos galėtų būti daug geriau panaudotos pridėtinės vertės kūrimui įmonės viduje arba turi būti gražinamos akcininkams; verslo organizacijos negali būti socialiai atsakingos, nes jos nėra gyvos būtybės, o tik gyvos būtybės gali būti socialiai atsakingos už savo veiksmus. Taigi už organizacijos veiksmus socialiai atsakingi yra tose organizacijose dirbantys asmenys. Pagal M. Friedmana, įmonės neprivalo būti atsakingos už socialines problemas, nes jos yra ekonominiai veikėjai ir vykdo tik ekonominę veiklą. Būtent dėl šios priežasties organizacijų vadovai turėtų būti atsakingi tik ekonominiu požiūriu įmonėms akcininkams. Tuo tarpu šalies socialinėmis problemomis turėtų rūpintis valstybė.

Reikia pripažinti, kad šis požiūris tikrai galėjo būti laikomas teisingu praeityje, kai įmonių ekonominė kompetencija buvo ribota, o poveikis – palyginti siauras. Tačiau dabar, įmonėms įgyjant vis daugiau ekonominių, techninių, technologinių, finansinių, taigi – ir politinių, galių ir perimant vis platesnį socialinių politinių funkcijų spektrą, argumentai prieš ĮSA netenka savo reikšmės. Dabar tokios pažiūros jau neatitinka šiuolaikinio verslo realijų ir sukelia įvairias tiek lokalias, tiek globalios rizikos nevaldymo grėsmes. Dėl ekologinių ir techninių katastrofų, socialinių ir politinių

kataklizmų pavojaus bei iškylančios būtinybės suvaldyti šiuos reiškinius vis didėja visuomenės (suinteresuotų asmenų ir jų grupių) spaudimas tiems, nuo kurių priklauso ar gali priklausyti grėsmės ir rizikos mažinimas bei pavojų naikinimas. Globaliame pasaulyje vis auga visuomenės nepasitenkinimas dėl pavojingų žmogaus veiklos pasekmių. Tai verčia įmones ir institucijas skatinti išankstinį apsidraudimą nuo rizikos ir padaryti viską, kad galima būtų atpažinti, išanalizuoti dideles rizikas ir pagal galimybes užkirsti joms kelią, kompensuoti ar bent sušvelninti jų pasekmes. Šiame kontekste išryškėja tokių praktiškai reikalingų moralinių vertybių, kaip atsakomybė, sąžiningumas, skaidrumas, patikimumas, pagarba įstatymams, vaidmuo. Šių vertybių įdiegimo į visas darbo vietas dėka galima sukurti prevencinę sistemą, užkertančią kelią grėsmėms, daugeliu atveju tiesiog nesusiformuos rizikos galimybės. Dabar jau akivaizdu, kad verslo etika tampa vis svarbesnė augant rizikos suvokimui, o šis suvokimas skatina ne tik svarstyti atsakomybės svarbą, bet, svarbiausia, atlikti praktinius veiksmus jos suformavimo linkme. Tam ir skirta tikslinga įmonės socialinės atsakomybės politika ir atitinkamos strategijos. Įmonės socialinės atsakomybės strategijos ir jų apibrėžta vadyba įmonėse ne tik nurodo gaires, bet ir realiai įgyvendina etines vertybes laisvoje rinkoje. Taip tikslingai „tobulinamas kapitalizmas“, taigi kinta verslo ir visuomenės santykiai – nuo „antagonistinių prieštaravimų“ ir „klasių kovos“ prie visuomenės integracijos ir socialinės partnerystės.

Taigi, šiuo metu, priešingai negu prieš kelias dešimtis metų, jau nekyla abejonių, ar įmonės turi būti socialiai atsakingos. Susiformavo nuostata, kad įmonėms būti socialiai atsakingoms yra tiesiog naudinga dėl apibrėžtų priežasčių. Esant tam tikroms sąlygoms, joms tiesiog „apsimoka“ būti atsakingoms:

- laikui bėgant, vartotojai atsirenka įmones, kurios yra socialiai atsakingos, taigi jos gali būti apdovanotos ypatingu dėmesiu ir lojalumu;
- socialiai atsakingos įmonės gali pritraukti daugiau kvalifikuotų darbuvi atsidavusių specialistų;
- savanoriškas socialinės atsakomybės priėmimas gali padėti suformuoti geresnius ryšius su valstybinės valdžios institucijomis ir pasiekti aukštesnį nepriklausomumo lygį;
- investicijos į saugesnę, geriau išsilavinusią, sveikesnę visuomenę ilgainiui grįžta per stabilią ir aukštą pirkimo galią turinčią rinką.

Verslo ir visuomenės santykių kaita yra suinteresuotos pačios įmonės. Jos juo toliau, tuo labiau yra motyvuotos plėtoti socialinės atsakomybės strategijas, nes atlikdamos praktinę veiklą, pamato, jog būtina atsižvelgti į visų suinteresuotųjų – socialinių partnerių – lūkesčius. Tikriausiai jau būtų sunku rasti įmonę, kuri veikia ir ateityje tikisi sėkmingai veikti neatsižvelgdama į suinteresuotas grupes ir jų poreikius. Juo labiau, kad dauguma verslo atstovų suvokia racionalų įmonės socialinės atsakomybės pagrindimą: šiuolaikinės globalizacijos sąlygomis visi kiti suinteresuotieji įmonės veikla sukuria žymiai didesnę vertę įmonėje, nei jos akcininkų finansiniai įnašai.

Vadinasi, verslo ir verslininkų vaidmens visuomenėje klausimas istoriškai apibrėžtas ir organiškai susietas su pačios visuomenės raida. Verslo socialinės funkcijos, santykiai su valstybės institucijomis, piliečiais ir jų organizacijomis keitėsi evoliucionuojant rinkos ūkiui, kuris savo ruožtu yra glaudžiai susijęs su visuomenės raidos tendencijomis. Sparčiai įmonių socialinės atsakomybės teorijų plėtrai ir įgyvendinimui trukdo seni stereotipai, teigiantys, kad privataus verslo įmonės, kaip ir visa kapitalizmo sistema, negali tarnauti visos visuomenės gerovei. Nežiūrint į tai, kad sąvokų – gryniosios retorikos – lygmeniu propaguojama įmonių socialinė atsakomybė daugeliui asocijuojasi su marksizmo sąvokomis, neseniais socializmo laikais ir utopiniais tikslais – įmonių socialinė atsakomybė yra oponuojanti marksizmui koncepcija, kuri nesupriešina darbdavius su darbuotojais (kapitalistus ir proletariata), o ieško efektyvių būdų panaikinti verslo ir jį supančios aplinkos prieštaravimus, aiškina socialinio dialogo, lygiavertės partnerystės perspektyvas ir savo teikiamomis priemonėmis padeda įgyvendinti socialinės integracijos galimybes, siekti aukšto visuomenės socialinių sluoksnių solidarumo, subsidarumo, konvergencijos. Taigi ji padeda visuomenei pereiti nuo “klasių kovos” prie konsensuso, socialinės sanglaudos, prie bendrų interesų paieškos ir socialinės gerovės siekių realizavimo. Dabar įmonių socialinė atsakomybė yra plačiai pripažįstama kaip daugialypė koncepcija, apimanti įvairią verslo praktiką, tam tikras iniciatyvas ir pripažįstanti verslo atsakomybę ne tik įmonės akcininkams, bet ir kitoms suinteresuotųjų grupėms, taigi – visuomenei.

Nėra teisinga teigti, kad vien tik rinkos dinamika ir pilietiškai brandžios visuomenės raida bei vartotojų iniciatyva skatina įmones plėtoti socialinę atsakomybę. Valstybės pareiga yra sukurti teisinę bazę šiam tikslui. Nebeužtenka vien sąmoningų

vardotojų ir įmonės iniciatyvos, čia reikalingi atskiras pramonės šakas apimantys valstybės potvarkiai ir aktyvus jos vaidmuo, kad būtų įtvirtinta bendra sistema, skirta socialiniams standartams diegti ir kontroliuoti, kad būtų išplėtotas socialinės iniciatyvos skatinimas. Tam reikia specialaus darbo, kad būtų galima atsekti, ką konkrečioje šalyje galima ir būtina nuveikti įtvirtinant vyriausybės lygmeniu atitinkamą tvarką. Valstybinės ir tarptautinės organizacijos turi sukurti bazines sąlygas ilgalaikiai ekonominei, socialinei ir ekologiškai plėtrai bei efektyvius instrumentus, kurie užtikrintų, kad tų sąlygų būtų laikomasi.

Įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvas įgyvendina nepriklausomai nuo ūkio šakos, dydžio, kapitalo ar veiklos pobūdžio. Atsakingo verslo veikla yra labai įvairi ir į ją įsitraukia įvairūs naudos gavėjai. Įmonių įgyvendinama socialinė atsakomybė gali liesti tokias sritis kaip:

- personalo mokymosi skatinimas;
- darbuotojų (šeimų) laisvalaikio organizavimas, sveikos gyvensenos propagavimas;
- psichologinio klimato darbe gerinimas;
- lygių galimybių plėtra;
- sveikatos apsauga ir saugumas darbe;
- aplinkos apsauga ir poveikio aplinkai mažinimas;
- dalyvavimas bendruomenės veikloje;
- regiono ekonomikos skatinimas; pirmiausiai naudojantis vietiniais tiekėjais;
- atsakomybė prieš vartotojus ir pirkėjus;
- skaidraus ir etinio verslo skatinimas.

Socialinės atsakomybės praktika yra skatinama įvairiais lygmenimis, todėl galima ją nagrinėti kaip:

- pasaulinę praktiką;
- regionų;
- šalių;

Be to, šios praktikos diegimo apimtis priklauso ir nuo kitų veiksnių: visuomenės lūkesčių; normatyvinių dokumentų, standartų, tyrimų skatinimo priemonių. Todėl

socialinių iniciatyvų praktiką ne visada galima kopijuoti ir perkelti į kitas šalis vien tiesiogiai.

Socialinės atsakomybės praktiką skatina pasaulinio susitarimo organizacija (Global Compact), kurios veikloje dalyvauja ir Lietuvos atstovai. Svarbiausios tarptautinės struktūros ir organizacijos, skiriančios daug dėmesio įmonių socialinei atsakomybei yra Jungtinės Tautos, Pasaulio bankas, Europos Sąjungos institucijos ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, kuri yra paskelbusi tarptautinių korporacijų veiklos ir korporatyvinio valdymo rekomendacijas.

2002 m. Johanensburgo pasaulio viršūnių susitikime darnios plėtros klausimais (World Summit on Sustainable Development) priimtame dokumente taip pat apeliuojama į įmonių socialinę atsakomybę.

Jungtinių Tautų generalinis sekretorius Kofi Ananas 1999 m. sausio 31 d. kreipimusi į Pasaulio ekonomikos forumą pakvietė pasaulio verslo lyderius prisijungti prie tarptautinės iniciatyvos – Pasaulinio susitarimo. Šiuo savanorišku susitarimu verslo įmonės skatinamos vykdyti savo veiklą remiantis žmogaus teisių, darbuotojų teisių ir aplinkos apsaugos principais bei neprisidėti prie korupcijos paplitimo.

Žmonių teisės:

1 principas: verslas turi paremti ir gerbti tarptautiniu mastu pripažintas žmogaus teises.

2 principas: užtikrinti, kad žmonių teisės nėra pažeidžiamos.

Darbo standartai:

3 principas: verslo organizacijos turi palaikyti asociacijų laisvę ir pripažinti kolektyvinių derybų teisę.

4 principas: eliminuoti visas prievartinio darbo formas.

5 principas: panaikinti vaikų darbo naudojimą.

6 principas: eliminuoti įdarbinimo ir pareigų skyrimo diskriminaciją.

Aplinkosauga:

7 principas: verslo organizacijos turi diegti aplinkosaugos priemones.

8 principas: imtis iniciatyvų propaguoti didesnę atsakomybę aplinkosaugos srityje.

9 principas: skatinti aplinkai draugiškų technologijų naudojimą ir jų plėtrą.

10 principas: verslo organizacijos turi pasisakyti prieš bet kokias korupcijos, įskaitant prievartavimą ir kyšininkavimą, formas.

Šiuo metu Pasaulinis susitarimas yra didžiausia iniciatyva, grindžiama įmonių socialinės atsakomybės idėja. Pasaulinis susitarimas jungia visus, susijusius socialinius veikėjus: vyriausybes, kurios nustato šios iniciatyvos principus, įmonės, kurioms ši iniciatyva skirta, konkretų gamybos procesą, vykdančius darbuotojus, platesnei bendruomenei atstovaujančias pilietinės visuomenės organizacijas, Jungtines Tautas – vienintelį pasaulinį politinį forumą. Pasaulinio susitarimo branduolį sudaro pasaulinio susitarimo biuras ir JTO agentūros: Vyriausiojo žmogaus teisių komisaro biuras, Jungtinių Tautų aplinkos apsaugos programa, Tarptautinė darbo organizacija, Jungtinių Tautų vystymo programa, Jungtinių Tautų pramonės plėtros organizacija.

Taip pat Pasaulinis susitarimas rengia forumus, kuriuose skatinamas politinis dialogas, mokymosi ir partnerystės galimybės, vieša atskaitomybė, skaidrumas ir įmonių savanoriškumas taikyti Pasaulinio susitarimo principus. Lietuvoje Pasaulinis susitarimas buvo pristatytas 2004 m. lapkričio mėnesį. Jau 2005 m. balandžio mėnesį 11-a šalies įmonių ir organizacijų įsteigė Nacionalinį atsakingo verslo įmonių tinklą.

Jungtinių tautų pramonės plėtros organizacija Lietuvoje, šalia kitų, nurodo šiuos motyvus dėl kurių įmonėms verta dalyvauti Pasauliniame susitarime:

- Tai padeda gerinti rizikos valdymą įmonėje ir parengti išankstinius galimų kritinių situacijų veiksmų planus.
- Buvimas pasaulinio susitarimo nare patvirtina, kad įmonė pripažįstama socialiai atsakinga pasauliniu mastu – tai itin svarus konkurencingumo rodiklis, ypač naudingas naujose rinkose, siekiančiose įsitvirtinti Lietuvos įmonėms.
- Gerina įmonės įvaizdį, ir (ar) prekės ženklo vadybą, darbuotojų moralę ir lojalumą bei produktyvumą, veiklos efektyvumą.
- Suteikia verslo įmonėms ir organizacijoms galimybę keistis patirtimi, žiniomis ir inovacijomis apie aktualias verslui problemas.
- Padeda formuoti praktinius sprendimus globalizacijos ir darnios plėtros problemoms spręsti.
- Patvirtina, kad šios įmonės yra lyderės, nes remia visuotinius principus ir atsakingo verslo idėjas.

Analizuodamas pasaulio praktiką, atskirai trumpai paminėsiu ir du normatyvinius politinius dokumentus, kurie dažnai minimi kalbant apie įmonių atsakomybę. Tai Kioto protokolas ir Sarbanes – Oxley įstatymas.

Kioto protokolas – taip sutrumpintai vadinamas priedas prie Jungtinių Tautų konvencijos dėl klimato kaitos, pagal kurią daugiau kaip 160 pasaulio valstybių įsipareigoja riboti išmetamųjų dujų kiekį, kad mažintų „šiltnamio efektą“ pasaulio atmosferoje. Susitarimas dėl šio protokolo buvo pasiektas Japonijoje, Kioto mieste, 1997 metų gruodį, o pradėjo galioti nuo 2005 m. vasario 15 d. Lietuva šį protokolą pasirašė 1998 m. rugsėjo 21 d. ir ratifikavo 2003 m. sausio 3 d., tuo įsipareigodama iki 2012 metų sumažinti išmetamųjų dujų kiekį 8 proc.

Sarbanes-Oxley aktu vadinamą JAV federalinį įstatymą 2002 m. liepos 30 d. pasirašė JAV prezidentas G. Bušas. Šis viešųjų įmonių apskaitos reformos ir investuotojų apsaugos aktas buvo atsakas į JAV įmonių bankrotus, lėmusius visuomenės pasitikėjimo dėl šių įmonių valdymo kritimą. Įstatymą iniciavo JAV senatorius P.Sarbanesas ir atstovas M. Oxley, kurių vardu šis normatyvinis dokumentas dažnai vadinamas. Jame numatoma įkurti viešąją apskaitos standartų laikymosi priežiūros įstaigą, taip pat pripažįstamą auditorių nepriklausomybę ir numatoma įmonių atsakomybę.

Europos Sąjungoje daug dėmesio kreipiama į įmonių socialinę atsakomybę ir tai galima suprasti iš įvairių paskutinio dešimtmečio politinių ir kitokio pobūdžio dokumentų.

Jau 1998 m. Vadinamoji Europos Komisijos Gyllenhammar grupė, analizuodama pramoninius pokyčius, rekomendavo, kad verslo įmonės, turinčios daugiau kaip 1000 darbuotojų, turėtų kiekvienais metais atsiskaityti – pateikti vadybos pokyčių ataskaitą ir įvertinti savo socialinių iniciatyvų reikšmę. Lisabonos viršūnių susitikimas (Lisabon European Summit) 2000 metų kovą, kuriame buvo numatyta, kad Europa turi tapti konkurencingiausia žinių ekonomikos pagrindu plėtojama ekonomika pasaulyje, yra svarbus tuo, kad jame pirmą kartą Europos Tarybos lygiu buvo paminėta verslo socialinė atsakomybė, ypač atkreiptas dėmesys į lygių galimybių ir mokymosi visą gyvenimą iniciatyvų įgyvendinimą, darbo organizavimą, socialinę atskirtį ir darnią plėtrą. Tačiau bene svarbiausias postūmis yra susijęs su diskusinio pobūdžio dokumentu Europos Sąjungoje – Žaliaja knyga paremti Europos Sąjungos įmonių socialinės atsakomybės

iniciatyvas (Green Paper promoting a European framework for corporate social responsibility), kuri buvo išleista 2001 m. liepos 18 d.

Žaliojoje knygoje diskusijai buvo iškelti tokie pagrindiniai klausimai:

- Europos Sąjungos vaidmuo remiant įmonių socialinės atsakomybės plėtrą;
- Verslo įmonės ir socialinė atsakomybė;
- Pagrindiniai dalyviai ir suinteresuotosios pusės;
- Efektyvumas ir įvertinimas;
- Įmonių socialinės atsakomybės paramos veikla.

Žalioji knyga paskatino Europos Sąjungos valstybes reikšti savo nuomonę ne tik aplinkosaugos ar darbo ir poilsio balanso, bet ir tokiais konkrečiais klausimais, kokias teises privalo turėti įmonės restruktūrizacijos metu atleidžiami darbuotojai. Vėlesniais metais po Žaliosios knygos išleidimo šios diskusijos plėtėsi.

Vienas iš svarbesnių renginių, kuri reikia išskirti iš kitų – ES forumas įmonių socialinės atsakomybės tema. Šis pirmas forumas, kuriam pirmininkavo ES Komisija, vyko 2002 m. spalio 16 d. ir jame buvo pakviesti dalyvauti įvairaus pobūdžio asociatyvios organizacijos, tokios kaip Europos prekybos ir pramonės rūmų asociacija (Eurochambres), Žmogaus teisių Europos federacija, Amnesty International ir kitos. Svarbiausias forumo tikslas buvo tęsti pradėtas diskusijas įmonių socialinės atsakomybės tematika ir pagerinti įmonių socialinės atsakomybės supratimą ir žinias bei siekti sukurti įmonių socialinės atsakomybės instrumentų diegimo gaires ir principus. Buvo sukurtos trys darbo grupės (apskritieji stalai), kurios reguliariai susitikinėja ir beveik po 2 metų, tai yra 2004 m. birželio 29 d., pateikė galutinę forumo ataskaitą. Baigiamojoje forumo ataskaitoje minima, kad jeigu dalyviai tinkamai įgyvendintų ataskaitoje pateiktas rekomendacijas, įmonių socialinė atsakomybė sustiprėtų ir Europoje, ir visame pasaulyje. Forumas sulaukė didelio dalyvių pritarimo, nors kartu išryškino ir verslo atstovų bei verslui nepriklausančių suinteresuotųjų šalių nuomonių skirtumus. Forumo metu susiformavo bendra nuomonė apie tai, kas yra įmonių socialinė atsakomybė, taip pat buvo nutarta skatinti įmonių socialinės atsakomybės plėtrą šiose srityse:

- žinomumo: būtinybė rinkti ir skleisti kuo daugiau informacijos ir žinių apie įmonių socialinę atsakomybę, atlikti tyrimus, įtraukiant verslo mokyklas,

universitetus ir konsultacines įmones. Turi būti skatinamas įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų rengimas ir taip populiarinama įmonių socialinė atsakomybė.

- kompetencija: gerinti įmonių socialinės atsakomybės kompetenciją, plėtoti gebėjimus, kurie padėtų tinkamai įgyvendinti įmonių socialinės atsakomybės priemones, tarp jų – siekti, kad įmonių socialinė atsakomybė būtų įtraukta į aukštųjų mokyklų mokymo programas, kad konsultantai, vartotojų organizacijos, profsąjungos, žiniasklaida, investuotojai ir svarbiausia verslo atstovai būtų apmokyti diegti įmonių socialinės atsakomybės priemones.

- sąlygų sudarymo: turi būti sudarytos tinkamos teisinės, ekonominės ir socialinės sąlygos diegti įmonių socialinę atsakomybę. Pripažįstama, kad pirmutinį, labiau koordinuotą ir suderintą vaidmenį turi vaidinti ES institucijos, atskirų valstybių vyriausybės ir kitos viešos institucijos, kurios kartu turi užtikrinti atvirą socialinį dialogą šioje srityje, įskaitant ir informacijos platinimą, kaip įmonės gali panaudoti viešuosius fondus įmonių socialinės atsakomybės veikloje. Investuotojams turi būti suteikta daugiau informacijos apie investicinius fondus, kurie investuodami vadovaujasi socialinės atsakomybės principais.

Visa tai vėliau buvo sutraukta į tokias devynias rekomendacijas plėsti įmonių socialinę atsakomybę:

- pagrindinių įmonių socialinės atsakomybės vertybių ir principų žinomumo didinimas;
- informacijos apie įmonių socialinę atsakomybę rinkimas, platinimas ir apsikėitimas;
- tyrimai įmonių socialinės atsakomybės srityje ir žinių lygio apie socialiai atsakingas iniciatyvas gerinimas;
- verslo įmonių galimybių, skirtų įmonių socialinės atsakomybės samprata ir įgyvendinimui integruojant į įmonių veiklą, išplėtimas;
- tarpininkų galimybių didinimas;
- įmonių socialinės atsakomybės įtraukimas į mokymo ir švietimo įstaigų programas;
- tinkamų sąlygų įmonių socialinės atsakomybės plėtrai sudarymas;
- suinteresuotų pusių dialogo palaikymas;

- viešųjų įstaigų ir ES vaidmens gerinimas.

Po maždaug 1,5 metų nuo Forumo galutinės ataskaitos paskelbimo Europos Komisija 2006 m. kovo 22 d. paskelbė Komisijos komunikatą Europos Parlamentui, Tarybai bei Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui „Augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu“. Manau, kad tai daugiau deklaratyvus dokumentas, kuriame agituojama, kad įmonių socialinei atsakomybei gali tekti pagrindinis vaidmuo užtikrinant tvariąją plėtrą ir kartu didinant Europos naujovių potencialą ir konkurencingumą. Komisija ragina įmonių vadovus ir kitas pagrindines suinteresuotas šalis Europoje kartu su politiniais vadovais skubiai apvarstyti tvariajai plėtrai būtiną vidurio laikotarpio ir ilgalaikę politiką ir imtis ambicingų komercinių veiksmų, neapsiribojančių galiojančiais būtiniausiais teisiniais reikalavimais. Kartu šiame komunikate Komisija išreiškė aukščiausio lygio paramą Europos įmonių socialinės atsakomybės aljansui, apibūdintam prie šio komunikato pridedamame dokumente. Šis aljansas, manau, šiek tiek panašus į Pasaulinio susitarimo iniciatyvą, tik daug mažiau koordinuojamas, palyginti su Pasaulinio susitarimo struktūra. Aljansas yra visiškai savanoriška iniciatyva, tai nėra teisinis dokumentas ar struktūra ir įmonės neturi pasirašyti, tai daugiau politinė priedanga arba gebėjimų ir išteklių sujungimas, siekiant pasidalyti geraja praktika. Aljanso veikloje pabrėžiama nauda, kurią gali duoti įmonių socialinė atsakomybė, siekiant viešosios politikos tikslų. Tai:

- labiau integruota darbo rinka, kadangi įmonės gali aktyviau rinktis darbuotojus iš socialiai remtinių grupių;
- didesnės investicijos į darbo įgūdžių formavimą, visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, įsidarbinimo galimybes, kurios yra būtinos norint užtikrinti konkurencingumą pasaulinėje žinių ekonomikoje ir spręsti senėjančios visuomenės Europoje problema;
- visuomenės sveikatos gerinimas, kurį lemia savanoriška įmonių veikla tokiose srityse kaip maisto pramonė ir netoksinių chemikalų parkavimas ir ženklavimas;
- didesnis naujovių, visų pirma padedančių spręsti visuomenines problemas, diegimas – tai padėtų užtikrinti aktyvesnis bendradarbiavimas su išorės suinteresuotomis pusėmis ir išradimams palankesnė darbinė aplinka;
- tikslingesnis gamtos išteklių naudojimas ir taršos mažinimas visų pirma dėl investicijų į ekologines naujoves ir savanoriškų aplinkos valdymo sistemų ir ženklavimo;

- geresnis verslo ir verslumo įvaizdis visuomenėje, padedant formuoti teigiamą požiūrį į verslumą;
- geresnis žmogaus teisių, aplinkosaugos ir pagrindinių darbo standartų užtikrinimas;
- skurdo mažinimas ir pažanga siekiant plėtros tikslų.

Taigi, Europos Komisija įvairiomis direktyvomis, diskusijų skatinimu, europiniais ir regioniniais renginiais bei leidiniais skleidžia žinias apie įmonių socialinę atsakomybę, nuolat rekomenduoja valstybėms narėms skatinti įmones kurti bendrą organizacinę socialinę atsakomybę. Tai galų gale padeda kurti tokią kultūrinę aplinką, kurioje įmonės, nesiimančios socialiai atsakingos veiklos, ilgainiui taps nekonkurencingos ir bus pasmerktos išnykti iš rinkos. Nors Europos Komisija visomis savo iniciatyvomis pabrėžia įmonių socialinės atsakomybės savanoriškumą, manau, kad tai „vakardienos požiūris“. Įsigilinę į Europos Komisijos dokumentus, matome, kad išreiškiama pozicija, jog naujos Europos Sąjungos narės turi būti pasiruošusios taikyti įmonių socialinės atsakomybės koncepciją, jų įmonės turi įgyti kompetencijas valdyti socialinės atsakomybės procesus, o tai nulems jų gebėjimus atlikti socialiai atsakingą veiklą. Taigi Europos Komisija ir naujosiose šalyse narėse visai skatina įmonių socialinės atsakomybės plėtrą ir pateikia bendras gaires, kurių taikymo efektyvumas priklausys nuo daugelio nacionalinių veiksnių.

Dauguma Europos Sąjungos valstybių narių Vyriausybės lygmeniu yra priėmusios strateginius dokumentus dėl įmonių socialinės atsakomybės skatinimo.

Lietuvoje 2006-2008 m. parengtos įmonių socialinę atsakomybę skatinančios priemonės. Savo darbe „Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė“ (2008, Kaunas) N. Vasiljevienė ir A. Vasiljevas pateikė smulkią chronologiją.

Dauguma ES valstybių narių Vyriausybės lygmeniu yra priėmusios strateginius dokumentus dėl ĮSA skatinimo. Lietuvoje 2006–2008 m. parengtos ĮSA skatinančios priemonės. Jos yra logiškas SADM ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymo Nr. A1-337 „Dėl įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“ tęsinys ir vykdomos pagal LR Vyriausybės 2004–2008 metų programos įgyvendinimo priemonių (patvirtintų LR Vyriausybės 2005 m. kovo 24 d. nutarimu Nr.

315, Žin., 2005, Nr. 40-1290) 411 punktą, siekiant nuosekliai ir sistemingai skatinti ir didinti verslo socialinę atsakomybę, sudaryti palankias sąlygas įmonėms laikytis, remti ir diegti pagrindinius principus žmogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkos apsaugos ir kovos su korupcija srityse. Rengiant ĮSA skatinančias priemones, atsižvelgta į Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, patvirtintą Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr.113-5029), Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Žin., 2003, Nr. 89-4029), Lietuvos Respublikos nacionalinę kovos su korupcija programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. sausio 17 d. nutarimu Nr. IX-711 (Žin., 2002, Nr. 10-355). Įmonių socialinės atsakomybės problematika atsispindi Nacionalinėje Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje (Žin., 2005, Nr. 139-5019), patvirtintoje 2005 m. lapkričio 22 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1270. Šio dokumento antroje dalyje „Mikroekonominė politika, siekiant skatinti Lietuvos įmonių konkurencingumą“ kaip viena iš priemonių, numatytų įgyvendinti siekiant tikslo „Skatinti verslumo kultūrą ir sudaryti palankią aplinką mažoms ir vidutinėms įmonėms“, yra numatyta „rengti verslumo skatinimo kampanijas: skelbti sėkmingo verslo pavyzdžius, skleisti socialiai atsakingo verslo idėją“. 2005 m. ĮSA plėtros užduotis buvo perkelta į LR Vyriausybės 2006–2008 metų programą:

„1.3. Tobulinti darbo santykius reglamentuojančius teisės aktus, didinti verslo socialinę atsakomybę. Skatinti civilizuotus darbdavio ir darbuotojo santykius, socialinę partnerystę ir kolektyvinių darbo santykių plėtotę.“ Įgyvendinant Vyriausybės programos nuostatą, 2005 m. gruodžio 22 d. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (SADM) įsakymu Nr. A1-337 patvirtino Įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metais skatinančias priemonių planą (Žin., 2006, Nr. 2-28). Priemonių sąrašas buvo parengtas atsižvelgiant tiek į Europos Komisijos rekomendacijas, tiek į 2004–2005 m. SADM inicijuotus mokslinius tyrimus. Prie SADM taip pat buvo sukurta tarpžinybinė Nuolatinė ĮSA plėtros koordinavimo komisija. Pagal šį planą buvo analizuojama geroji patirtis tiek Lietuvoje, tiek ES šalyse, įgyvendinama daug socialinės srities priemonių, palaipsniui įtrauktos ĮSA palankios aplinkos versle skatinimo, socialinės atsakomybės įdiegimo viešuosiuose pirkimuose, švietimo ĮSA klausimais plėtojimo ir kt. priemonės. 2007 m. atliktas bazinis ĮSA padėties vertinimas parodė, kad Lietuvoje, kaip ir kitose naujose ES

valstybėse narėse bei šalyse kandidatėse, vartotojai ir žiniasklaida vis dar nėra lemiami veiksniai, galintys daryti įtaką įmonių veiklai, tad valstybės vaidmuo kuriant palankią aplinką ĮSA plėtrai yra ypač reikšmingas. Kadangi ĮSA apima daugelio sričių erdvę, 2008 m. nutarta, kad tikslinga koordinuoti ĮSA klausimų reglamentavimą Vyriausybės lygiu, sukurti Nacionalinę ĮSA strategiją, parengti atitinkamus teisės aktų pakeitimus. Jau yra parengti Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 m. programos ir įgyvendinimo priemonių planai, numatoma sukurti valstybės institucijų administracinę sąrangą, užtikrinančią ĮSA plėtrą ir efektyvų institucijų bendradarbiavimą skatinant ĮSA. Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 m. programos paskirtis – sukurti palankią aplinką įmonių socialinės atsakomybės vystymui Lietuvoje ir skatinti įmones taikyti šiuos principus savo veikloje. Šia programa Lietuvos Respublikos Vyriausybė pripažįsta, kad socialiai atsakingas verslas atitinka visuomenės gerovės lūkesčius ir yra naudingas socialiniam ir ekonominiam visuomenės vystymuisi. Nacionalinės ĮSA plėtros programos projekte yra ne tik patikslinta ĮSA sąvoka, bet ir įvesta naujų sąvokų, atspindinčių bendrus ĮSA koncepcijos aspektus ir strategijos uždavinius. Atsakingas vartojimas – toks vartojimas, kai vartotojas, įsigydamas prekę ar paslaugą, domisi ne tik kaina, bet ir prekės ar paslaugos poveikiu aplinkai, socialinėmis jos pagaminimo sąlygomis, siekia išteklius taupančio vartojimo. Atsakingas investavimas – toks investavimas, kai investuotojas atsižvelgia ne tik į finansinius investicijų aspektus, bet domisi ir aplinkosaugos bei socialiniu investicijų poveikiu. Atsakinga gamyba – tokia gamyba, kai siekiama ne tik ekonominio efektyvumo, bet ir kuo mažesnio neigiamo gamybos proceso bei naudojamų žaliavų poveikio aplinkai.

Nacionalinės ĮSA plėtros programos projekte išskirti tokie tikslai ir uždaviniai:

1 tikslas - sukurti palankią teisinę ir institucinę aplinką įmonių socialinės atsakomybės plėtrai.

Uždaviniai:

1. Parengti teisės aktų pakeitimus, skatinančius ĮSA plėtrą.
2. Sukurti vieningą valstybės institucijų administracinę sąrangą, užtikrinančią ĮSA plėtrą ir efektyvų institucijų bendradarbiavimą skatinant ĮSA.

2 tikslas - skatinti geresnį ĮSA suvokimą ir socialinį bei aplinkosaugos sąmoningumą.

Uždaviniai:

1. Užtikrinti ĮSA srityje aktyvių įmonių pripažinimą valstybės lygmeniu.

2. Padidinti ĮSA veiklos skaidrumą ir patikimumą.

3. Skatinti pilietinės visuomenės organizacijas dirbti ĮSA srityje.

4. Ugdyti tausojantį atsakingą vartojimą.

3 tikslas - padidinti įmonių ir kitų interesų grupių kompetenciją ĮSA srityje.

Uždaviniai:

1. Parengti ĮSA principų taikymo metodines priemones ir užtikrinti jų sklaidą bei keitimąsi gerąja patirtimi.

2. Skatinti formalųjį, neformalųjį švietimą ir tyrimus bei savišvietą ĮSA tema.

2007-2013 m. ĮSA plėtrai Lietuvoje skirta ES struktūrinė parama. Tai – Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa: 1 prioritetas „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ VP1-1.1-SADM-03, priemonė „Įmonių socialinė atsakomybė“. Jos tikslas – propaguoti socialinį sąmoningumą versle, gerinti įmonių gebėjimus diegti versle ĮSA principus siekiant konkurencingumo, saugios ir ekologiškai švarios aplinkos, stiprios socialinės sanglaudos, skaidrios ir etiškos verslo praktikos.

Tikslinės grupės:

1. įmonių atstovai;

2. įmonių socialinės atsakomybės konsultantai ir patarėjai;

3. asociacijų, profesinių sąjungų nariai, akademinės bendruomenės atstovai, dirbantys ĮSA srityje.

Pagal šią priemonę remiama veikla:

- mokymai, skirti ĮSA konsultantams ir patarėjams rengti;

- įmonių atstovų mokymas socialinės atsakomybės principų diegimo versle klausimais;

- ĮSA diegimo skatinimo akcijos, pvz., apskritojo stalo diskusijos su ekonominių ir socialinių partnerių atstovais, skirtos ĮSA gerosios patirties pavyzdžiams pristatyti;

- nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklo veikla ir plėtojimas;

- savanoriškos socialinės ataskaitos gairių rengimas ir informacinių technologijų programos, skirtos socialinei ataskaitai parengti, kūrimas;

- socialinės atsakomybės principų taikymo versle metodinės medžiagos rengimas ir sklaida;

- iniciatyva ir priemonės, skirtos lyčių lygybei privačiame sektoriuje užtikrinti;

- kita ĮSA 2006–2008 m. skatinančiose priemonėse, patvirtintose SADM ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. A1-337 (Žin., 2006, Nr. 2 - 28), numatyta veikla.

Pagal ĮSA skatinančių priemonių planą Vyriausybė (SADM, ŽŪM, ŪM, ŠMM, Aplinkosaugos ministerija,) steigia specialias skatinimo priemones (premijas, garbės ženklus ir kt.) įmonėms, pasiekusioms savo versle tam tikrus ĮSA realizavimo rodiklius.

Taigi, akivaizdu, kad įmonių socialinės atsakomybės priemonės, vystomos šalies (arba sąjungos) mastu, padeda palaipsniui institucionalizuoti socialiai reikalingą tvarką – savarankiškos sistemos modelį – institucinį liberalizmą. Valstybės ir visuomenės susirūpinimą socialine gerove įmanoma redukuoti į ekonominius ir moralinius motyvus verslo įmonėms. Valstybė, tiek pati išsipareigoja, tiek skatina verslą būti socialiai atsakingais partneriais. Nuoseklus, kryptingas, sistemingas, kompleksiškas politikos įmonių socialinės atsakomybės srityje įgyvendinimo keliu verslui suteikiamas naujas viešasis vaidmuo, ir taip įmonėms perleidžiama dalis galių (valdžios). Tokiu būdu kinta visuomenės supratimas apie verslo vaidmenį ir įmonės elgesį bendruomenėse, o verslas tampa, įmonės socialinės atsakomybės strategijų įgyvendinimo skatinimas tapti, pagrindiniu socialinės pažangos laidininku.

Diskusijos dėl įmonių socialinės atsakomybės tęsiasi jau seniai ir yra palyginti sudėtingos. Buvo ilgai ginčytasi dėl socialinės atsakomybės pranašumų ir trūkumų. Tačiau šiandien tiek daugelio teoretikų, tiek praktikų jau yra įrodyta, jog socialinė atsakomybė yra neatskiriama nuo įmonės. Šiandieninės globalizacijos fone, padidėjus suinteresuotų grupių spaudimui įmonė, norinti išsilaikyti rinkoje ir likti konkurencinga privalo išanalizuoti išorės veiksnių įtaką ir sumodeliuoti strateginį atsaką.

Apibendrinant, norėčiau pažymėti, jog akivaizdu, kad susidarė situacija, kai mokslinė opinija kartu su išorės veiksniais – tokiais, kaip vis didėjanti verslo organizacijų įtaka, pasaulinių socialinių standartų diegimo ir kontrolės iniciatyvų atsiradimas, didėjantis visuomenės spaudimas bei blogėjanti ekologinė situacija – verčia verslą tapti socialiai atsakingu, nepaliekant kito pasirinkimo. Jeigu 30-40 metų atgal buvo

diskutuojamas klausimas būti ar nebūti verslui socialiai atsakingu, tai šiandiena liko tik klausimas – kaip ir kokia apimtimi.

Klasikinėje pagal nustatytinę metodologiją sukurtoje verslo strategijoje atliekama išorės ir vidaus veiksnių analizė, sukuriama įmonės vizija, misija ir nustatomi tikslai, rengiama ir realizuojama strategija. Socialinės atsakomybės strategija yra bendros įmonės strategijos dalis, kurioje įvertintas išorės veiksnių spaudimas ir priimtas strateginis sprendimas būti socialiai atsakingu kaip strateginis atsakas į minėtą spaudimą. Taigi socialinės atsakomybės strategija – yra būdas atskiros strategijos pagalba įmonei tapti socialiai atsakinga, t.y. maksimaliai ir subalansuotai patenkinti visų suinteresuotų grupių lūkesčius.

Būtent todėl savo darbą pradėjau nuo šių, mano manymu, objektyvių veiksnių, lemiančių socialinės atsakomybės strategijos atsiradimą įmonėje, analizės. Esant pakankamai metodologinės medžiagos apie socialinės atsakomybės esmę, prasmę bei įgyvendinimo instrumentus, trūksta vientiso metodologinio nurodymo kaip konkrečiai įmonei parengti ir realizuoti socialinės atsakomybės strategiją.

Savo pramonės šakai pritaikytus įmonių socialinės atsakomybės kriterijus, etinius standartus ir elgesio kodeksus verslas privalo ne tik žinoti, bet ir pradėti institucionalizuoti įmonėse. Siekiant šio tikslo, būtina praktikoje pereiti nuo klausimo “Kas tai yra įmonių socialinė atsakomybė?” prie klausimo “Kaip tai daryti?”- kokius praktinius procesus, procedūras, mechanizmus kurti ir kaip taikyti juos įmonėse.

2. METODOLOGINĖ DALIS

2.1. Įmonės socialinės atsakomybės tyrimo metodo pagrindimas

Visuomenė iš įmonių reikalauja socialiai atsakingo elgesio. Tačiau įmonės, eidamos į rinką ir matydamos tik „rekomendacinio“ pobūdžio moralinius patarimus, žino ir suvokia įmonių socialinės atsakomybės kriterijus, etinius standartus ir elgesio kodeksus bei poreikį institucionalizuoti juos įmonėje - taigi žino, kas tai yra, bet susiduria su klausimu – kaip tai daryti teisingai.

Nepaisant to, kad strateginis valdymas kaip tyrimų sritis nagrinėjama jau daug metų, nėra visuotinai priimtos jo metodologijos. Skirtingi ir priešaringi strateginių

sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo suinteresuotų grupių interesai veikia strateginius sprendimus. Įmonės strateginio valdymo funkcija apima ne vieno, o viso komplekso strateginių sprendimų parengimą ir įgyvendinimą. Todėl iškyla sudėtingos tokių sprendimų derinimo ir koordinavimo problemos. Iškyla hipotezė, jog viešojoje erdvėje save pristatančios socialiai atsakingomis įmonės ne visada turi parengtą socialinės atsakomybės strategiją, nesukuria vertybių sistemos kaip maksimaliai subalansuoto atsako į suinteresuotų grupių lūkesčius, taigi netampa socialiai atsakingomis.

Įmonės socialinis atsakas į išorės veiksnius bei suinteresuotų grupių lūkesčius susiformuoja į tam tikrą veiksmų sistemą, kuriai kurti naudojamos įmonės socialinės atsakomybės priemonės. Ši veiksmų sistema tampa apibrėžta įmonės socialinės atsakomybės strategija.

Yra sudėtinga nustatyti, kuri iš galimų socialinio atsako strategijų yra taikytina įmonei. Dažniausiai įmonės pačios tai vertina kūrimo proceso eigoje. Todėl svarbu turėti instrumentą, leidžiantį nustatyti, kaip gerai įmonė vykdo suinteresuotų grupių jai keliamus uždavinius. Populiariausias būdas, pateikiamas N. Vasiljevienės ir A. Vasiljevo („Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė“ 2008, 17 psl.) yra įmonės socialumo nagrinėjimas, vertinant įmonės socialinės atsakomybės politiką, socialinio atsako procesus bei įmonės elgesio poveikį.

Tačiau manau, kad šis būdas nėra geriausias, kadangi įmonių deklaruojama socialinė politika, išreiškianti jos tikslus bei vertybes socialinės aplinkos atžvilgiu, gali būti tiek konkretaus, tiek bendro pobūdžio. Todėl priklausomai nuo šio konkretumo, politikos įgyvendinimas per socialines programas apims tik tam tikrų suinteresuotųjų grupių lūkesčius. O socialinį poveikį išmatuoti yra pakankamai sunku.

Manau svarbiau yra akcentuoti ir vertinti ne tik tai, ką įmonė daro, kokių veiksmų imasi, bet tai vardan ko visa tai daroma.

N. Vasiljevienės ir A. Vasiljevo nuomone („Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė“ 2008, psl. 7, 14) praktiškai plėtojant įmonių socialinės atsakomybės strategijas būtina atsižvelgti į visų suinteresuotųjų grupių lūkesčius.

Todėl manau, kad vertinant įmonės socialinės atsakomybės strategiją, jos trūkumus arba jos nebuvimą, reikėtų atsižvelgiant į trimatį įmonės socialinės veiklos

minimumą, kuris apima įmonės atsakomybes - ekonominę, etinę socialinę ir ekologinę. Akivaizdu, kad šios trys atsakomybės rūšys, susijusios tarpusavyje ir socialiai atsakingame versle turi būti tolygiai lygiagrečiai plėtojamos – derinamos, harmonizuojamos tikslingai balansuojamos, juk įmonės socialinė atsakomybė – tai pastangos realizuoti įmonės darnios plėtros strategiją. Taigi, remdamiesi tokiu trimačiu pagrindu, mes galime atlikti suderinamumo auditą.

Įmonės socialinės atsakomybės produktas yra sukurtos vertybės. Šią dimensiją V. Juščius savo darbe „Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste“ (Ekonomika ir vadyba, 2009, 14) suskirstė į tris vertybių rūšis, kurias įmonė kuria realizuodama socialinės atsakomybės strategiją:

- Saugomos vertybės. Jas gina ne tik įstatymai - jos tampa socialiai atsakingo verslo pagrindu; šios vertybės įtvirtinamos savanoriškai įmonės prisiimtomis nuostatomis, veiklos normomis, taisyklėmis ir standartais.

- Sukurtos vertybės. Formuojamos atsižvelgiant į atskirų suinteresuotų grupių svarbą, poveikio galimybes bei puoselėjamus lūkesčius.

- Pagrindinės vertybės. Deklaruodamos savo elgesio kodeksą, įmonės nurodo vertybes, kurios lemia jų siekius, požiūrį į veiklos būdus ir priemones.

Nagrinėdami šios dimensijos tarpusavio subalansuotumą kaip įmonės socialinės atsakomybės strategijos rengimo ir įgyvendinimo, jos trūkumų ar nebuvimo, produktą, galime teigti, jog subalansuotų vertybių sistema yra adekvatus atsakas į įvairius ir dažnai prieštarigus suinteresuotų grupių lūkesčius, o tai reiškia, kad įmonė realizuoja teisingą strategiją ir strategijos tikslas yra pasiekiamas, ir priešingai – nesubalansuota vertybių sistema rodo netinkamai sukurtą strategiją ar jos nebuvimą bei socialinės atsakomybės sampratą ne kaip veiklos strategiją, o siaurai – kaip rinkodaros komunikacijos priemonę.

Manau, jog pasirinktas metodas yra pagrįstas ir jo pagalba gauta patikima informacija.

2.2. Įmonės socialinės atsakomybės vertinimas

Tyrimo metu viešojoje internetinėje erdvėje buvo įvestas įmonių socialinės atsakomybės paieškos kriterijus. Paieškos sistemos pagalba gautos nuorodos į įmones ir organizacijas, kurios skelbiasi socialiai atsakingomis.

Tokių įmonių ir organizacijų rasta 61-a. Analizuojant informaciją apie šias įmones ir organizacijas, pastebėta, jog didžioji jų dalis, 89%, priklauso Nacionaliniam atsakingo verslo įmonių tinklui. Likusios įmonės nėra tinklo narės, tačiau viešoje erdvėje save įvardina socialiai atsakingomis. Todėl galima teigti, kad tyrimo imtis leidžia tyrimo metu gautą informaciją vertinti kaip patikimą ne tik atskirai įmonių grupei, bet ir socialiniam reiškiniui – Lietuvoje veikiančių ir socialines programas įgyvendinančių įmonių visumai.

Atliekant vertinimą, kiekvienai įmonei ir organizacijai buvo sudarytas tyrimo lapas, kuriame nurodytas įmonės pavadinimas, informacijos šaltinis, deklaruojamas socialinės atsakomybės prioritetas bei viešoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai. Antrojoje tyrimo lapo dalyje išdėstyta įmonės vertybių sistemų matrica. Į šią matricą buvo perkelti ir sugrupuoti duomenys, gauti analizuojant įmonės ar organizacijos viešojoje erdvėje pateiktą informaciją apie savo socialinę atsakomybę.

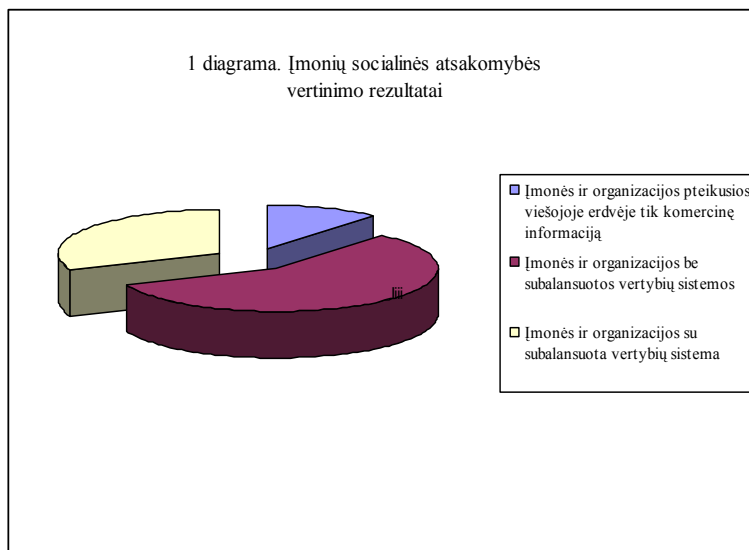
Šios matricos užpildymas arba neužpildymas leidžia daryti išvadą apie įmonės vertybių sistemos subalansuotumą arba nesubalansuotumą. Išnagrinėjus matricos užpildymą, išvada pateikiama tyrimo lapo gale (žr. Priedus 1-61).

Tyrimo metu nustatyta, kad yra įmonių ar organizacijų, kurios savo oficialiuose tinklapiuose nepateikia informacijos apie savo veiklos socialinės atsakomybės elementus, o teikia tik komercinę informaciją. Tokios įmonės nebuvo tirtos remiantis kitais antriniais šaltiniais, nes vadovaujamosi nuostata, jog socialiai atsakinga įmonė privalo oficialiai, t.y. savo oficialiame tinklalapyje, informuoti savo socialinius partnerius apie vykdomas socialines programas. Tokių tiriamų įmonių ir organizacijų vertybių sistemos matricos paliktos neužpildytos, pažymint, jog oficialiai pateikiama tik komercinė informacija.

3. ANALITINĖ DALIS

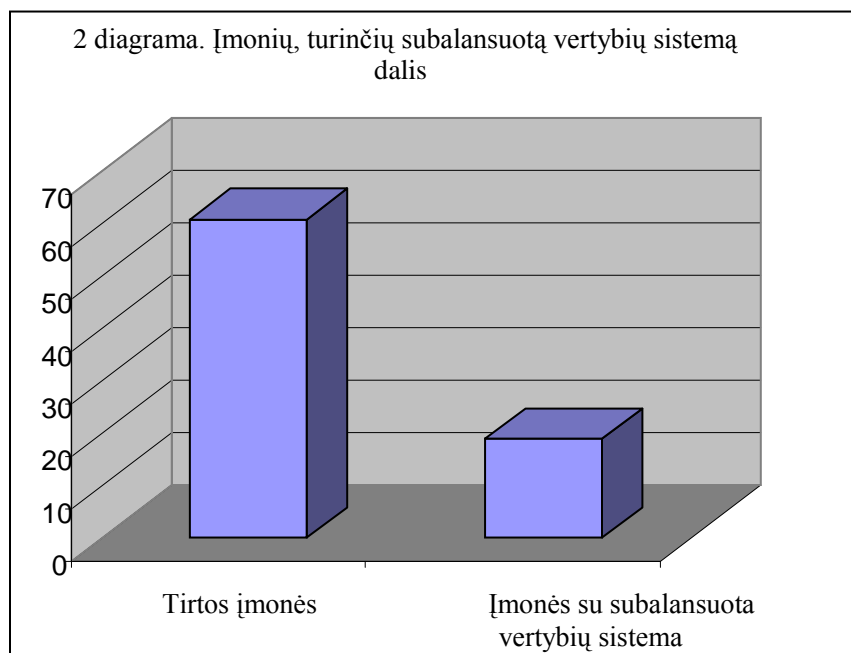
3.1. Įmonės socialinės atsakomybės vertinimo analizė

Susumavus tyrimo lapų vertinimo rezultatus, gavome, kad 35 įmonės neturi subalansuotos vertybių sistemos, 19 įmonių turi subalansuotą vertybių sistemą, 7-ios įmonės skelbia tik komercinę informaciją (žr. 1 diagramą).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinus tyrimo rezultatus (tyrimo lapai 1-61), išaiškėjo, kad subalansuotą vertybių sistemą turi 31% tirtų įmonių (žr. 2 diagramą).

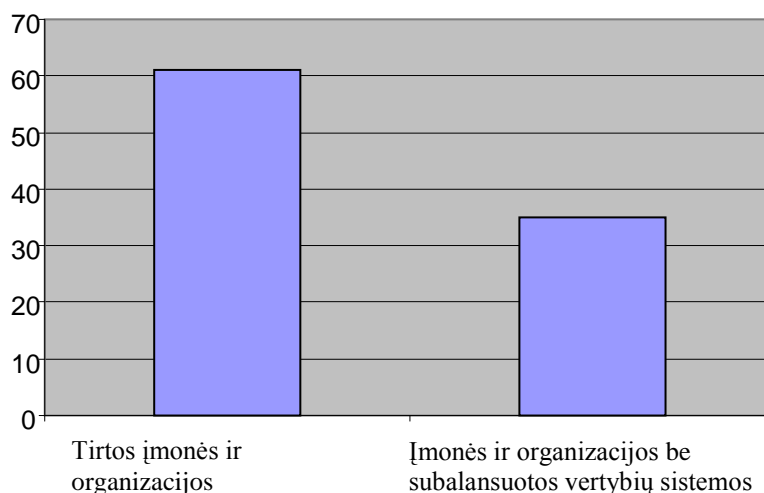


Šaltinis sudaryta autoriaus.

Nesubalansuotą vertybių sistemą turi 57% tirtų įmonių (žr. 3 diagramą). Viešojoje erdvėje jokios vertybių sistemos neskelbia 11% tirtų įmonių (žr. 4 diagramą). Tyrimo metu nenustatyta rezultatų pasiskirstymo priklausomai nuo kapitalo kilmės, visose trijose rezultatų grupėse yra tiek įmonės su užsienio kapitalu, tiek lietuviškos įmonės, todėl nepasitvirtino prielaida, jog užsienio kapitalo įmonės įtakojamos gilių verslo tradicijų bei vakarietiškos verslo patirties, vadovaujasi veiksminga socialinės atsakomybės strategija.

Kadangi visos tirtos įmonės viešojoje erdvėje save įvardino socialiai atsakingomis ir dauguma jų yra prisijungusios prie Pasaulinio susitarimo tinklo – tikėtina, kad visos jos turi savo socialiai atsakingų politikų kūrimo ir realizavimo strategiją. Tačiau ištyrus vertybių sistemos subalansuotumą, akivaizdu, kad 69% tirtų įmonių neturi veiksmingos (maksimalaus galimo rezultato požiūriu) socialinės atsakomybės strategijos (žr. 5 diagramą).

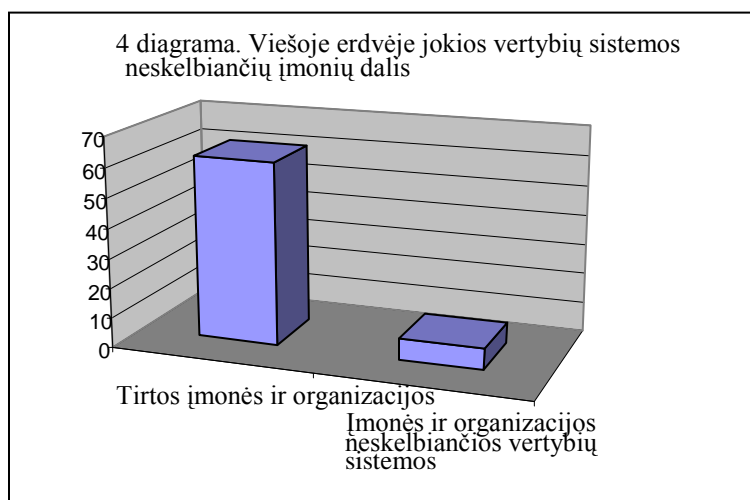
3 diagrama. Nesubalansuotą vertybių sistemą turinčių įmonių ir organizacijų dalis



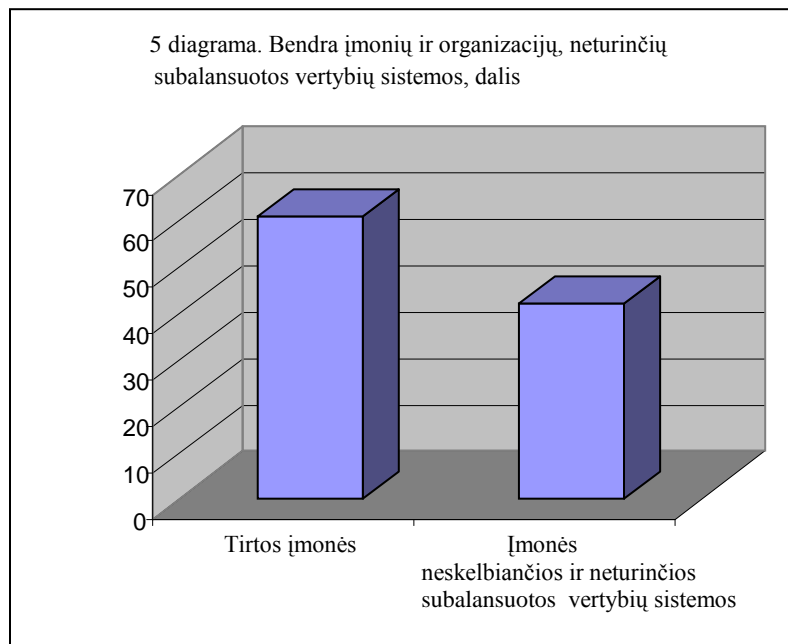
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Ši išvada daroma remiantis teiginiu, kad 11% tirtų įmonių, kurios neskelbia viešojoje erdvėje savo vertybių sistemos, negali turėti veiksmingos socialinės atsakomybės strategijos, kurios vienas iš būtinų, kertinių elementų yra socialinių partnerių informavimas. Manau, jog tokia situacija susidarė dėl to, kad 69% tirtų įmonių savo socialinės atsakomybės strategijos rengimo etape neteisingai formulavo įmonės misiją, kadangi nepilna apimtimi atsižvelgė į sociumo lūkesčių visumą, ko pasekoje

įmonės sukurta vertybių sistema netapo subalansuotu atsaku į prieštarigus ir dažnai besikeičiančius suinteresuotų grupių lūkesčius.



Šaltinis: sudaryta autoriaus



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Taigi, parengta ir realizuota socialinės atsakomybės strategija yra neveiksni bei neteisinga ir savo tikslo nepasiekia. Ją naudojant, įmonės socialinė atsakomybė virsta ne strateginių tikslų įgyvendinimo priemone, bet tik imitacija, „kosmetiniu pagražinimu“ bei eiliniu „socialiniu žaidimu“. Taigi vyksta socialinės atsakomybės profanavimas, tai pavirtina darbo pradžioje iškeltą hipotezę.

Problemos sprendimas – įmonei parengti veiksmingą ir lanksčią socialinės atsakomybės strategiją, leidžiančią maksimaliai suderinti įmonės misiją su suinteresuotų gupių lūkesčiais. Atkreiptinas dėmesys ne tik į maksimaliai subalansuotą atsaką į sociumo lūkesčius, bet ir į strategijos mechanizmą, leidžiantį strategijos kūrimo ir realizavimo eigoje koreguoti įmonės misiją atsižvelgus į pokyčius arba klaidingai nustatytus prioritetus bei jų subalansavimą likusių sprendimų atžvilgiu.

3.2. Strategijos rengimo alternatyvų nustatymas ir pasirinkimas

Strateginio valdymo teorijoje dažniausiai yra minimos dvi metodologijos – nustatytinė ir plėtotinė.

Nustatytinė metodologija strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį ir racionalų procesą, kuris prasideda nuo dabarties momento analizės, kurios pagrindu yra rengiama ir realizuojama ateities strategija. Tai strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuoti iš anksto ir strateginiai sprendimai yra parengiami prieš strategijos realizavimo fazę. Nustatytinio strateginio proceso modelyje skiriami šie žingsniai: aplinkos analizė, išteklių analizė, vizija, misija, tikslai, alternatyvų rengimas, sprendimų parinkimas, strateginių trajektorijų analizė, valdymo struktūros analizė, strategijos įgyvendinimas. Akivaizdu, kad ši metodologija apima visą organizaciją, ji logiška ir nuosekli. Turi iš anksto apibrėžtus tikslus, todėl pagal juos galima tarpusavyje vertinti ir lyginti strateginių sprendimų alternatyvas. Be to įmonė gali kompleksiskai kontroliuoti strategijos įgyvendinimą. Kaip šios metodologijos pranašumą galima paminėti ir tai, kad mokslinėje literatūroje yra sukauptas didelis patyrimas. Tačiau ši metodologija turi ir rimtų trūkumų – ji remiasi prielaida, kad ateitį galima prognozuoti labai tiksliai, be to ne visada realiai galima atskirti strategijos įgyvendinimo stadiją nuo jos kūrimo. Naudojant šią metodologiją kartais būna sunku iš anksto tiksliai apibrėžti strategijos tikslinę paskirtį.

Realioje veikloje kartais tikslinga atsisakyti ilgalaikių strateginių privalumų ir gauti didesnę naudą išnaudojant trumpalaikes galimybes, o nelanksti nustatytinės metodologijos pagalba parengta strategija neturi misijos koregavimo mechanizmo vėlesnėse stadijose.

Pagal plėtotinę metodologiją parengtoje strategijoje strateginiai sprendimai gimsta palaipsniui ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą užbaigtą strategiją. Tai strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški, todėl jos daliniai strateginiai sprendimai kuriami palaipsniui ir pastoviai.

Taigi, ši metodologija yra lankstesnė, ji leidžia tiksliau įvertinti suinteresuotų grupių lūkesčius, o tai garantuoja skirtingų interesų subalansavimą strateginių sprendimų atžvilgiu. Tačiau yra eilė rimtų trūkumų – mokslinėje literatūroje nesukaupta platesnė šios metodologijos naudojimo patirtis, lyginant su nustatyta. Ši metodologija nėra pakankamai aiški, logiška, nuosekli ir išbaigta, todėl jos panaudojimas negarantuoja strateginių sprendimų kompleksškumo. Įmonei svarbu ir tai, kad rengiant, o ypač realizuojant, šia metodologija paremtą strategiją yra sunkiau atlikti kontrolės veiksmus. Plėtotiniame strateginio valdymo modelyje yra žymiai mažesnė detalizacija, nes neatskiriami strategijos rengimo ir realizavimo etapai. Plėtotinei metodologijai, lyginant su nustatyta metodologija, būdingi dažnesni strategijos koregavimo ir atsinaujinimo ciklai įvairiuose etapuose, nes kaip nuolatinių eksperimentų, diskusijų ir pažinimo veiksmų rezultatas pastoviai iškyla nauji strateginiai sprendimai, nesusiliejančys į bendrą užbaigtą strategiją.

Manau, kad šios problemos sprendimo išėties taškas – nustatytinės bei plėtotinės strategijos valdymo metodologijos sintezė. Kadangi dar teorinėje šio darbo dalyje minėjau, kad, esant pakankamai informacijos mokslinėje literatūroje apie socialinės atsakomybės instrumentus, trūksta aiškaus metodologinio nurodymo kaip įmonei parengti ir realizuoti socialinės atsakomybės strategiją – akivaizdu, jog „liberali“ plėtotinė metodologija nėra panacėja, nors, neabejotinai, ji leidžia, įgyvendinant strategiją, tiksliau įvertinti suinteresuotų grupių veiksmų susijusius aspektus, o tai garantuoja skirtingų interesų subalansavimą strateginių sprendimų atžvilgiu. Nustatytinė metodologija turi aiškią struktūrą, bet neturi misijos koregavimo mechanizmo analizės ir realizavimo stadijoje, kai misija yra nustatoma prieš analizę kaip objektyvi būtinybė.

Abiems minėtų strategijų rengimo ir realizavimo variantams būdingi tam tikri pranašumai ir trūkumai, todėl manau būtų priimtinas šių metodologijų derinimas – pagrindu laikoma nustatytinė metodologija, papildyta kai kuriais plėtotinės metodologijos elementais.

3.3. Siūloma įmonės socialinės atsakomybės strategijos rengimo ir realizavimo metodika

Panaudodamas šią sintezę, sudariau įmonių socialinės atsakomybės strategijos rengimo ir realizavimo algoritmą (žr. 2 pav.), kurį ir siūlau įmonėms naudoti rengiant ir realizuojant įmonės socialinės atsakomybės strategiją.

Nuo klasikinių strategijos rengimo ir realizavimo algoritmų jis skiriasi tuo, jog prasideda ne nuo aplinkos analizės, kaip liepia nustatytinė metodologija, o nuo įmonės sprendimo būti socialiai atsakingu. Teorinėje šio darbo dalyje aptariau išorės priežastis, kurios lemia būtinybę rengti įmonės socialinės atsakomybės strategiją. Šiuolaikinė pasaulinė globalizacija, visuomenės spaudimas, mokslinė opinija bei pasaulinių socialinių standartų diegimo ir kontrolės iniciatyvos nepalieka įmonei kitos išeities, kaip tik tapti socialiai atsakinga. Jau nekyla klausimas ar reikia, keliamas klausimas – kaip ir kokia apimtimi. Todėl strategijos rengimas siūlomame algoritme objektyviai pradedamas nuo vizijos, misijos ir tikslų. Kaip plėtotinės metodologijos elementas čia panaudotas dvigubas „lankstus“ grįžtamasis ryšys tarp alternatyvų vertinimo ir strategijos pasirinkimo bei socialinių programų efektyvumo įvertinimo ir įmonės misijos bei suinteresuotų šalių lūkesčių derinimo. Būtent šio dvigubo „lankstaus“ grįžtamojo ryšio dėka įmonė, realizuodama socialinės atsakomybės strategiją, sukurs subalansuotą vertybių sistemą, bei galės pastoviai reguliuoti vertybių balansą koreguodama įmonės misiją atsižvelgiant į suinteresuotų šalių lūkesčių pokyčius bei prioritetų kaitą, taigi jos socialinės atsakomybės strategija pasieks tikslą – įmonė bus socialiai atsakinga. Manau, jog minėtas algoritmas gali būti naudingas įmonės praktinėje veikloje rengiant ir realizuojant socialinės atsakomybės strategiją, todėl pateiksiu smulkesnį jo detalizavimą. Kaip jau minėjau, įmonės socialinė atsakomybė – tai ne paviršutiniškas kosmetinis pasigražinimas, nesiekiantis strateginio lygmens, o esminės visos įmonės praktikos ir darbo veiklos modifikacijos, paremtos visiškai naujais vadybiniais sprendimais ir

giluminiais atsakais į socialinių ir ekologinių problemų spaudimus, su kuriais susiduria įmonė. Dabar pasaulinės ir ES iniciatyvos stipriai skatina įmonių socialinės atsakomybės politikos ir strategijos suvokimą, teikdami rekomendacijas, kurios atskleidžia, kad socialinė atsakomybė yra rinkos būtinybė. Tolesni šios plėtros etapai – praktinis taikymas ir strategiškai pagrįsta įmonių socialinės atsakomybės vadyba. Todėl siūlau socialinės ir etinės atsakomybės vertybes integruoti į organizacinę įmonės struktūrą. Įmonės socialinės atsakomybės strategiją galima pavaizduoti kaip algoritmą, kuriame matome savanoriškas, strategiškai identifikuotas įmonės pastangas į savo veiklą ir ryšius su suinteresuotomis šalimis įtraukti ir socialines bei aplinkosaugines problemas, siekiant įgyvendinti įmonės tikslus (žr. 2 pav.).

Įmonės vizija traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip įmonė vykdys socialiai atsakingą verslą ateityje. Vizija yra tarsi scenos uždangos pakėlimas įmonės misijai ir strateginiams tikslams kurti. Tai ateities vaizdinys, siejamas su tolima perspektyva, nebūtinai konkrečiai apibrėžiant jos trukmę. Rengiant įmonės viziją reikia vadovautis tam tikrais kriterijais. Nesant tokių kriterijų, vizija būtų fantastinio pobūdžio, neturinti ryšio su įmonės padėtimi, ištekliais, suinteresuotų pusių lūkesčiais ir jų tendencijomis.

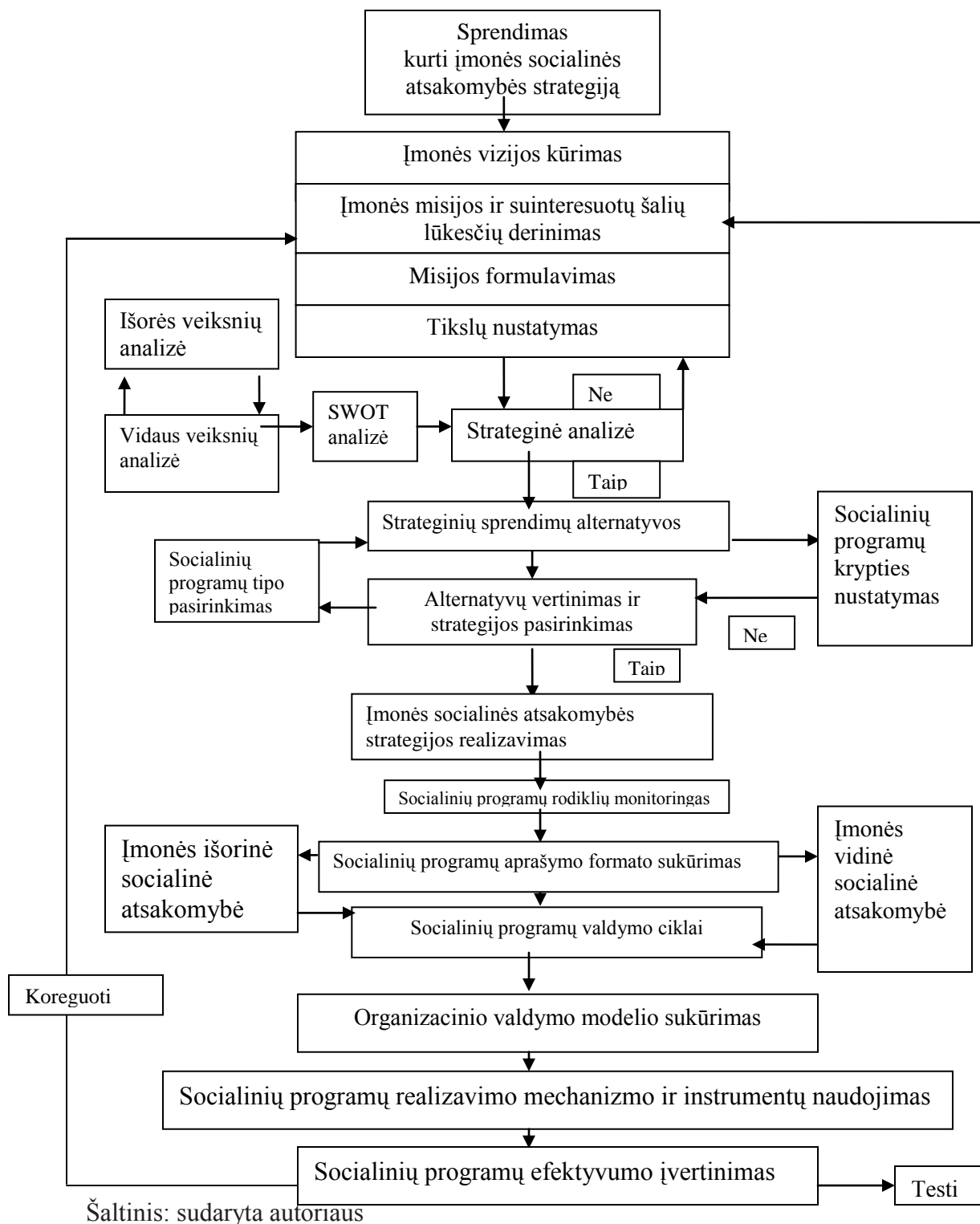
A. Vasiliauskas rekomenduoja penkis kriterijus, kurie leidžia tyrinėti ir vertinti vizijos tikslą:

- Numatymas. Pagal šį kriterijų tiriami klausimai: kokia fantazija ir realybė atspindėta vizijos formuluotėje? Koks apimtas laikotarpis?

- Platumas. Pagal šį kriterijų tiriami klausimai: kaip plačiai vizija apima pokyčius, kurie gali įvykti rinkoje, teritorijoje? Kaip plačiai vizijoje atspindėtos šiuos pokyčius sukeliančios jėgos?

- Konsensusas. Pagal šį kriterijų tiriami klausimai: ar įmonėje yra konsensusas dėl ateities vizijos? Kokių problemų gali iškilti, jeigu įmonėje egzistuos keletas ateities vizijų?

- Unikalumas. Pagal šį kriterijų nagrinėjami klausimai: Ar yra unikalumo elementų ateities vizijos formuluotėje? Ar nustebins vizijos formuluotė suinteresuotas šalis?



2 pav. Įmonės socialinės atsakomybės strategijos rengimo ir realizavimo algoritmas

- Veiksmingumas. Pagal šį kriterijų nagrinėjami klausimai: Ar buvo svarstoma įtaka dabartinei socialinės atsakomybės veiklai? Ar yra svarbiausias susitarimas dėl reikalaujamų artimiausių žingsnių? Ar nustatytos būsimos rinkos bei socialinės aplinkos poreikių galimybės ir būtinos bazinės kompetencijos? (A. Vasiliauskas, 2007, p. 208).

Didžiausią svarbą, vertinant įmonės vizijos formuluotę, turi du aspektai. Pirmas jų susijęs su bazinėmis kompetencijomis, stengiantis nustatyti ar įmonė turi išsiskiriančių tarp konkurentų technologijų ir personalą, turintį įgūdžių bei žinių savo vizijai įgyvendinti. Antruoju aspektu analizuojamos rinkos bei socialinės aplinkos poreikių galimybės, įvertinant, ką tokia vizija reikš įmonės verslo plėtrai ir kaip įmonė galės pasinaudoti naujomis socialinėmis aplinkos poreikių galimybėmis.

Kuriant įmonės socialinės atsakomybės viziją, tikslinga įvertinti esamos vizijos kūrimo sistemą; kadangi ne visos įmonės susikuria ateities įvaizdį, reikia išsiaiškinti ar įmonė iš viso turi viziją ir kokia ji yra. Ne mažiau svarbus klausimas, kas atsakingas už įmonės vizijos kūrimą. Dažniausiai laikoma, kad vizijos parengimas yra įmonės vadovaujančios struktūros prievolė. Tačiau pastaruoju metu į jos kūrimą rekomenduojama plačiau įtraukti specialiai sukurtas struktūras, ekspertus bei suinteresuotas puses. Dažnai įmonės vizija nėra realiai įforminta atitinkamu dokumentu, o egzistuoja tik neformaliai skleidžiamos mintys ir samprotavimai. Neįmanoma griežtai ir pagal tikslias taisykles nurodyti, koks turi būti išsamus įmonės vizijos formuluotės tekstas. Valdymo literatūroje pateikiami dažnai gana skirtingi klausimynai, reglamentuojantys vizijos formuluotės teksto turinį. A. Vasiliauskas siūlo vizijos formuluotės tekste skirti tokias dalis: kodėl, kur ir kaip? (A. Vasiliauskas, 2007, p. 209).

Taigi:

- kodėl įmonė bus socialiai atsakinga – kas suinteresuotos šalys? Kokie verslo ir konkurenciniai pranašumai? Kokios augimo galimybės?

- kur įmonė bus socialiai atsakinga – kokie suinteresuotų šalių lūkesčiai bus tenkinami, kokia dalimi?

- kaip įmonė bus socialiai atsakinga – kokios socialinės technologijos? Koks požiūris į naujoves?

Misija nubrėžia bendrais bruožais pagrindines kryptis, kurių įmonė laikysis vidutinės trukmės perspektyvoje ir trumpai reziumuoja šias kryptis pagrindžiančius argumentus ir vertybes.

Formuojant įmonės misiją reikia atsižvelgti į dvi grupes interesų. Pirmoji grupė – tai interesai tų, kurie turės tiesiogiai vykdyti strateginius pokyčius įmonėje. Šiuo aspektu įmonės misija paliečia įvairių lygių vadybininkų ir darbuotojų interesus. Kita grupė interesų liečia tuos, kuriems svarbūs strategijos realizavimo rezultatai. Visi šie interesai ir lūkesčiai apima individus ir jų grupes, ir sudaro suinteresuotų grupių visumą.

Įmonės misiją negali sukurti vien tik specialistai arba ekspertai. Visos suinteresuotos grupės gali norėti daryti įtaką įmonės misijai, turėdami tikslą realizuoti savo interesus. Kuriant misiją turi būti įvertinti suinteresuotų pusių dažnai prieštaringi lūkesčiai. Priešingu atveju, vienų ar kitų priešinimasis gali sukelti realių problemų įgyvendinant strategiją.

Nagrinėjant suinteresuotų grupių lūkesčius galima pasinaudoti A. Vasiliausko (2007, p. 211) lentelės matrica, koreguojant jos pildymą (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Įmonės misijos suinteresuotų grupių lūkesčių pasiskirstymas

Suinteresuotos grupės	Pirminiai interesai	Antriniai interesai
Akcininkai	Investicijų atsiperkamumas	Pridėtinė vertė
Personalas	Darbo užmokestis	Pasitenkinimas, tobulėjimas, socialinis paketas
Klientai	Produktų (paslaugų) tiekimas laiku	Kokybė, ekologija
Tiekėjai	Atsiskaitomumas	Ilgalaikiai ryšiai, verslo etika
Kreditoriai	Kreditų gražinimo garantija	Kreditų gražinimas laiku, verslo etika
Visuomenė	Techninis ir ekologinis saugumas	Parama visuomenei, verslo etika
Valstybė	Įstatymų laikymasis	Socialinės programos, verslo etika

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kuriant misiją būtina nuspręsti, kurios suinteresuotos grupės turi prioritetą. Tam turi būti analizuojama suinteresuotų grupių galia, sukuriant optimalų suinteresuotų grupių

reitingavimą, modeliuojant jų pirminių ir antrinių lūkesčių svarbos skalę įmonei.

Suinteresuotos grupės gali daryti ir teigiamą, ir neigiamą įtaką įmonės misijai. Todėl patartina vesti derybas ir plėtoti debatus su didelę galią turinčiomis suinteresuotomis grupėmis, kad jų indėlis į įmonės misijos kūrimą būtų pozityvus.

Kuriant įmonės misiją, strateginiu požiūriu yra svarbus klausimas, koku mastu apimti socialines problemas už juridiskai įteisinto minimumo. Reikia apsispręsti, ar tikslinga detaliau apimti daugumą socialinės atsakomybės sferų, ar tik apsiriboti pagrindinių įmonės socialinės atsakomybės principų nustatymu, paliekant detalizavimą ir konkretizaciją tolesnėms strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijoms.

Įmonės misijos formuluotė trumpai aprašo pagrindines įmonės socialinės veiklos kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuoja jas pagrindžiančią argumentaciją ir vertybes. Formuluotės paskirtis – pateikti visoms suinteresuotoms grupėms glaustą informaciją apie tai, kokia yra įmonės paskirtis ir kokia socialinės veiklos kryptis. Egzistuoja skirtingi požiūriai dėl misijos formuluotės formos, turinio, ilgio ir kitų aspektų.

Vieni vadybos literatūros autoriai rekomenduoja, kad misijos formuluotė būtų trumpa ir glausta, kiti, atvirkščiai, propaguoja gana ilgas ir išsamias formuluotes. Kiekvienos įmonės misijos formuluotė yra unikali, nes pačios įmonės skiriasi savo veikla, nuosavybe, ištekliais bei išorine aplinka. Nėra apibrėžtų reikalavimų, kurie elementai turi įeiti į misijos formuluotę. A. Vasiliauskas (2007, p. 219) siūlo misijos formuluotės svarbiausiais elementais laikyti šiuos:

- klientai;
- veiklos pobūdis;
- konkurenciniai pranašumai;
- pagrindinės etikos vertybės.

Taigi, įmonė turi apibrėžti, kas yra jos klientai, kokius jų lūkesčius ji ruošiasi tenkinti, kokios produkcijos (paslaugas) įmonė tiekia ir kokią tiekis ateityje ir kodėl, kokią naudą klientai gaus iš produkcijos (paslaugų), kokiose veiklos srityse įmonės stengsis įgyti pranašumą, kokie bendri įmonės tikslai, kokia įmonės atsakomybė dėl gamtos aplinkos, įmonės vaidmuo socialiniuose procesuose dabar ir ateityje.

Įmonės misijos formuluotė turi būti visų suprantama ir aiški, įtaigi, kad paveiktų suinteresuotų šalių grupių elgesį visose įmonės veiklos srityse, turi atspindėti įmonės veiklos išskirtinumą bei remtis objektyvių įmonės stiprybių ir silpnybių pripažinimu, realistiška ir įgyvendinama bei pakankamai lanksti, gebanti transformuotis, priklausomai nuo besikeičiančių suinteresuotų šalių grupių lūkesčių.

Tiksiai keičia misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas.

Tokiu būdu akcentuotina dvejopa įmonės tikslų paskirtis. Pirmiausia, jie turi suformuoti įmonės struktūros užduotis, tuo tikslu nusakant laukiamą galutinį rezultatą. Antra, įmonės tikslų pagrindu yra parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas rezultatas nustatytais terminais. Įmonės tikslus priimta dalyti į dvi dalis: finansiniai tikslai ir strateginiai tikslai.

Paprastai rekomenduojama kuo daugiau įmonės tikslų apibrėžti kiekybiškai. Tačiau kai kuriuos tikslus išreikšti kiekybiškai yra labai sudėtinga arba beveik neįmanoma. Pavyzdžiui, kad ir kaip būtų įmonei svarbūs personalo pasitenkinimo darbu klausimai, išreikšti skaičiais su minėtu aspektu susijusius tikslus beveik neįmanoma. Įmanoma kiekybiškai nusakyti finansinius tikslus ir tik dalį strateginių tikslų.

Išorės veiksnių strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimta vadinti PEST analize. Ši analizė apima keturis aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį bei technologinį. Pavadinime esanti santrumpa sudaryta iš nurodytų aspektų pirmųjų raidžių. Šių aspektų temų sąrašas turi labiau rekomendacinį pobūdį ir konkretus jų pasirinkimas priklauso nuo įmonės specifikos. A. Vasiliauskas (Strateginis valdymas, 2007) rekomenduoja šias pagrindines PEST analizės sritis.

Politinis ir teisinis aspektas:

- tarptautinė politinė situacija;
- vidinė politinė šalies situacija;
- santykiai su šalies valdžios institucijomis;
- teisinis reglamentavimas.

Ekonominis aspektas:

- ekonominis augimas;
- infliacija;

- užimtumas;
- palūkanų normos;
- valiutų kursų svyravimas;
- investicijų klimatas;
- gamybos veiksnių kainos.

Socialinis ir kultūrinis aspektas:

- gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai;
- gamtosaugos problemos;
- švietimas;
- sveikatos apsauga;
- kultūra.

Technologinis aspektas:

- valstybės technologijų politika;
- naujos technologinės galimybės.

Taigi, įmonės aplinką sudaro šie išoriniai veiksniai, kurie daro stiprią įtaką įmonės veiklai ir jos rezultatams. Šitoks išorinės aplinkos traktavimas leidžia strateginėje analizėje atsiriboti nuo visų tų išorinių veiksnių, kurie arba visai neturi įtakos įmonės veiklai, arba ta įtaka yra tiek menka, kad į ją galima neatsižvelgti. Atliekant įmonės aplinkos analizę, svarbu ne tik makroaplinka, bet ir šakinis aplinkos pjūvis. Šių dviejų pjūvių analizės rezultatai leidžia nustatyti naujas galimybes ir galimas grėsmes įmonei.

Dėl įmonės vidaus veiksnių analizės turinio mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės. Dažniausiai vidaus veiksnių analizė apima įmonės išteklių analizę, valdymo politiką ir procedūras. Ištekliai analizuojami įmonės esamiems ir būsimiems poreikiams tenkinti. Strateginėje analizėje skiriamos šios trys įmonės išteklinio potencialo sudedamosios dalys: žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai ir operacijų ištekliai. Išteklių analizės tikslas yra ne tik apibūdinti įmonės išteklinio potencialo struktūrą ir sudėtį, bet ir išsiaiškinti bei suprasti išteklinio potencialo ir jų atskirų komponentų vaidmenį užtikrinant įmonės kuriamos socialinės atsakomybės strategijos įgyvendinimą. Vidaus veiksnių analizė aprėpia taip pat paslaugų (produktų) pasiūlos ir paklausos pokyčius, esamas įmonės strategijas, organizacines struktūras, valdymo sistemas ir vertybes.

Nustatoma kiek vidiniai įmonės procesai atitinka tikslinius suinteresuotų grupių poreikius bei lūkesčius.

Rengiant įmonės socialinės atsakomybės strategiją, svarbu išnagrinėti dvi tyrinėjimo sritis: išorės veiksnių analizę ir vidaus veiksnių bei išteklių analizę. Kiekvienoje iš jų detalai analizuojama daugybė įmonės išorinių ir vidinių aspektų, lemiančių vienokią ar kitokią galimą socialinės atsakomybės politiką. Apibendrinti ir sujungti išorės veiksnių analizės ir vidaus veiksnių bei išteklių analizės rezultatus leidžia vadinamoji SWOT analizė. Analizės pavadinimo santrumpa sudaryta iš anglų kalbos žodžių: Strengths (stiprybės), Weaknesses (silpnybės), Opportunities (galimybės) ir Threats (grėsmės). Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius įmonės socialinės atsakomybės strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja kaip išteklių ir vidaus veiksnių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius socialinės atsakomybės strategijos veiksnius, kurie išryškėja kaip įmonės išorinės aplinkos analizės rezultatas.

SWOT analizės rezultatas yra pateikiamas kaip tam tikrų išnagrinėtų veiksnių sąrašas pagal minėtas keturias dalis.

Struktūriškai ir logiškai įmonės socialinės atsakomybės strategija yra strateginių sprendimų, susijusių su įvairiais įmonės perspektyvinės veiklos aspektais, visuma. Kiekvienas strateginis sprendimas savo ruožtu yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų visumos. Iš viso nepatartina priimti sprendimo situacijoje, kai nėra pasirinkimo iš kelių alternatyvų galimybės. Įmonės strategijoje taip pat atsiranda būtinumas fiksuoti sprendimus tik tais aspektais, kurie susiję su pasirinkimu iš kelių alternatyvinių variantų. Todėl pasak A. Vasiliausko (2007, p. 232) kuriant įmonės strategiją nepaprastą svarbą turi strateginių sprendimų alternatyvų plėtojimas.

Strateginių sprendimų alternatyvos plėtojamos įmonės misijai ir ją konkretizuojantiems tikslams įgyvendinti. Yra išskiriamos ištekliais pagrįstos ir rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos. Aplinkos ir išteklių strateginės analizės rezultatai yra tuo geresni, kuo išsamiau ir konkrečiau parodo strategijos alternatyvas minėtais dviem aspektais. Kadangi teoriškai kiekviena įmonė gali turėti daugybę strateginių alternatyvų, alternatyvų visumos plėtojimas yra sudėtingas. Kiekviena įmonė susidurtų su sunkumais, jei analizuotų visas teoriškai įmanomas alternatyvas. Todėl labai svarbu visose strateginių alternatyvų plėtojimo stadijose vengti kurti visą apimančią

visumą, nes daugelis alternatyvų iš tokios visumos gali būti menkavertės. Nėra tikslių ir visuotinai priimtinių metodų, leidžiančių sumažinti nagrinėjamų alternatyvų skaičių. Jį optimizuoti galima pasinaudojus A. Vasiliausko (2007, p. 232) pasiūlytu pagrindinių gairių modeliu, jį papildžius socialiai atsakinga motyvacija:

- vadovavimas bei sąžiningo verslo požiūris;
- svarbiausi sėkmės veiksniai;
- pridėtinė vertė ir konkurencinis pranašumas;
- suinteresuotų šalių grupių lūkesčių pasiskirstymas;
- socialinės aplinkos tendencijos.

Šių gairių analizė, derinant su įmonės išteklių apimties bei vystymosi tendencijų analize leistų įmonei objektyviai optimizuoti nagrinėjamų alternatyvų skaičių.

Atskiras įmonių socialines programas galima apibendrinti į vientisą kompleksą veiksmų tarpusavyje susietų resursais, vykdytojais ir terminais, kuris leis efektyviai spręsti vidines įmonės socialines problemas (įmonės vidaus socialinė programa) ir išorės socialines problemas sąlygojamas teritorine specifika (išorinė įmonės socialinė programa). Abi šios programos, integruotos į įmonių strateginio valdymo modelį, tampa atskira įmonių biudžetų išlaidų dalimi įvertinus įstatyminę teritorijos, kurioje plėtojamas verslas, bazę (įmonės vidaus socialinė programa) bei naudojant dalinį teritorinių biudžetų dalyvavimą (įmonės išorinė socialinė programa).

Socialinė atsakomybė, traktuojama kaip subalansuota racionali įmonių reakcija į suinteresuotų pusių prieštaringą lūkesčių sistemą, gali būti vertinama ne tik kaip svarbus įmonių strateginio valdymo elementas, bet ir kaip savarankiška įmonių valdymo strategija apimanti išorines ir vidines socialines programas. Todėl šios strategijos rengimo detalizacija galima atvaizduoti kaip branduolį įtakojantį įmonės socialinį atsakingumą (žr. 3 pav.).

Bendra socialinė atsakomybė yra strategijos taikymas, sistemiškai integruojantis verslo socialinį, ekonominį ir aplinkos poveikį į verslo vadybos procesus. Šios strategijos paviešinimas ir derinimas su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis (akcininkais, klientais, tiekėjais, personalu, valstybės tarnybomis ir visuomene) yra esminė bendros socialinės atsakomybės dalis.

Kaip jau minėjau, yra svarbu socialinės atsakomybės strategiją integruoti į verslo vadybos procesus. Socialinės atsakomybės strateginės prigimties supratimas padeda įmonei ne tik formuoti racionalų požiūrį į esamus suinteresuotų šalių lūkesčius, bet ir formuoti sisteminių atsaką į juos.

Socialinių programų krypties nustatymas - tai svarbus pradinis taškas, kur įmonės nustato savo socialinės atsakomybės kryptį. Iš esmės, tai pasirinkimas tarp įmonės vidaus ar išorės socialinės atsakomybės realizavimo, arba jų kompleksinio derinimo, sąlygojamas įmonės ekonominio potencialo bei verslo teritorinio ypatumo.

Pateikiu keletą dažniausiai naudojamų kryptų:

- personalo tobulinimas;
- sveikatos apsauga ir saugių darbo vietų kūrimas;
- socialiai atsakinga restruktūrizacija;
- gamtosauginė veikla ir gamtos išteklių taupymas;
- vietinės (teritorinės) bendruomenės ugdymas;
- sąžiningo verslo praktikos puoselėjimas.

Personalo tobulinimas. Šiame punkte ypatingai turėtų būti akcentuojami socialiniai įmonės personalo politikos aspektai. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas vykdomas naudojant progresyvių mokymų sistemą. Darbuotojų lojalumo siekiama sukuriant sąlygas efektyviam, iniciatyviam ir kokybiškam darbui:

- mokymasis ir profesionalus tobulėjimas;
- darbo apmokėjimų motyvacinių schemų taikymas;
- socialinių garantijų paketo suteikimas darbuotojams;
- sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojams ilsėtis ir leisti laisvalaikį;
- vidinės komunikacijos įmonės palaikymas;
- darbuotojų dalyvavimo skatinimas priimant valdymo sprendimus.

Sveikatos apsauga ir saugių darbo vietų kūrimas susideda iš veiklos, kuri traktuojama kaip papildoma įmonės veikla prie esamų teritorinių įstatymų nustatytų sveikatos apsaugos ir darbo saugos darbo vietose reikalavimų:

- darbo apsauga ir darbo saugos reikalavimų vykdymo skatinimas;
- darbuotojų medicininis aptarnavimas įmonėje;

Vidaus	Įmonės	Įmonės	Išorės
	Socialinių programų krypties nustatymas		
	Socialinių programų tipo pasirinkimas		
	Socialinių programų rodiklių analizė		
	Socialinių programų aprašymo formato pasirinkimas		
	Socialinių programų valdymo ciklai		
	Organizacinių valdymo modelių pasirinkimas		
	Socialinių programų realizavimo mechanizmai ir instrumentai		
Socialinių programų efektyvumo įvertinimas			
Socialinės programos realizavimas		Socialinės programos realizavimas	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

3 pav. Supaprastintas įmonių socialinės atsakomybės strategijos realizavimo modelis

- sanitarinių ir higieninių reikalavimų laikymasis darbo vietose ir jų propagavimas;

- motinystės ir vaikų priežiūros sąlygų gerinimas;
- ergonominių darbų vietų kūrimas;
- profesinių ligų prevencija.

Socialiai atsakinga restruktūrizacija. Šiame punkte kalbama apie specialiai keičiamus formalius santykius tarp įmonės sudedamųjų dalių. Turima omenyje vieną ar kitą būdą patenkinti visų suinteresuotų šalių lūkesčius, įskaitant ir personalą:

- darbo procesų reorganizavimas;
- hierarchijos lygių mažinimas;
- kai kurių struktūrinių padalinių naikinimas; jų funkcijų pirkimas iš paslaugų tiekėjų ir platesnių įgaliojimų suteikimas likusiems struktūriniais padaliniais;
- kurios nors veiklos rūšies atsisakymas;
- darbo vietų mažinimas;
- papildomos kompensavimo sistemos atleistiems darbuotojams kūrimas ir įgyvendinimas.

Aukščiau paminėtos socialiai atsakingos restruktūrizacijos veiksmus įmonės turėtų atlikti bendradarbiaujant su:

- darbdavių organizacijomis bei teritorinės valdžios organais;
- informacinėmis bei žiniasklaidos įmonėmis, informuojančiomis apie būsimus struktūrinius pokyčius;
- įmonėmis ar valdiškomis struktūromis organizuojančiomis profesinį mokymą bei perkvalifikavimą;
- įmonėmis ar valdiškomis struktūromis, atliekančiomis laisvų darbo vietų paiešką bei įdarbinimą.

Gamtosauginė veikla ir gamtos išteklių taupymas. Ši socialinės programos kryptis apima įvairias įmonių iniciatyvas nukreiptas mažinti kenksmingas gamybinės veiklos poveikį gamtai ir aplinkai, t. y.:

- ekonomišką gamtinių resursų naudojimą;
- atliekų utilizacijos ir/ar antrinio jų panaudojimo skatinimas;

- aplinkos teršimo prevencija;
- ekologiškai saugaus gamybinio proceso organizavimas;
- ekologiškai saugaus transportavimo organizavimas;
- apželdinimo, gamtos valymo ir panašių akcijų organizavimas;
- ekologinio audito procedūrų naudojimas įmonės veikloje.

Vietinės (teritorinės) bendruomenės ugdymas. Ši socialinės programos kryptis apima įmonių įsitraukimą į vietinės (teritorinės) bendruomenės gyvenimą. Siekdama pateisinti visuomenės lūkesčius bei aktyviai ugdant visuomenės savimone, įmonė gali:

- vykdyti įvairias tikslines socialines programas;
- vykdyti socialiai remtinų bei socialiai neapsaugotų žmonių paramos akcijas;
- vaikų ir paauglių paramos akcijas;
- dalyvauti kultūrinių bei istorinių objektų saugojimo programose;
- dalyvauti gyvenamų-komunalinių objektų renovacijos ir vystymo programose;
- finansuoti vietines (teritorines) kultūrinės, švietimo ir sporto organizacijos ir/ ar jų renginius;

- dalyvavimas socialiai reikšminguose tyrimuose ar renginiuose, jų palaikymas ir/ar finansavimas;

- dalyvavimas labdaros akcijose.

Sąžiningo verslo praktikos puoselėjimas. Šios socialinės programos tikslas vykdyti ir puoselėti sąžiningą verslo praktiką tarp įmonės tiekėjų, verslo partnerių ir klientų. Ją galima realizuoti:

- įgyvendinant įmonės informacinio atvirumo politiką savininkų, tiekėjų, verslo partnerių, klientų ir suinteresuotų šalių atžvilgiu;

- stambioms įmonėms vykdant smulkaus ir vidutinio verslo palaikymo bei skatinimo programas;

- vykdant savanoriškas verslo apribojimo programas, pavyzdžiui, uždraudžiant rūkyti aviakompanijų reisuose arba tabako kompanijų iniciatyvinis draudimas parduoti tabako gaminius nepilnamečiams;

- vykdant bendradarbiavimo programas su valstybinėmis struktūromis, vartotojų asociacijomis, profesinėmis bei visuomeninėmis organizacijomis.

Taigi, aš paminėjau keletą įmonių socialinių programų krypčių. Akivaizdu, kad atskiros kryptys ar jų visuma yra teigiamas įmonių socialinės atsakomybės pavyzdys. Tačiau tai yra tik bazinis pagrindas naujų krypčių paieškai ir įgyvendinimui.

Be aukščiau mano išvardintų įmonių išorinių ir vidinių socialinių programų dar egzistuoja programų tipai, kurie skirstomi pagal įmonės socialinių partnerių dalyvavimą:

- partnerystės programa su vietinės (teritorinės) valdžios struktūromis;
- partnerystės programa su nekomercinėmis struktūromis;
- partnerystės programa su visuomeninėmis organizacijomis, profesinėmis sąjungomis ir asociacijomis;
- partnerystės programa su informacinėmis ir žiniasklaidos struktūromis.

Ypatingos socialinių programų tipas – tai tikslinės socialinės programos, kurios turi tiek vidinę, tiek išorinę vykdymo kryptį. Socialinių programų tipo pasirinkimas (vienokios ar kitokios partnerystės programos vykdymas) turi tiesioginį ryšį su įmonių socialinių programų krypties nustatymu (žr. 3 lentelę).

Įmonių socialinių programų sėkmingai realizacijai yra reikšmingi dauguma faktorių. Vienas iš svarbiausių – partnerių pasirinkimas vykdant vienokią ar kitokią socialinę programą. 3 lentelėje pateikiamas galimas pagrindinių partnerių sąrašas, kuris, be abejo, nėra baigtinis ir gali kisti priklausomai nuo vienokių ar kitokių socialinių programų vykdymo schemų ar mechanizmų. Be to, šioje lentelėje pateiktų partnerių dalyvavimas vienoje ar kitoje programų kryptyse yra sąlyginis ir neprivalomas. Lentelė sudaryta atsižvelgiant į mano numanomus įmonių prioritetus ir bendrą verslo praktiką. 3 lentelėje matome, kad socialinių programų kryptys, atitinkančios vidinius įmonės poreikius (1-3), nereikalauja plataus išorės partnerių dalyvavimo (išskyrus profesinę sritį, kurioje akivaizdus partnerystės su profsąjungomis bei profesinėmis asociacijomis poreikis). Išorinės programos (4-6), kurios dažniausiai būna ilgalaikės ir finansiškai brangios, reikalauja nemažo kiekio išorės partnerių.

Sukūrus strateginių sprendimų alternatyvas, prasideda alternatyvų vertinimo ir strategijos pasirinkimo procesas. Norint lyginti alternatyvas tarpusavyje, reikalingi tam tikri kriterijai. Alternatyvų lyginimui pagal keletą kriterijų reikia suteikti kriterijams prioritetus. Strateginių sprendimų alternatyvas būtina vertinti pagal poveikį, daromą įmonės veiklai, jos tolesniam plėtojimui. Toks vertinimo procesas turi vykti pagal tam

tikrus įmonės specifiką atitinkančius kriterijus. Pagrindiniai apibendrinantys strategijos tikslai yra padidinti įmonėje sukuriama pridėtinę vertę ir maksimaliai atitikti suinteresuotų šalių grupių lūkesčiams. Strateginių sprendimų alternatyvas siūlo būdus, kurie leidžia pasiekti minėtus tikslus.

Svarbiausia užduotis – parinkti galimus kriterijus, kurie leistų įvertinti šias alternatyvas. Kitaip tariant, reikalingos tam tikros pagrindinės taisyklės, pagal kurias būtų galima patikrinti kiekvieną alternatyvą ir įvertinti, kuri iš jų leidžia geriausiai įgyvendinti įmonės tikslus. Alternatyvų vertinimo kriterijų gali būti daugybė. A. Vasiliauskas (2007, p. 264) pateikia kriterijus, kurie laikomi pagrindiniais vertinant strateginių sprendimų alternatyvas:

- Suderinamumo kriterijus. Leidžia nustatyti geriausiai įmonės misiją ir tikslus atitinkančias strategijos alternatyvas.

- Tinkamumo kriterijus. Leidžia geriausiai nustatyti įmonės stiprybes bei silpnybes bei išorines galimybes ir grėsmes įvertinančias strategijos alternatyvas.

- Įvykdomumo kriterijus. Leidžia nustatyti įmonės strategijos alternatyvas, kurios susijusios su mažiausiais sėkmingo įgyvendinimo sunkumais ir apribojimais.

- Rizikos kriterijus. Leidžia nustatyti įmonės strategijos alternatyvas, kurios susijusios su mažiausiu įmonei priimtinu įgyvendinimo rizikos laipsniu.

- Patrauklumo kriterijus. Leidžia nustatyti įmonės strategijos alternatyvas, kurios yra patraukliausios įmonės suinteresuotų šalių grupėms.

Atliekant vertinimą ir naudojantis šiais kriterijais būtina nustatyti jų prioritetus – kai strategijos alternatyvų vertinimo kriterijai išdėstomi pagal jų santykinę svarbą.

Strategijos pasirinkimas yra daugiapakopis procesas, kuriame skiriama pirminio atrinkimo stadija ir analizės, tolesnės detalizacijos įvairiais aspektais etapai. Reikia išanalizuoti strategijos įgyvendinamumą, įvertinti rizikos laipsnį, atsižvelgti į suinteresuotų šalių grupių interesus bei lūkesčius, išnagrinėti strategijos socialines problemas. Verta padaryti empirinį ir loginį strategijos pagrindimą. Strateginiame valdyme vyrauja nuostata, kad loginė ir faktais patvirtinta alternatyvų analizė gali garantuoti, kad bus pasirinkta strategija, kurios įgyvendinimas bus sėkmingas. Logika ir įrodymai yra svarbiausi pasirenkant galutinį strategijos variantą.

Atlikus strateginę analizę ir atitinkamai pakoregavus (jeigu reikia) įmonės misiją, viziją ir tikslus bei išnagrinėjus ir apsprendus strategines alternatyvas – jau galima ir reikia pereiti prie socialinės atsakomybės strategijos realizavimo.

Kiekvienas iš aukščiau aptartų socialinių programų tipų yra vertinamas derinant kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Įvertinus, kad įmonių socialinių programų apimtys skiriasi priklausomai nuo atskirų įmonių prioritetų socialinėje, ekonominėje ir ekologinėje sferose, nuo įmonių vystymosi strategijos, o taip pat nuo regioninės pramonės šakos ir kultūrinės specifikos – pateiksiu tik bendriausius ir dažniausiai įmonių naudojamus rodiklius, kurie charakterizuoja jų vykdomas socialines programas.

Personalo tobulinimas:

- lėšų kiekis, kurias įmonė skiria personalo mokymui;
- lėšų kiekis, kurias įmonė skiria suteikdama darbuotojams socialinį paketą ir premijines išmokas;
- vidutinis darbuotojų darbo užmokesčio lygis;
- darbuotojų, baigusių apmokymus, kiekis;
- apmokymų valandų kiekis skaičiuojama vienam darbuotojui.

Kaip matome iš tarptautinės verslo praktikos, personalo tobulinimas yra prioritetinga įmonių socialinės atsakomybės kryptis. Įmonės, informuodamos apie šią socialinės programos kryptį naudoja būtent šiuos rodiklius. Reitinguojant šiuos rodiklius, dažniau akcentuojamas darbuotojų, baigusių apmokymus kiekis, negu lėšų kiekis, kurias įmonė skiria personalo mokymui. Toks reitingavimas parodo, kad įmonės atsisako pasenusio stereotipo, kai kapitalo įdėjimo efektyvumas vertinamas pagal įsisavintų lėšų kiekį. Kaip jau minėjau, šie rodikliai yra dažniausiai naudojami, bet manau, kad jie nėra postulatiniai ir bendroje apimtyje turėtų būti tobulinami. Juos analizuojant išryškėja trūkumai, kaip antai:

- vertinant vidutinį darbuotojų darbo užmokesčio lygį ir jo dinamiką (prieaugi) labiausiai informatyvus yra tik vidutinio ir žemiausio personalo lygio segmentas; kai rodiklis pateikiamas bendroje apimtyje – galimi iškraipymai;
- apmokymų valandų kiekis skaičiuojamas vienam darbuotojui nėra objektyvus rodiklis, kadangi žinome, kad mokymų rezultatas tiesiogiai priklauso nuo apmokymų kokybės, o ne nuo valandų skaičiaus;

- taip pat nevienareikšmis ir diskutuotinas yra darbuotojų premijavimo rodiklis, kuris neretai yra įtakojamas didelio kiekio subjektyvių veiksnių.

Tačiau, žinant ir atsižvelgiant į aukščiau minėtus trūkumus, šie rodikliai bendroje apimtyje gali būti integruojami į socialinių programų rodiklių sistemą ir yra naudotini.

Sveikatos apsauga ir saugių darbo vietų kūrimas:

- lėšų kiekis, kurias įmonė skiria darbo apsaugai ir saugių darbo vietų kūrimui;
- lėšų kiekis, kurias įmonė skiria darbuotojų mediciniam aptarnavimui įmonėje;
- lėšų kiekis, kurias įmonė skiria motinystės paramai ir vaikų ugdymui;
- lėšų kiekis, kurias įmonė skiria ergonomiškų ir atitinkančių sanitarines bei higienines normas darbo vietų kūrimui bei jų tobulinimui;
- darbuotojų skaičius, kuriems įmonė apmoka poilsio, gydymo ir panašias išlaidas.

Vertinant šiuos rodiklius, tikslinga pastebėti, kad kaip ir su personalo tobulinimo rodikliais, lėšų kiekio, kurį įmonė skiria darbuotojų mediciniam aptarnavimui įmonėje, rodiklis nėra toks objektyvus, lyginant su darbuotojų kiekio, kuriam įmonė apmoka gydymo išlaidas, rodikliui.

Socialiai atsakinga restruktūrizacija:

- lėšų kiekis, kurias įmonė skiria darbuotojų perkvalifikavimui;
- lėšų kiekis, kurias įmonė skiria atleidžiamų darbuotojų galimam įdarbinimui kitur;
- lėšų kiekis, kurias įmonė skiria išėtinėm pašalpoms išmokėti;
- perkvalifikuotų darbuotojų kiekis.

Manau, kad bendrojoje apimtyje šie rodikliai pakankamai objektyviai įvertina atliekamas įmonės restruktūrizacijos socialinės atsakomybės lygį.

Gamtosauginė veikla ir gamtos išteklių taupymas:

- lėšų kiekis, kurį įmonė skiria ekologiškai saugios gamybos organizavimui;
- lėšų kiekis, kurį įmonė skiria valymo įrenginių montavimui ir eksploatacijai;
- gamtos valymo, želdinimo ir kitų panašių įmonės akcijų skaičius.

3 lentelė. Įmonės partneriai, realizuojant socialines programas

Eil. Nr.	Partneriai	Darbuotojai	Profsąjungos	Verslo partneriai	Profesiniai susivienijimai ir asociacijos	Nekomercinės organizacijos	Vietinės (teritorinės) valdžios struktūros	Tarptautiniai fondai ir organizacijos	Vietinės savivaldos struktūros	Socialiniai konsultantai	Žiniasklaida ir informacinės priemonės	Įstatymų leidybos valdžia	Politinės partijos	Valstybinės ir savivaldybės įstaigos
	Socialinių programų kryptys													
1	Personalo tobulinimas	+	+		+					+				+ Švietimo įstaigos
2	Sveikatos apsauga ir saugių darbo vietų kūrimas	+	+				+							+ Priežiūros tarnybos
3	Socialiai atsakinga restruktūrizacija	+	+	+	+		+		+	+				+ Užimtumo tarnybos
4	Gamtosauginė veikla ir gamtos išteklių taupymas			+	+	+	+		+		+	+		+ Priežiūros tarnybos
5	Vietinės (teritorinės) bendruomenės ugdymas	+		+	+	+	+		+		+	+	+	+
6	Sąžiningo verslo praktikos puoselėjimas	+		+	+	+		+		+	+			+

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nagrinėjant įmonių teikiamą viešą informaciją apie jų vykdomą socialinę politiką, dažniausiai tenka susidurti su paskutiniu rodikliu, kas leidžia manyti, kad įmonės dar vis labiau supranta gamtosauginę veiklą kaip „gaisrų gesinimą“ arba parodomąją akciją, negu planinę prevencinę veiklą ką atitinka du pirmieji rodikliai.

Vietinės (teritorinės) bendruomenės ugdymas:

- lėšų kiekis, kurį įmonė skiria įvairiom akcijom ir programom remti socialiai neapsaugotus visuomenės sluoksnius;

- lėšų kiekis, kurį įmonė skiria įvairiom akcijom ir programom remti vaikus ir jaunuolius;

- lėšų kiekis, kurį įmonė skiria įvairiems vietiniams (teritoriniams) kultūriniais, švietimo ir sporto objektams bei jų renginiams;

- lėšų kiekis, kurį įmonė skiria socialiai reikšmingiems tyrimams;

- lėšų kiekis, kurį įmonė skiria labdarai;

- žmonių, kurie vienokia ar kitokia forma gavo paramą iš įmonės, kiekis.

Kalbant apie šiuos rodiklius, dažniausiai įmonės savo viešojoje informacijoje naudoja trečią ir penktą rodiklius.

Sąžininga verslo praktika:

- lėšų kiekis, kurį įmonė skiria tiekėjų verslo partnerių ir kitų suinteresuotų pusių apmokymams;

- lėšų kiekis, kurį įmonė skiria smulkioms ir vidutinio verslo paramos programoms;

- lėšų kiekis, kurį įmonė skiria informacijos apie įmonę ir jos veiklą pateikimui verslo partneriams, klientams ir kitoms suinteresuotoms pusėms.

Dažniausiai įmonės savo viešojoje informacijoje apie socialiai atsakingą veiklą naudoja pastarąjį rodiklį. Tačiau, remiantis vien šiuo rodikliu, rizikuojame formaliai vertinti tikrąjį įmonės informacinio skaidrumo lygį. Lėšų kiekis, investuotas į informavimą apie įmonės bendradarbiavimo su valdžios institucijomis, vartotojo asociacijomis, profsąjungomis bei kitomis suinteresuotomis pusėmis programą, nenusako tikrojo įmonės informacinio skaidrumo lygio.

Tarptautinėje verslo praktikoje nėra vieno bendrai priimto įvairių socialinių programų aprašymo formato. Tai natūralu. Todėl galima pasinaudoti vietinių (teritorinių) norminių aktų reikalavimais aprašant tikslines programas, kadangi tikslinė programa gali turėti socialinę kryptį. Taip pat pravers ir įmonės patirtis realizuojant verslo planus. Taigi, socialinės programos aprašymas būtinai turi turėti šiuos skyrius:

- programos tikslas;
- tikėtinas realizuotos socialinės programos rezultatas;
- programos realizavimo terminai;
- bendras finansavimo poreikis programos realizavimui ir jo paskirstymas atskirų metų biudžetams tuo atveju, kai programa ilgalaikė ir trunka ilgiau nei finansiniai metai;
- pagrindinių programos sudedamųjų dalių sąrašas, nurodant jų atlikimo terminus ir finansavimo šaltinius;
- programos realizavimo mechanizmo aprašymas;
- programos valdymo organizavimas ir jos eigos kontrolės mechanizmas;
- programos pasas.

Tikslinės socialinės programos projektas turi turėti paaiškinamąjį raštą ir verslo planą su socialiniu-ekonominiu bei techniniu-ekonominiu pagrindimu. Priklausomai nuo socialinės programos, esant reikalui, būtina valstybinės ekologinės ekspertizės išvada bei įmonės socialinių partnerių pritarimas.

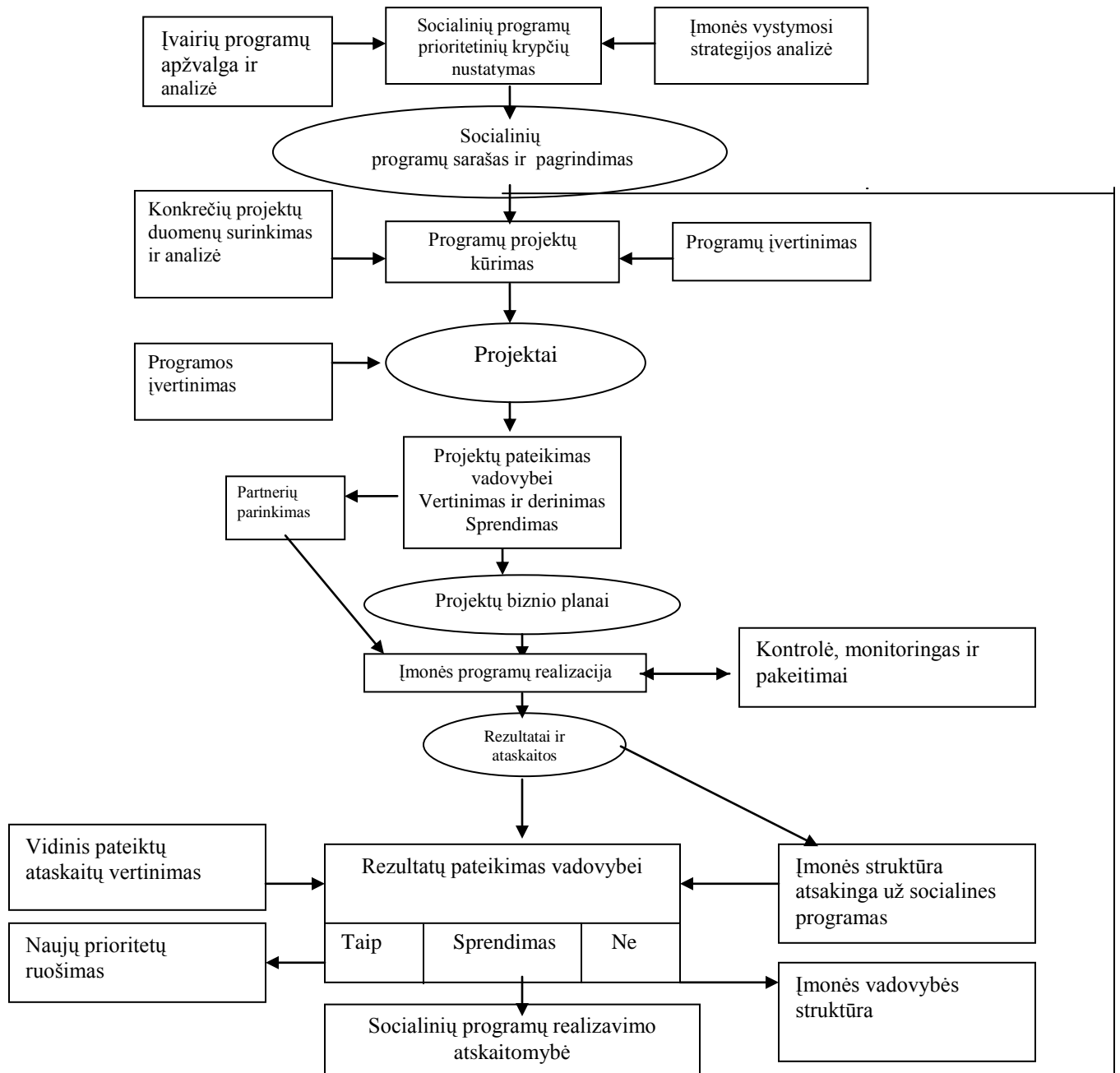
Aptariant socialinių programų valdymo ciklus akivaizdi analogija su bet kokios verslo tikslinės programos valdymo ciklais, kai nustatoma problema, kuri bus sprendžiama realizuojant tikslinę programą; kai priimamas sprendimas sukurti tikslinę programą ir ji formuojama; kai atliekama tikslinės programos ekspertizė ir ji įvertinama; kai patvirtinama tikslinė programa; kai tikslinė programa realizuojama ir atliekama jos vykdymo kontrolė. Galiu išskirti keletą įmonės socialinių programų valdymo ciklo etapų:

- išankstinė problemų analizė tam tikrų kryptų rėmuose, prioritetinių kryptų, tikslų ir uždavinių nustatymas įmonės socialinėms programoms;
- svarstymas ir sprendimo dėl įmonės socialinės programos sukūrimo priėmimas; įmonės socialinės programos struktūros formavimas, programos kūrimas, įvertinimas ir jų dalyvių pritarimas;

- įmonės socialinės programos tvirtinimas, programos realizacija, programos kontrolė; programos monitoringas;

- įmonės socialinės programos valdymas; programos įvertinimas ir rezultatų forminimas bei paviešinimas.

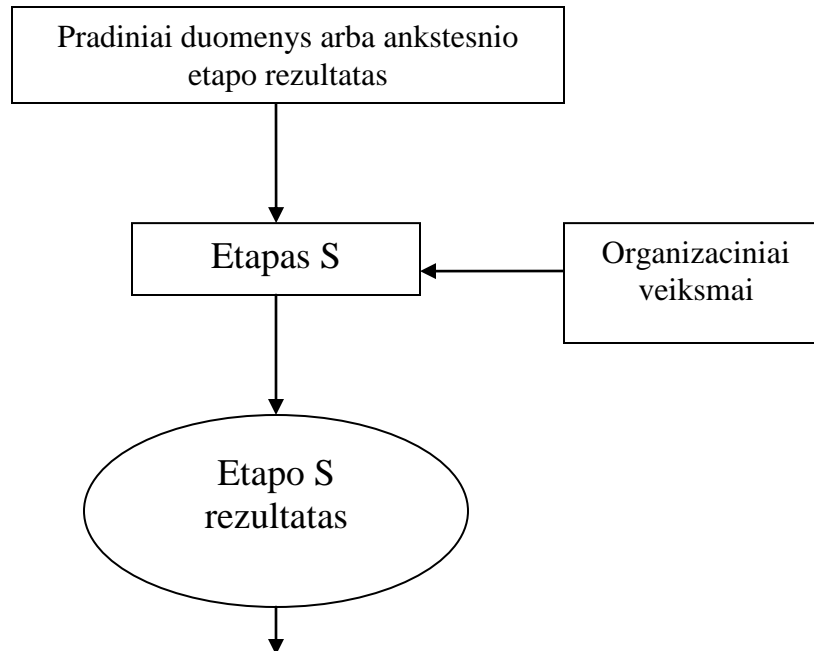
Grafiškai tai galima atvaizduoti kaip algoritmą (žr. 4 pav.), kuris gali būti įkomponuotas į bendrą įmonės valdymo struktūrą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

4 pav. Įmonės socialinių programų pasirinkimo ir realizavimo algoritmas

Šis algoritmas susideda iš struktūrinio kiekvieno etapo valdymo elementų, kurių kiekvienas sąlygoja organizacinius veiksmus ir sprendimo priėmimą (žr.5 pav.).

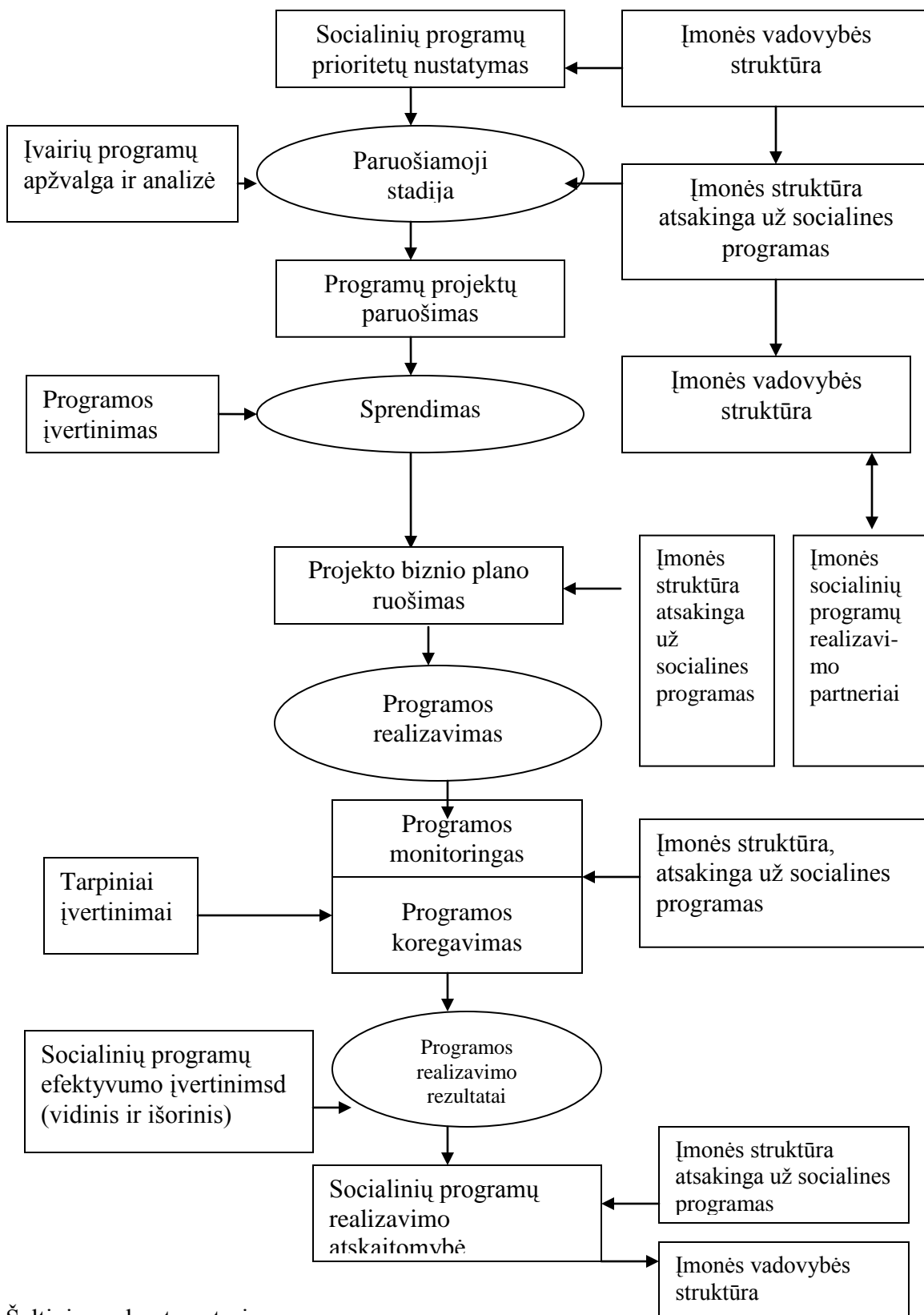


Šaltinis: sudaryta autoriaus

5 pav. Programos pasirinkimo, kūrimo ir realizavimo schemos struktūrinis elementas

Kaip matome, programos pasirinkimo, kūrimo ir realizavimo schemos struktūrinis elementas yra matricinis, todėl tam tikras tokių elementų kiekis leidžia laipsniškai konstruoti etapą pagal veiklos rūšį ir primamus sprendimus, o tam tikros įmonės struktūros atlieka organizacinį vaidmenį. Sprendimo priėmimą irgi galima atvaizduoti algoritmo pagalba (žr. 6 pav.).

Tai bazinis modelis, leidžiantis keisti ir detalizuoti operacijas atskiruose etapuose. Ši schema leidžia įmonėje nustatyti minimalų dokumentaliai patvirtintų sprendimų skaičių, taip pat ir būtinų duomenų ir dokumentų būtinų šiems sprendimams priimti skaičių (žr. 4 lentelę).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

6 pav. Įmonių socialinių programų sprendimų priėmimo schema

4 lentelė. Įmonės socialinių programų ciklo dokumentų formos

Nr.	Valdymo stadija (etapas)	Darbu rūšis	Pradiniai duomenys ir dokumentai	Kas ruošia dokumentus sprendimui	Sprendimas (dokumentų rūšis)	Rezultatas
1	2	3	4	5	6	7
1	Įmonės socialinės politikos prioritetų nustatymo paruošiamasis darbas	Įvairių programų peržiūra ir analizė įmonės misijos ir strategijos rėmuose	Pasiūlymai skirtingoms įmonės socialinės politikos kryptims; įmonės misija; ilgalaikiai (įmonės strategija) ir trumpalaikiai įmonės verslo planai; įmonės verslo etika; įmonės socialinė etika	Įmonės struktūra atsakinga už socialinės programos; specialiai sukurta darbo grupė; įmonės socialinės atsakomybės komitetas	Įmonės vadovybės struktūros nurodymas	Argumentuoti pasiūlymai įmonės socialinės politikos prioritetų nustatymui
2	Įmonės socialinės politikos prioritetų nustatymas	Vadovybei pateiktų pasiūlymų įvertinimas ir aptarimas	Pasiūlymai apie prioritetines socialines programas	Įmonės struktūra atsakinga už socialines programas ekspertai	Įmonės vadovybės struktūros nurodymas apie įmonės socialinės politikos prioritetus	Dokumentalus sprendimo įforminimas
3	Projektų ir programų ruošimas	Socialinių projektų ir programų kūrimas (biznio planai) nurodant etapus,	Papildomi duomenys reikalingi projektų ir programų kūrimui	Įmonės struktūra atsakinga už socialines programas	Įmonės vadovybės struktūros nurodymas apie projektų paruošimą ir jų įvertinimą	Projektai ir socialinės programos

4 lentelės tęsinys

Nr.	Valdymo stadija (etapas)	Darbu rūšis	Pradiniai duomenys ir dokumentai	Kas ruošia dokumentus sprendimui	Sprendimas (dokumentų rūšis)	Rezultatas
1	2	3	4	5	6	7
		terminus, finansavimo apimtis, ir šaltinius, laukiamus rezultatus				
4	Projektų ir programų realizavimas	Projektų ir programų kūrimo galutinis užbaigimas ; išorės partnerių nustatymas	Programų projektai, normatyviniai aktai, reikalingi išorės partnerių dokumentai	Įmonės struktūra atsakinga už socialines programas, juridinis skyrius, finansų skyrius	Įmonės vadovybės struktūros nurodymas apie programų realizavimą ; sutartis su išorės partneriais	Galutinė programų realizavimo dokumentacija ; pres-relizai
5	Programų monitoringas	Tarpinių rezultatų įvertinimas	Programų realizavimo duomenys	Įmonės struktūra atsakinga už socialines programas		Programų koregavimas
6	Programų realizavimo išvados, efektyvumo įvertinimas	Rezultatų ir efektyvumo įvertinimas	Programų realizavimo dokumentai, tikslinių grupių apklausos (anketavimas), partnerių ataskaitos	Įmonės struktūra atsakinga už socialines programas		Socialinė ataskaita įmonės vadovybės struktūrai, duomenys žiniasklaidai jų informavimo priemonėms, publikacijos.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Dokumentaliai patvirtintų sprendimų dėl pagrindinių įmonės socialinių programų visuma sudaro įmonės socialinės politikos prioritetus. Ypatingą dėmesį čia reikia atkreipti į įmonės vadovybės sprendimų priėmimo apie socialinės politikos prioritetinių

krypčių pasirinkimo pradinę stadiją. Šis darbas apima didelį kiekį vertinamų programų pradinių duomenų ir yra orientuotas į įmonės vystymąsi bei jos misiją, atsižvelgiant į vystymosi efektyvumo didinimą, išreiškiamą ne tik kiekybiniais ekonominio efektyvumo rodikliais, bet ir klientų bazės plėtra, įmonės bendro populiarinimo, reputacijos bei imidžo stiprinimu. Tačiau, dažnai, pirminė siekiamo efektyvumo analizė neparodo jos siekimo sudėtingumo. Todėl būtent šioje stadijoje reikalinga programų SWOT analizė, kad galima būtų išrinkti būtent tas programas, kurios pateiks geriausius rezultatus su mažiausiomis sąnaudomis ir eliminuos programų destabilizuojančius faktorius. Būtina nustatyti ir suformuluoti programų stiprių ir silpnų pusių blokus, identifikuoti programų realizavimo kliūtis bei jų įgyvendinimo lūkesčius. Juk gali atsitikti taip, kad puiki programa sužlugs neįvertinus nors vienos aplinkybės, kuri trukdys jos realizavimui. Pavyzdžiui, socialinės pagalbos programa yra įtakojama ne tik aptarnaujamų žmonių, bet ir visos visuomenės, kuri gali palaikyti arba peikti šią programą. Tą reikia įvertinti realizuojant įmonės darbuotojų, jų šeimų, pensininkų socialinio palaikymo programas – kaip į tai reaguos likusi visuomenės dalis, ar nesukels tai socialinio konflikto.

Įmonės išorės socialinių programų kryptys yra nustatomos priklausomai nuo įmonės verslo vystymo strategijos, jos vizijos bei misijos, atsižvelgiant į teritorinius faktorius bei tikslinius grupių lūkesčius. Pateikiu standartinių sferų (krypčių), kuriose gali būti realizuojamos įmonės išorės socialinės programos, sąrašą:

- paramos stiprinant šeimos prestižą ir jos vaidmenį visuomenėje;
- parama ginant motinystės, tėvystės ir vaikystės interesus;
- parama mokslui ir švietimui;
- parama kultūrai ir menui, dvasiniam asmenybės tobulėjimui;
- parama sveikatos apsaugai bei susirgimų profilaktikai, sveiko gyvenimo būdo propagavimui;
- fizinės kultūros ir masinio sporto parama;
- parama aplinkosaugai bei gyvūnų apsaugai;
- parama istorinių, kultūrinių, kultūrinių ir gamtosauginių objektų bei teritorijų apsaugai ir tinkamai priežiūrai;
- parama vaikystei ir jaunystei;

- piliečių socialinė apsauga ir parama, įskaitant socialiai remtinų piliečių materialinės padėties gerinimą, socialinę bedarbių, invalidų bei kitų asmenų, dėl savo fizinių ar intelektualinių savybių nesugebančių savarankiškai realizuoti savo teisių ar teisėtų interesų, reabilitaciją;

- piliečių paruošimas nugalėti stichinių nelaimių, ekologinių, gamybinių ar kitų katastrofų padarinius; nelaimingų atsitikimų prevenciją;

- parama nukentėjusiems nuo stichinių nelaimių, ekologinių, pramoninių ar kitų katastrofų, socialinių, nacionalinių ar religinių konfliktų, represijų aukoms, pabėgėliams bei priverstiniam emigrantams;

- parama stiprinant taiką, draugystę ir santarvę tarp tautų; socialinių, nacionalinių bei religinių konfliktų prevencija.

Nagrinėjant šį sąrašą, sunku nustatyti patikimą koreliaciją tarp įmonės veiklos profilio ir pasirenkamų prioritetinių išorinių įmonės socialinės atsakomybės programų, išimtis – chemijos ir metalurgijos pramonės įmonės renkasi gamtosaugines socialines programas. Dažniausiai įtakos turi socialinis tikslingumas arba asmeniniai bei aplinkiniai prioritetai. Todėl galima teigti, kad įmonių požiūris į socialinės atsakomybės programų krypčių nustatymą bei jų realizavimo mechanizmą skiriasi priklausomai nuo verslo srities, regioninės specifikos, įmonės dydžio, verslo kultūros ir vadovybės požiūrio.

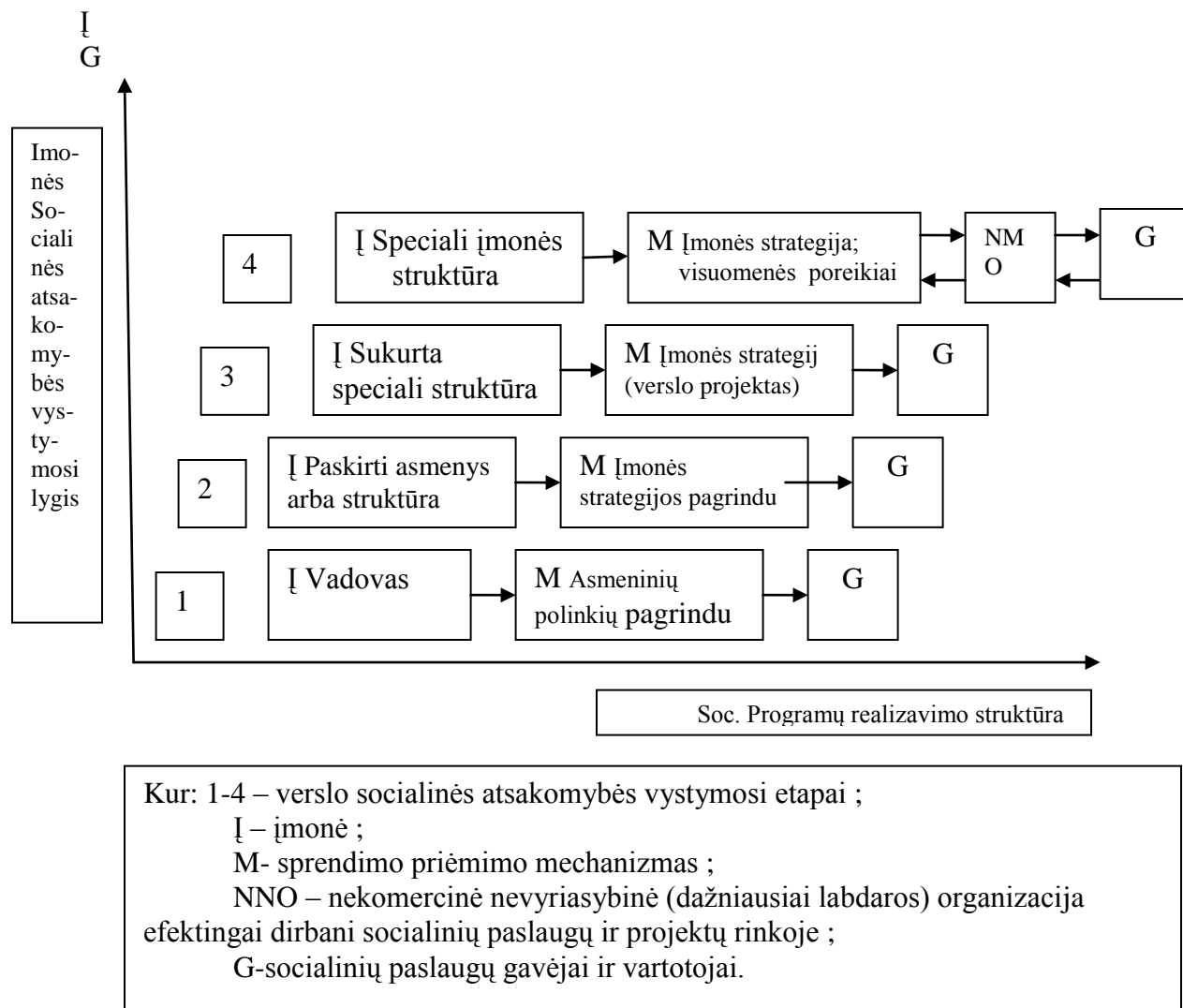
Įmonės socialinės programos vystosi kartu su verslu ir jų realizavimas evoliucionuoja kartu su įmonės veikla: nuo atskirų labdaros akcijų iki strategijos kaip socialinių investicijų verslo projekto sukūrimo. Šią evoliuciją galima suskirstyti į atskirus etapus (žr. 7 pav.).

Kaip jau minėjau yra daug vienas kitam prieštaraujančių ir vienas kitą papildančių supratimų kas yra verslo socialinė atsakomybė. Bendroje masėje juos galima suskirstyti į tris požiūrius:

- Pirmas požiūris. Socialinė atsakomybė suprantama kaip įmonės ūkinės veiklos socialinis svarbumas. Tai siejama su kokybiškų gaminių ir paslaugų kūrimu, mokesčių mokėjimu ir gerai apmokamų darbo vietų kūrimu.

- Antras požiūris. Įmonė savo veikla išėina už minimalių įstatymine baze apibrėžtų rėmų ir įneša strategiškai tikslingą indėlį į vidinį ir išorinį savo verslo srities vystymąsi, tuo pačiu didindama jų stabilumą ilgalaikėje perspektyvoje. Taip pat įmonė

realizuoja vidines ir išorines socialines programas, kurios derinasi su jos vystymosi strategija.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

7 pav. Verslo socialinės atsakomybės vystymosi etapai

- Trečias požiūris. Didėjančio socialinės atsakomybės verslo pasaulyje fone, pastebima tendencija, kuri sako apie tai, kad įmonės siekia įgyti socialiai atsakingos organizacijos reputaciją, kadangi tai tapo madinga pragmatiško verslo supratimu. Šiuo atveju socialinės atsakomybės samprata yra ne tik tame, kad įmonės vertina pasikeitimus visuomenės lūkesčiuose kas keičia jų produkciją ar paslaugas, bet ir tame, kad jos

dalyvauja kuriant aukštus visuomeninius standartus (pavyzdžiui, tokius kaip išsilavinimo lygis), tuo pačiu įnešdamos savo indėlį į pragyvenimo lygio kėlimą.

Būtent tada, kai pereinama nuo įmonės socialinės politikos įvardinimo prie jos praktinės realizacijos, kai vyksta strateginių tikslų transformacija į operatyvinių jų įgyvendinimą, atsiranda organizacinių sprendimų poreikis: kaip ir kas vykdys įvardintų strateginių uždavinių sprendimų operatyvinį valdymą. Čia sunku apsieiti be specialiai sukurtos valdymo struktūros, kuri vykdys socialinės įmonės programas - socialinio vystymo skyriai arba departamentai. Šios struktūros darbuotojų skaičius ir kvalifikacija priklauso nuo sprendžiamų uždavinių apimties, nuo bendradarbiavimo su kitomis struktūromis - personalo skyrius, juridinis skyrius lygio. Sukurta speciali struktūra, kaip funkcinis padalinys, pavaldi arba socialinės atsakomybės direktoriui arba šią kryptį kuruojančiam aukščiausios grandies vadovui. Ši struktūra derina savo veiklą su įmonės socialinės atsakomybės komitetu ir/arba su įmonės verslo etikos komitetu Direktorių taryboje. Taigi, kalbama apie funkcinį skyrių, integruotą į įmonės valdymo organizacinę struktūrą. Esant didelei įmonės vidinių ir išorinių socialinių programų įvairovei, didelės apimties ir plataus spektro darbui su įmonės išorės partneriais realizuojant teritorines ir regionines socialines programas būtina įmonėje sukurti socialinės politikos valdybą. Labai stambiose įmonėse kuriami specializuoti fondai, kuriems suteikiama tam tikra autonomija ir jie neįeina į reglamentuotą įmonės organizacinę struktūrą.

Išorinio administravimo praktika dažniausiai taikoma įmonės išorinėms socialinėms programoms, kurios skirtos teritorinių uždavinių ir problemų, teikiant socialines paslaugas skirtingoms visuomenės grupėms, sprendimui. Tuo atveju, vietoj administracinės struktūros, dažniausiai pasirenkama nekomercinė organizacija, turinti didelę patirtį įvairių krypčių socialinių programų realizavime. Su šia organizacija sudaroma sutartis, kur aptariama jungtinės veiklos tikslai ir laukiami rezultatai, šalių pareigos bei realizavimo terminai. Toks organizacinio modelio pasirinkimas leidžia įmonei pasinaudoti išorės partnerio kompetencija (teritorijos ir socialinių grupių problemų žinojimas, socialinių technologijų taikymo bei skirtingų dalyvių pastangų koordinavimo patirtis vertinant rezultatus bei kvalifikuotas ataskaitų paruošimas apie tiksliniai panaudotas lėšas) ir resursais (kvalifikuotas personalas, gatavos socialinių

programų realizavimo technologijos, paruošiamojo periodo sąnaudų sumažinimas). Kartu paėmus, visa tai sumažina įmonės sąnaudas realizuojant išorės socialinę programą.

Kaip pavyzdį, galima pateikti tris įmonės socialinių programų išorinio administravimo būdus:

- įmonė konkrečiai išorinei socialinei programai administruoti pasirenka daugiaprofilinę nekomercinę organizaciją;

- įmonė dalyvauja vietinės visuomenės vystymo fondų veikloje; šie fondai kuriami socialiai reikšmingų konkretaus miesto ar teritorijos programų realizacijai ir suvienija administracinių, verslo struktūrų bei nekomercinių organizacijų pastangas; tokio fondo veiklos schema atvaizduota 8 pav.; verslo socialinės atsakomybės vystymo srityje fondo veikla turi keletą krypčių:

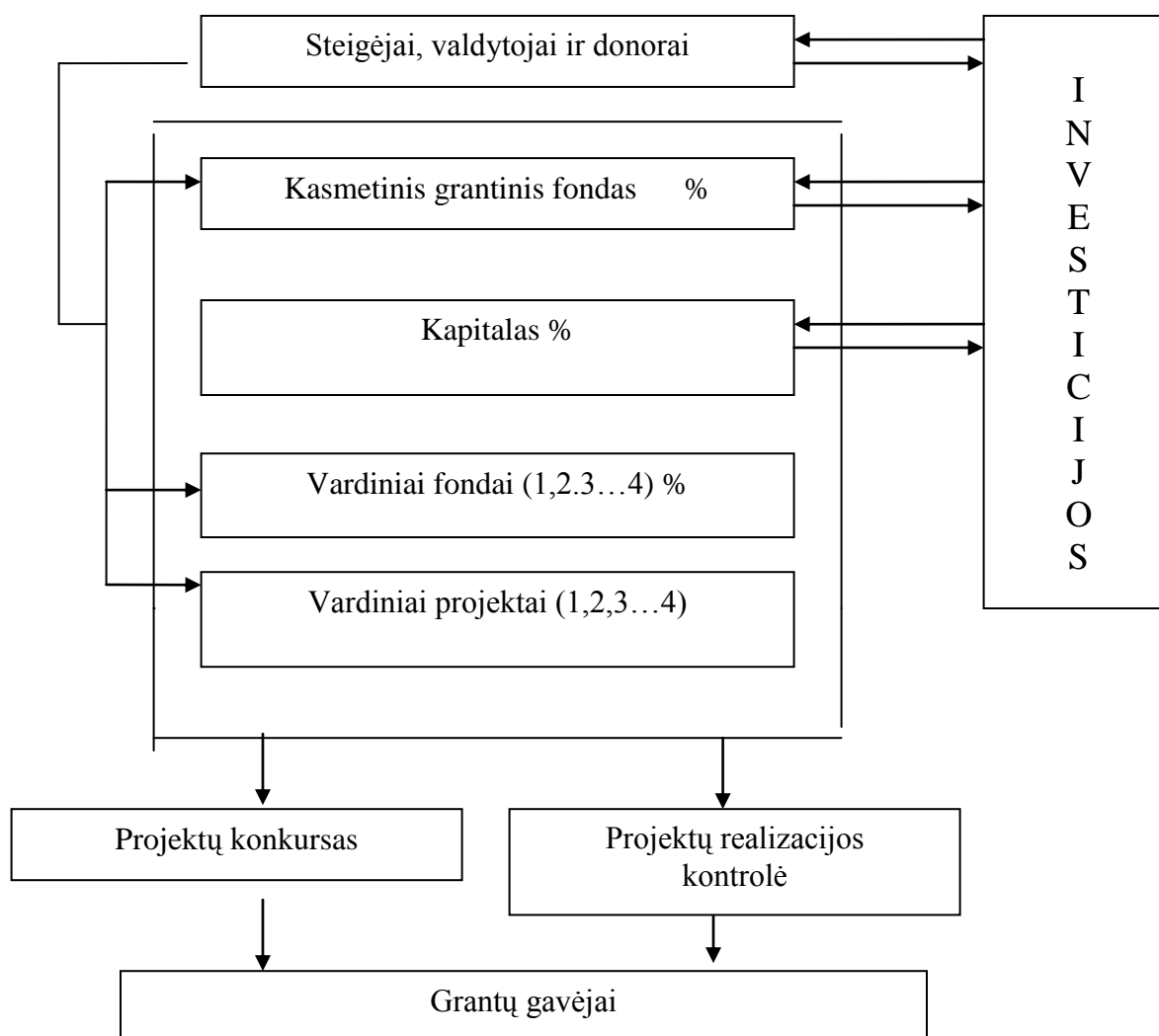
- įvairių verslo socialinės atsakomybės formų populiarinimas ir labdara;
- viešumo garantavimas realizuojant socialines programas;
- įvairių struktūrų ir visuomenės pritraukimas nustatant vietinės socialinės problemos sprendimo būdus;

- donorių, tiekiančių socialines paslaugas profesionalaus lygio kėlimas;
- įmonių ir privačių donorių dalyvavimo fondo veikloje sistemos kūrimas;
- vietinės socialinių investicijų politikos sukūrimas; fondo ir donorių veiklos informacinio palaikymo programos sukūrimas;

- šiuolaikinių socialinių paslaugų teikimo technologijų propagavimas;
- efektyviai dirbančių nekomercinių struktūrų ir jų sukuriamo produkto propagavimas;

- nekomercinių struktūrų, dalyvaujančių socialinių programų ir projektų realizavime; konsultavimas ir kontrolė.

- įmonė dalyvauja vietinėse socialiai reikšmingų projektų mugėse; šiose mugėse dalyvauja vietinės nekomercinės organizacijos, kurios pristato savo projektus ir technologijas, sprendžiant vietines socialines (atskirų socialinių grupių) problemas. Šių projektų ir technologijų užsakovai – vietinė administracija, savivaldybės ir įvairios verslo struktūros. Užsakovas konkurso būdu skiria lėšas socialinės programos realizavimui, nekomercinė organizacija – konkurso nugalėtoja – tampa programos vykdytoja.



Kur:

Kasmetinis grantinis fondas – leidžia paramos davėjams kasmet arba periodiškai teikti paramą vietinei visuomenei per fondo grantų programą ;

Kapitalas – leidžia paramos davėjams sukurti „amžiną kapitalą“, kurio prieaugis nukreipiamas grantų skyrimui;

Vardinis fondas – fizinis asmuo arba privati organizacija įdeda lėšas į konkrečios vietinės teritorinės socialinės programos realizavimą; paramos davėjas gali grantų fondo programai suteikti savo vardą ir grantai bus skiriami paramos davėjo vardu; vardinis fondas sukuriamas ilgalaikiai perspektyvai, todėl lėšų nukreipiama į fondo kapitalą;

Vardinis projektas – suteikia galimybę keliems paramos davėjams suvienyti savo pastangas sprendžiant konkrečią vietinę (teritorinę) problemą; vardinis projektas skiriasi nuo vardinio fondo tuo, kad yra vietinis veiksmas ir jam nekuriamas „Kapitalas“.

Šaltinis sudaryta autoriaus.

8 pav. Vietinės visuomenės vystymo fondo veiklos schema

Įmonė pasirenka tą organizacinę socialinių programų valdymo modelį, kuris leidžia įgyvendinti efektyvų jų administravimą su mažiausiomis sąnaudomis jų realizavimui. Taip pat įvertinamos organizacinės ir resursinės galimų partnerių galimybės. Dažnai įmonės naudoja kombinuotus organizacinius socialinių programų valdymo modelius: vidinėms įmonės valdymo sistemoje, išorinėms įmonės socialinėms programoms, bet kuris iš aukščiau paminėtų organizacinių socialinių programų valdymo modelių.

Dažniausiai įmonės naudoja sekančius programų realizavimo instrumentus:

- Piniginiai garantai. Tai tikslinės adresinės finansinės pagalbos forma, kurią įmonė skiria socialinių programų realizavimui švietimo srityje ir moksliniams tyrimams. Grantai – vienas iš labiausiai prieinamų ir tradicinių įmonės socialinių programų realizavimo instrumentų.

- Labdaros skyrimas ir sponsorių parama. Tai tikslinė adresinė pagalba, vykdyt socialinę programą suteikiamą, tiek pinigine, tiek natūrine išraiška (produkcija, administracinės patalpos, patalpos renginiams pravesti, transportas, įranga, priziniai fondai, organizacijų-paramos gavėjų, sąskaitų apmokėjimas). Tai vienkartinis įmonės socialinių programų realizavimo instrumentas.

- Socialiai reikšmingas marketingas. Tai tikslinė adresinė finansinė pagalba, kuri pasireiškia tam tikro procento nuo konkrečios prekės pardavimo skyrimu įmonės vykdomos socialinės programos finansavimui.

- Dalinis finansavimas. Tai tikslinė adresinė finansinė pagalba, kuri pasireiškia bendru socialiniu programų finansavimu – įmonės, valdiškų struktūrų ir nekomercinių organizacijų. Šiam instrumentui priskiriamas ir lėšų rinkimas iš įmonės darbuotojų (dažniausiai atlyginimo dalis), kurios yra naudojamos įmonės realizuojamos socialinės programos daliniams finansavimui.

- Socialinės investicijos. Tai finansinės pagalbos forma, kurią įmonė skiria ilgalaikėms ir kaip taisyklė su išorės partneriais realizuojamomis socialinėmis programomis, kurios skirtos sumažinti socialinę įtampą ir pakelti įvairių socialinių sluoksnių pragyvenimo lygį įmonės regione. Šiam instrumentui būdingas veikimo ilgaamžiškumas, todėl jo panaudojimui yra būtinas įmonės socialinės programos planavimas, organizavimas ir valdymas.

- Įmonės darbuotojų delegavimas. Tai savanoriškas įmonės darbuotojų įtraukimas į įmonės vykdomą išorinę socialinę programą. Paramos gavėjas neatlygintinai gauna įmonės darbuotojų laiką, žinias, sugebėjimus, informaciją, kontaktus ir ryšius.

- Administracinis-socialinis biudžetas. Finansinės lėšos, kurias įmonė skiria savo socialinėms programoms. Šių dviejų instrumentų naudojimas apima įmonės vidinę valdymo struktūrą, reikalauja įmonės menedžmento pokyčių bei suderintos įvairių įmonės struktūrų koordinacijos.

Kai mes nagrinėjame įmonės socialinių programų realizavimo mechanizmus, tai turime atsakyti į tris klausimus:

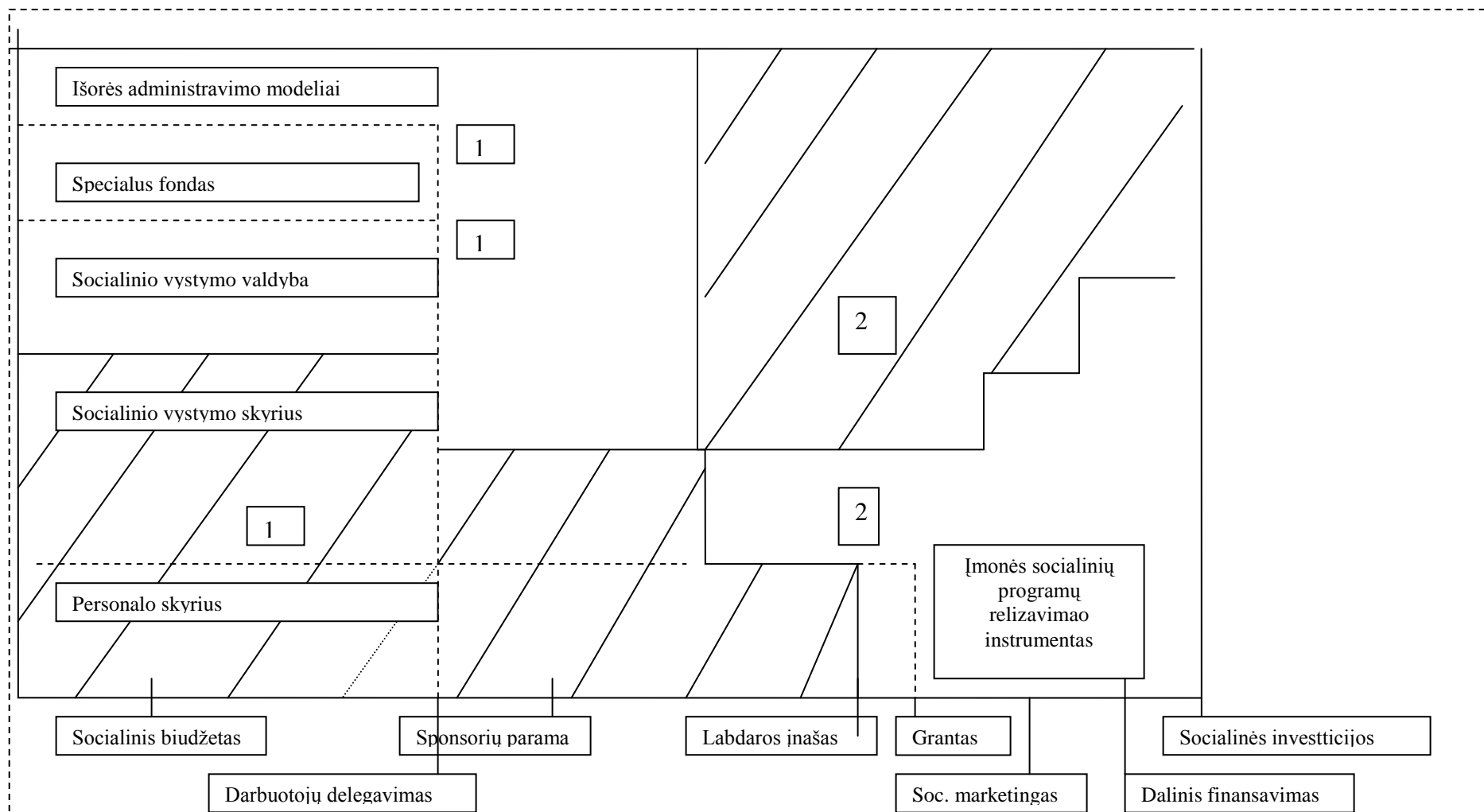
- kas yra programos vykdytojas (atsako už jos realizaciją)?
- kaip programa yra finansuojama (koks programos realizacijos instrumentas)?
- kaip vertinamas ir kontroliuojamas programos realizavimas ir rezultatų panaudojimas.

Didelis programų realizavimo būdų kiekis duoda galimybę pasirinkti labiausiai įmonei priimtina mechanizmą (žr. 9 pav.).

Šioje scheme 1 apskritimu pažymėta įmonės socialinių programų realizavimo mechanizmų sritis susieta su įmonės vidaus valdymu. 2 apskritimu pažymėta įmonės socialinių programų realizavimo mechanizmų sritis susieta su įmonės atsakomybės delegavimu išorės administravimu. Tačiau gali būti naudojami ir netipiniai mechanizmai:

Baltuose laukuose taškai 1 (kai deleguojama įmonės darbuotojai dalyvauti programose, kurias realizuoja išorinis administratorius arba specializuotas fondas) ir taškas 2 (kai įmonės personalo skyrius kontroliuoja garantinės programos vykdymą jos galiojimo laikotarpiu).

Bet kokių atveju, jeigu įmonė nori realizuoti socialinę programą siekiant geriausių rezultatų, ji sieks pasirinkti tinkamiausią ir efektyviausią mechanizmą, leidžiantį mažiausiomis sąnaudomis pasiekti programos tikslų. Socialinių programų realizavimo mechanizmai pasirenkami tik tada, kai įmonė tiksliai nustatys, kokie socialinių programų realizavimo instrumentai bus naudojami.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

9 pav. Įmonės socialinių programų realizavimo mechanizmo pasirinkimo schema

Vienas iš labiausiai paplitusių europinėje verslo praktikoje socialinių programų efektyvumo įvertinimo modelių yra sukurtas gerai žinomo Didžiojoje Britanijoje verslininkų susivienijimo The London Benchmarking Group. Į šį susivienijimą įeina 18-a stambiausių Didžiosios Britanijos įmonių (tokių kaip BP, Diageo, IBM, Marks Spencer, Nat West Group), suinteresuotų savo socialinių programų įvertinimu.

The London Benchmarking Group išskiria keletą įmonės dalyvavimo visuomenės gyvenime būdų:

- Labdara. Tai vienkartinė pagalba reaguojant į labdaringų ir visuomeninių organizacijų prašymus ir kreipimusis;

- Investicijos į visuomenę. Tai tikslinės ilgalaikės socialinės programos skirtos išspręsti vienai ar keletui svarbių visuomeninių problemų, kurias įmonė pasirinko kaip prioritetingas.

- Komercinės iniciatyvos. Tai programos, kurios gali įmonei atnešti komercinę naudą, bet pirmiausia jos naudingos vietinei bendruomenei;

- Verslo veikla. Tai pagrindinė įmonės veikla, kuri iš esmės neša visuomenei naudą: prekių gamyba ir paslaugų suteikimas.

Įmonės socialinis programų vertinimas pagal The London Benchmarking Group modelį atliekamas sąryšyje su jų pasirinktu įmonės dalyvavimo visuomenės gyvenime būdu. Iš esmės vertinamas ryšys tarp įmonės sąnaudų socialinėms programoms realizuoti ir šių programų pasiektų rezultatų bei jų ilgalaikio poveikio gyvenimui.

Įmonės socialinių programų realizavimo sąnaudos sudaro:

- finansiniai ištekliai;
- laikas;
- materialiniai ištekliai (įranga, telefonai, internetas);
- įmonės darbuotojų savanoriškas darbas bei jų finansiniai (ir kitokie) įnašai į įmonės socialinę programą.

Įmonės socialinių programų realizacijos rezultatus apibūdina:

- Pritraukti papildomi resursai (biudžetinės lėšos, privatūs įnašai, socialinių programų partnerių resursai);

- Konkretūs pozityvūs rezultatai sprendžiant aktualius socialinius uždavinius;

- Rezultatai, naudingi verslo vystymuisi.

Socialinių programų ilgalaikį poveikį visuomenės gyvenimui apibūdina pozityvios permainos visuomenės situacijoje.

Manau, jog apžvelgus metodinėje literatūroje nagrinėjamą įmonės socialinės atsakomybės instrumentų rinkinio visumą ir integravus į organizacinę įmonės struktūrą socialinės bei etinės atsakomybės vertybes, įmonė, pasinaudojusi siūlomu strategijos kūrimo ir realizavimo algoritmu, įgaus realiai veikiančią socialinės atsakomybės strategiją. Tai leis įmonei pereiti nuo paviršutinių kosmetinių pagražinimų prie esminės visos įmonės praktikos ir darbo veiklos modifikacijos.

IŠVADOS

1. Diskusijos dėl įmonių socialinės atsakomybės tęsiasi jau seniai ir yra palyginti sudėtingos. Tačiau šiandien tiek daugelio teoretikų, tiek praktikų jau įrodyta, jog socialinė atsakomybė yra neatskiriama nuo įmonės. Šiandieninės globalizacijos fone, padidėjus suinteresuotų grupių spaudimui, įmonė, norinti išsilaikyti rinkoje ir likti konkurencinga, privalo išanalizuoti išorės veiksnių įtaką ir sumodeliuoti strateginį atsaką. Įmonės socialinis atsakas į sociumo spaudimą susiformuoja į tam tikrų veiksmų sistemą – socialinės atsakomybės strategiją, kuriai rengti ir realizuoti naudojami įmonės socialinės atsakomybės strateginiai sprendimai.

2. Išorės veiksniai nulemia būtinybę ir sudaro sąlygas įmonei būti socialiai atsakingai ir rengti bei realizuoti socialinės atsakomybės strategiją. Akivaizdu, kad susidarė situacija, kai mokslinė opinija kartu su išorės veiksniais – tokiais, kaip vis didėjanti verslo organizacijų įtaka, pasaulinių socialinių standartų diegimo ir kontrolės iniciatyvų atsiradimas, didėjantis visuomenės spaudimas bei blogėjanti ekologinė situacija – verčia verslą tapti socialiai atsakingu, nepaliekant kito pasirinkimo.

3. Subalansuota įmonės vertybių sistema yra adekvatus atsakas į įvairius ir dažnai priešingus suinteresuotų grupių lūkesčius, o tai reiškia, kad įmonė realizuoja teisingą strategiją ir strategijos tikslas yra pasiekiamas, ir priešingai – nesubalansuota vertybių sistema rodo netinkamai sukurtą strategiją ar jos nebuvimą bei socialinės atsakomybės sampratą ne kaip veiklos strategiją, o siaurai – kaip rinkodaros komunikacijos priemonę.

4. Tyrimo metu nustatyta, jog iš 61-os save socialiai atsakingomis įvardinusios įmonės ir organizacijos, net 69% įmonių ir organizacijų neturi subalansuotos vertybių sistemos. Manau, jog tokia situacija susidarė dėl to, kad šios įmonės ir organizacijos savo socialinės atsakomybės strategijos rengimo etape neteisingai formulavo įmonės misiją, kadangi nepilna apimtimi atsižvelgė į sociumo lūkesčių visumą, ko pasekoje įmonės sukurta vertybių sistema netapo subalansuotu atsaku į prieštarigus ir dažnai besikeičiančius suinteresuotų grupių lūkesčius. Taigi pasitvirtino iškelta hipotezė – viešojoje erdvėje save socialiai atsakingomis pristatančios įmonės ne visada turi teisingą ir veiksmingą socialinės atsakomybės strategiją, ko pasekoje nesukuria subalansuotos vertybių sistemos, taigi – netampa socialiai atsakingomis.

5. Narystė Nacionaliniame atsakingo verslo įmonių tinkle arba pasiskelbimas socialiai atsakingu viešojoje erdvėje bei atskirų socialinių programų vykdymas negarantuoja, jog įmonė yra socialiai atsakinga. Socialinė atsakomybė galima tik įmonei rengiant ir realizuojant teisingą ir veiksmingą socialinės atsakomybės strategiją.

6. Rengiant ir realizuojant įmonės socialinės atsakomybės strategiją būtinas plėtotinės ir nustatytinės metodologijos derinimas – pagrindu laikant nustatytinę metodologiją dėl jos aiškumo, nuoseklumo, logiškumo ir kontrolės mechanizmo, papildant ją kai kuriais plėtotinės metodologijos elementais, leidžiančiais turėti misijos koregavimo mechanizmus tiek strategijos rengimo, tiek realizavimo stadijose atsižvelgiant į besikeičiančius ir prieštarigus suinteresuotų grupių lūkesčius.

7. Įmonėms neužtenka disponuoti informacija apie socialinės atsakomybės instrumentų visumą, joms reikia pateikti informaciją apie socialinės atsakomybės praktiką, t.y. nuo klausimo „kas tai“ pereiti prie klausimo „kaip tą padaryti“.

8. Įmonių socialinės atsakomybės politikos priėmimą ir vykdymą reikia traktuoti kaip atitinkamą įmonės strategijos rengimą ir svarbiausiai – realizavimą: konkrečių veiksmų procedūrų vykdymą, realistiškų įmonės socialinės atsakomybės nuostatų ir taisyklių organizavimą, motyvavimą, koordinavimą, vertinimą ir koregavimą, naudojant šiame darbe siūlomą socialinės atsakomybės strategijos rengimo ir realizavimo algoritmą. Nuo klasikinių strategijos rengimo ir realizavimo algoritmų jis skiriasi tuo, jog prasideda ne nuo aplinkos analizės, kaip liepia nustatytinė metodologija, o nuo įmonės sprendimo būti socialiai atsakingu. Todėl strategijos rengimas siūlomame algoritme objektyviai pradedamas nuo vizijos, misijos ir tikslų. Kaip plėtotinės metodologijos elementas čia panaudotas dvigubas „lankstus“ grįžtamasis ryšys tarp alternatyvų vertinimo ir strategijos pasirinkimo bei socialinių programų efektyvumo įvertinimo ir įmonės misijos bei suinteresuotų šalių lūkesčių derinimo. Būtent šio dvigubo „lankstaus“ grįžtamojo ryšio dėka įmonė, realizuodama socialinės atsakomybės strategiją, sukurs subalansuotą vertybių sistemą, bei galės pastoviai reguliuoti vertybių balansą koreguodama įmonės misiją atsižvelgiant į suinteresuotų šalių lūkesčių pokyčius bei prioritetų kaitą; taigi jos socialinės atsakomybės strategija pasieks tikslą – įmonė bus socialiai atsakinga.

LITERATŪRA

1. Bowen H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row: N. Y.
2. Carroll A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society* 38
3. Carroll A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4
4. Carroll A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34
5. Davis K. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* 2
6. Davis K., Blomstrom R. 1975. *Business and Society: Environment and Responsibility*. McGraw-Hill: N. Y.
7. Эпштайн Э. 2002. Этика бизнеса как научная дисциплина: прошлое, настоящее и будущее (анализ американского опыта). *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент*
8. EUROPOS BENDRIJŲ KOMISIJA Briuselis, 22.3.2006 KOM(2006) 136 eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006
9. Friedman M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine* (September 13).
10. Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility [COM(2001) europa.eu/...social.../n26039_en.htm
11. Įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metais skatinančių priemonių planas (Žin., 2006, Nr. 2-28).
12. Juščius V. (2009) Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Ekonomika ir vadyba*. 14
13. Lietuvos Respublikos Valstybės ilgalaikės raidos strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr.113-5029)

14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004–2008 metų programos įgyvendinimo priemonės (patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. kovo 24 d. nutarimu Nr. 315, Žin., 2005, Nr. 40-1290)

15. Lietuvos Respublikos nacionalinę kovos su korupcija programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. sausio 17 d. nutarimu Nr. IX-711 (Žin., 2002, Nr. 10-355)

16. McGuire J.W. 1963. Business and Society. McGraw_Hill: N. Y.

17. Nacionalinę darnaus vystymosi strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Žin., 2003, Nr. 89-4029)

18. Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa (Žin., 2005, Nr. 139-5019), patvirtinta 2005 m. lapkričio 22 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1270.

19. Sethi S. P. 1975. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. California Management Review 17

20. SADM ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. A1-337 „Dėl įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“

21. The World Summit on Sustainable Development, WSSD or Earth Summit 2002, www.un.org/events/wssd/

22. Vasiljeviene N. ir Vasiljevas A. (2008) Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. Kaunas.

23. Vasiliauskas A. (2007) Strategijos valdymas. Kaunas.

Peciulevičiaus V. Įmonės socialinės atsakomybės strategija / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. R. Darulis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir strateginio valdymo fakultetas, 2009 - 164 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta įmonių socialinės atsakomybės strategija, iškeltos jos rengimo ir realizavimo problemos bei pateikti siūlymai, kaip šias problemas spręsti.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama įmonių socialinės atsakomybės sąvoka teoriniu aspektu ir nustatomos priežastys, lemiančios būtinybę rengti įmonių socialinės atsakomybės strategiją. Antroje dalyje pasirenkamas ir pagrindžiamas įmonių socialinės atsakomybės tyrimo metodas bei atliekamas viešojoje erdvėje socialiai atsakingomis besiskelbiančių Lietuvos įmonių tyrimas. Trečioje dalyje, remiantis tyrimo rezultatais, nustatoma ar tiriamos įmonės yra socialiai atsakingos; įvertinamos problemos sprendimo alternatyvos ir atrenkamas optimaliausias variantas; pateikiami siūlymai - parengiamas įmonės socialinės atsakomybės strategijos algoritmas.

Pagrindiniai žodžiai: socialinė atsakomybė, socialinės atsakomybės strategija, suinteresuotų grupių lūkesčiai, verslo etika, darni plėtra, Pasaulinis susitarimas.

Peciulevicius V. Corporate social responsibility strategy / management organizations masters final thesis. Head Assoc. R. Darulis. Vilnius: Michael Romeris University, Policy and Strategic Management Department, 2009 – 164 p.

ANNOTATION

Master's thesis analysed and assessment of corporate social responsibility strategy, raised its production and marketing problems and provide suggestions how to tackle these issues. The work consist of three parts. In the first part of the work examines the concept of corporate social responsibility in a theoretical context and identify causes of the need to develop corporate social responsibility strategy. Optional for the second part, and supported by corporate social responsibility, research method and is carried out in a public area of socially responsible claiming Lithuanian Enterprises. The third section on the basis of test results, established or the companies concerned are socially responsible, dealing with alternatives to be evaluated and selected the best option, suggest-prepared corporate social responsibility strategy algorithm. Key words: social responsibility, strategy, stakeholders' expectations, business ethics, sustainable development, Global Compact.

Peciulevičiaus V. Įmonės socialinės atsakomybės strategija / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. R. Darulis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir strateginio valdymo fakultetas, 2009 - 164 p.

SANTRAUKA

Įmonių socialinė atsakomybė šiandien jau nagrinėjama kaip strateginės reikšmės klausimas ir svarstoma, kaip aplinkosauginius ir socialinius aspektus integruoti į įmonės strategiją bei kasdieninę praktiką. Tai tiesiogiai susiję su visuomenės, taigi, kiekvieno iš mūsų, gerove, reikšminga ir verslo atstovams, todėl pasirinkta tema yra aktuali ir kaip teorinio pažinimo dalykas, ir kaip praktinio, empirinio tyrimo objektas. Visuomenė iš verslo reikalauja socialiai atsakingo elgesio. Tačiau problema yra ta, kad įmonės, nematydamos griežtų metodologinių nurodymų, o tik „rekomendacinio“ pobūdžio moralinius patarimus, suvokia poreikį socialinę atsakomybę institucionalizuoti įmonėje, bet susiduria su klausimu – kaip tai daryti teisingai arba net nesvarsto tokio klausimo, o tai dar blogiau.

Todėl šio darbo tyrimo objektas – Lietuvos įmonių socialinės atsakomybės strategijos.

Darbo tikslas – parengti įmonės socialinės atsakomybės strategijos metodiką, integruojant į įmonės organizacinę struktūrą etines ir socialinės atsakomybės vertybes.

Darbo uždaviniai: išnagrinėti įmonių socialinės atsakomybės sąvokos teorinius aspektus; nustatyti priežastis, lemiančias būtinybę rengti įmonių socialinės atsakomybės strategiją; pasirinkti ir pagrįsti įmonių socialinės atsakomybės tyrimo metodą; atlikti viešojoje erdvėje socialiai atsakingomis besiskelbiančių Lietuvos įmonių tyrimą; remiantis tyrimo rezultatais, nustatyti ar tiriamos įmonės yra socialiai atsakingos; įvertinti problemos sprendimo alternatyvas ir atrinkti optimaliausią variantą; parengti įmonės socialinės atsakomybės strategijos algoritmą.

Darbo hipotezė – viešojoje erdvėje save pristatančios socialiai atsakingomis įmonės ne visada turi parengtą socialinės atsakomybės strategiją, nesukuria vertybių sistemos kaip maksimaliai subalansuoto atsako į suinteresuotų grupių lūkesčius, taigi netampa socialiai atsakingomis.

Darbo eigoje naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, aprašomasis, lyginamasis, sintezė medžiagos nagrinėjimas ir tinkamos medžiagos naudojimas darbui, statistinis – lentelių sudarymas.

Atlikus tyrimą, pasitvirtino iškelta hipotezė. Iš 61-os socialiai atsakingomis prisistatančių įmonių ir organizacijų 69 % neturi subalansuotos vertybių sistemos, kaip maksimalaus atsako į suinteresuotų grupių lūkesčius. Taigi, turi sukurtą ir realizuoja neteisingą ir neveiksmingą socialinės atsakomybės strategiją.

Todėl darbe siūlomas ir aprašomas konceptualus socialinės atsakomybės strategijos rengimo ir realizavimo algoritmas, kurio praktinis panaudojimas įmonės ar organizacijos veikloje leistų sumažinti minėtą procentą ir išvengti socialinės atsakomybės imitavimo.

Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama įmonių socialinės atsakomybės sąvoka teoriniu aspektu ir nustatomos priežastys, lemiančios būtinybę rengti įmonių socialinės atsakomybės strategiją. Antroje dalyje pasirenkamas ir pagrindžiamas įmonių socialinės atsakomybės tyrimo metodas bei atliekamas viešojo erdvėje socialiai atsakingomis besiskelbiančių Lietuvos įmonių tyrimas. Trečioje dalyje, remiantis tyrimo rezultatais, nustatoma ar tiriamos įmonės yra socialiai atsakingos; įvertinamos problemos sprendimo alternatyvos ir atrenkamas optimaliausias variantas; pateikiami siūlymai - parengiamas įmonės socialinės atsakomybės strategijos algoritmas.

Peciulevičiaus V. Corporate social responsibility strategy / management organizations masters final thesis. Head Assoc. R. Darulis. Vilnius: Michael Romeris University, Policy and Strategic Management Department, 2009 – 164 p.

SUMMARY

Corporate social responsibility is today regarded as a matter of strategic importance and considered in the environmental and social aspects of integration of business strategy and everyday practice. This is directly related to the public, so each of our welfare, important and business representatives, and the chosen topic is of interest, and how theoretical knowledge of the subject, and as a practical empirical investigation. The public demands from the business of socially responsible behavior. But the problem is that a company without seeing the strict methodological guidelines, but only "recommendatory" nature of moral advice, aware of the need to institutionalize social responsibility in the company, but faced with the question - how to do it correctly or even does not consider the question, which is even worse. Therefore, the subject matter of this work – Lithuania corporate social responsibility strategy. The aim - to develop corporate social responsibility strategy methodology, in integrating the company's organizational structure of the ethical and social responsibility values.

Job tasks: to examine the concept of corporate social responsibility in the theoretical aspects of the reasons underpinning the need to develop corporate social responsibility strategy choice and corporate social responsibility based on the method used to carry out a public space of socially responsible companies claiming Lithuanian study, based on the results of the study, to determine whether the undertakings concerned are socially responsible; evaluate solution alternatives and select the best option, a corporate social responsibility strategy algorithm.

Working hypothesis - the public space itself in the delivery of socially responsible companies are not always prepared to social responsibility strategy that creates value system as the most balanced response to stakeholders' expectations, so do not become socially responsible. Workflow, the following tests: the analysis of scientific literature, a descriptive, comparative, analysis and synthesis of materials suitable material for work,

statistical - tabulation. The study confirmed the hypothesis. Of the 61 introduce oneself as socially responsible companies and organizations, 69% do not have sustainable value system as the maximum response to stakeholders' expectations. So has developed and sells the wrong and ineffective social responsibility strategy. Therefore, the proposed work and describe a conceptual social responsibility strategy development and implementation of the algorithm, a practical use of company or organization to increase the percentage of social responsibility and to avoid imitation. The paper consists of three parts. In the first part of the work examines the concept of corporate social responsibility in a theoretical context and identify causes of the need to develop corporate social responsibility strategy. Optional of the second part, and supported by corporate social responsibility strategy, research method and is carried out in a public area of socially responsible claiming Lithuanian Enterprises. The third section on the basis of test results, defining or the companies concerned are socially responsible, dealing with alternatives to be evaluated and selected the best option, suggest-prepared corporate social responsibility strategy algorithm.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 1

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Akcinė prekybos bendrovė „Apranga“ http://www.apranga.lt	Klientai Darbuotojai	Pagarba klientams, jų poreikių tenkinimas; investuojame į savo darbuotojus: darbuotojai jaučiasi vertinami ir gerbiami.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Pagarba klientams, jų poreikių tenkinimas.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Investuojame į savo darbuotojus: darbuotojai jaučiasi vertinami ir gerbiami.

Vertinimas	Nėra subalansuoto vertybių derinimo.
------------	--------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

2 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr.2

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Koncernas „MG Baltic“ http://www.mgbaltic.lt	Išskiria socialinę atsakomybę Verslo etika Aplinkosauga Labdara	Dėmesys verslo kultūrai bei socialinei atsakomybei; parama nacionaliniam muziejui, teniso ir krepšinio rėmimas, vaikų namų ir neįgaliųjų rėmimas, labdara; aplinkosauga: dalyvavimas antrinių žaliavų perdirbimo projekte.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Dėmesys verslo kultūrai bei socialinei atsakomybei.
Saugomos vertybės	Parama nacionaliniam muziejui, teniso ir krepšinio rėmimas, vaikų namų ir neįgaliųjų rėmimas, labdara.
Sukurtosios vertybės	Aplinkosauga: dalyvavimas antrinių žaliavų perdirbimo projekte.

Vertinimas	Subalansuotas vertybių kūrimas.
------------	---------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

3 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 3

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Baltų žemės“ http://www.baltuzemes.lt	Klientai Darbuotojai Atvirumas Labdara	Vertybės: pagarba žmogui, jo šeimai ir namams, atsakomybė klientams ir darbuotojams, atsakinga kaimynystė, atvirumas, labdara.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Pagarba žmogui, jo šeimai ir namams, atsakomybė klientams ir darbuotojams, atsakinga kaimynystė, atvirumas.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Labdara.

Vertinimas	Nėra subalansuoto vertybių derinimo.
------------	--------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

4 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 4

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Bureau Veritas Lit“ http://www.bureauveritas.lt	Verslo etika Aplinkos apsauga Socialinė atsakomybė	Įmonės veikla yra suderinta su globalia BUREAU VERITAS specializacija, kuri orientuota į keturis kertinius veiksnius: kokybę, sveikatos ir saugos darbe užtikrinimą, aplinkos apsaugą ir socialinę atsakomybę. Darbo ir etikos standartai.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Įmonės veikla yra suderinta su globalia BUREAU VERITAS specializacija, kuri orientuota į keturis kertinius veiksnius: kokybę, sveikatos ir saugos darbe užtikrinimą, aplinkos apsaugą ir socialinę atsakomybę. Darbo ir etikos standartai.
Vertinimas	Nėra subalansuoto vertybių derinimo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

5 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 5

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Constructus“ http://www.constructus.lt	Aplinkosauga Partneriai Veiklos skaidrumas Visuomenė ISO 14001 sertifikatas Įvaizdis Reputacija	Rūpinimasis žmonėmis ir aplinkos tausojimas: atliekų tvarkymas, atsargus medžiagų pasirinkimas. Aplinkosaugos vizija, strategija; ISO 14001 standartas; geriausios praktikos perdavimas tiekėjams ir subrangovams. Dėmesys įvaizdžiui ir reputacijai, veiklos skaidrumui ir atvirumui, darbo sistemos „Mūsų darbo stilius“ procedūrų laikymuisi ir kontrolei.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Dėmesys įvaizdžiui ir reputacijai, veiklos skaidrumui ir atvirumui, darbo sistemos „Mūsų darbo stilius“ procedūrų laikymuisi ir kontrolei.
Saugomos vertybės	Rūpinimasis žmonėmis ir aplinkos tausojimas: atliekų tvarkymas, atsargus medžiagų pasirinkimas. Aplinkosaugos vizija, strategija; ISO 14001 standartas.
Sukurtosios vertybės	Geriausios praktikos perdavimas tiekėjams ir subrangovams.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

6 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 6

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Ernst&Young“ http://www.ey.com Pastaba: pasaulinis tinklapis	Etikos kodeksas Klientai Darbuotojai	Etikos kodeksas, atsakomybė klientams, darbuotojams, profesinis sąžiningumas.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Etikos kodeksas, atsakomybė klientams, darbuotojams, profesinis sąžiningumas.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Nėra subalansuoto vertybių derinimo.
------------	--------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

7 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 7

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Gyvybės draudimas Bonum Publicum“ http://www.bonumpublicum.lt	Įstatymų laikymasis Viešumas Pagarba žmonėms Paslaugų kokybė Gerovės kūrimas visuomenei	Mūsų veiklos principai: profesionalumas, viešumas, pagarba žmonėms ir įstatymams. Mes siekiame tapti tokia gyvybės draudimo bendrove, kurios draudimo polisas būtų geriausia priemonė savo šeimos ir savo ateities finansiniam saugumui užtikrinti.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Mūsų veiklos principai: profesionalumas, viešumas, pagarba žmonėms ir įstatymams. Mes siekiame tapti tokia gyvybės draudimo bendrove, kurios draudimo polisas būtų geriausia priemonė savo šeimos ir savo ateities finansiniam saugumui užtikrinti.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Nėra subalansuoto vertybių derinimo.
------------	--------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

8 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 8

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Invalda Service“ http://www.inservice.lt	Klientai Darbuotojai Verslo partneriai Akcininkai	Klientų poreikių tenkinimas; rūpinimasis įmonės darbuotojais, sudarant jiems tinkamas darbo sąlygas, užtikrinant galimybę nuolat tobulėti bei teisingą atlygį už veiklą įmonės labui. Sąlygų verslo partneriams sudarymas. Akcininkų tikslų įgyvendinimas.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Klientų poreikių tenkinimas. Sąlygų verslo partneriams sudarymas; acnininkų tikslų įgyvendinimas.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Rūpinimasis įmonės darbuotojais, sudarant jiems tinkamas darbo sąlygas, užtikrinant galimybę nuolat tobulėti bei teisingą atlygį už veiklą įmonės labui.

Vertinimas	Nėra subalansuoto vertybių derinimo.
------------	--------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

9 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 9

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Advokatų kontora „Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai LAWIN“ http://www.lawin.lt	Klientai Darbuotojai Paslaugų kokybė Reputacija	Klientų lūkesčių patenkinimas. Profesionalumas, vienybė, komandinis darbas, nuolatinis tobulėjimas.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Klientų lūkesčių patenkinimas, profesionalumas, vienybė, komandinis darbas, nuolatinis tobulėjimas.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Nėra subalansuoto vertybių derinimo.
------------	--------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

10 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr.10

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Lietuva Statoil“ http://www.statoil.lt	Aplinkosauga Klientai Visuomenė, socialinė parama Partneriai Produktų kokybė Etika: žmogaus teisių, darbo teisės laikymasis	Du esminiai principai: jokios žalos žmonėms ir aplinkai, jokių avarijų ir nuostolių. Žmonių sveikata, darbų sauga ir aplinkosauga. To paties tikimės iš tiekėjų ir partnerių. Atsakomybė klientams. Produktų kokybė.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Atsakomybė klientams. Produktų kokybė.
Saugomos vertybės	Žmonių sveikata, darbų sauga ir aplinkosauga.
Sukurtosios vertybės	Jokios žalos žmonėms ir aplinkai, jokių avarijų ir nuostolių. To paties tikimės iš tiekėjų ir partnerių.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

11 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 11

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB „TEO LT“ http://www.teo.lt	Klientai Darbuotojai Akcininkai Paslaugų kokybė Etinės vertybės	Misija: tenkinti klientų bendravimo ir informacijos poreikius, teikiant aukštos kokybės ir paprastas naudoti ryšio paslaugas. Vizija: geriausias ryšio paslaugų partneris Lietuvoje. Vertybės: atvirumas, atsakingumas, veiklumas, rūpinimasis akcininkais ir vartotojais, bendradarbiavimas.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Misija: tenkinti klientų bendravimo ir informacijos poreikius, teikiant aukštos kokybės ir paprastas naudoti ryšio paslaugas. Vizija: geriausias ryšio paslaugų partneris Lietuvoje. Vertybės: atvirumas, atsakingumas, veiklumas, rūpinimasis akcininkais ir vartotojais, bendradarbiavimas.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Nėra subalansuotos vertybių sistemos.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

12 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 12

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB „Lifosa“ http://www.lifosa.com	Aplinkosauga ISO 9001 standartas. Žaliavų ir energetikos išteklių taupymas. Įstatymų laikymasis. Konkurencingumas. Darbuotojai. Produktų kokybė. Visuomenė.	Aplinkosaugos politika: laikytis įstatymų, saugoti gamtą, taršos prevencija, atsakomybė už savo produktų ir veiklos daromą poveikį aplinkai ir už padarytas klaidas; visuomenės informavimas. Vadybos politika: gerinti vadybos sistemą. Išlikti konkurencinga įmone, propaguoti savo konkurencinius pranašumus, stiprinti pozicijas pasaulio rinkoje. Taupiai naudoti gamtinius ir energetikos išteklius, gerinti produktų kokybę. Siekti stabilaus ir efektyvaus įmonės darbo. Siekti darbuotojų kompetencijos, suvokimo, mokymo gerinimo.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Išlikti konkurencinga įmone, propaguoti savo konkurencinius pranašumus, stiprinti pozicijas pasaulio rinkoje.
Saugomos vertybės	Aplinkosaugos politika: laikytis įstatymų, saugoti gamtą, taršos prevencija, atsakomybė už savo produktų ir veiklos daromą poveikį aplinkai ir už padarytas klaidas; visuomenės informavimas. Taupiai naudoti gamtinius ir energetikos išteklius, gerinti produktų kokybę.
Sukurtosios vertybės	Vadybos politika: gerinti vadybos sistemą. Siekti stabilaus ir efektyvaus įmonės darbo. Siekti darbuotojų kompetencijos, suvokimo, mokymo gerinimo.
Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

13 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 13

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB „Medicinos bankas“ http://www.medbank.lt	Klientai Labdara	Labdaros fondo ir meno kolektyvų rėmimas, rūpinimasis klientais

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Rūpinimasis klientais.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Labdaros fondo ir meno kolektyvų rėmimas.

Vertinimas	Nėra subalansuota vertybių sistema.
------------	-------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

14 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 14

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Pakmarkas“ http://www.pakmarkas.lt	Aplinkosauga: ISO 9001-2000, 14001. Atliekų tvarkymas. Klientai. Darbuotojai. Partneriai. Verslo etika.	Kokybės sistema, aplinkos apsaugos vadybos sistema, vertybės: dėmesys klientui, pagarba darbuotojams ir verslo partneriams, tobulėjimas ir kompetencija, reikalavimai tiekėjams.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Dėmesys klientui, pagarba darbuotojams ir verslo partneriams, tobulėjimas ir kompetencija, reikalavimai tiekėjams.
Saugomos vertybės	Aplinkos apsaugos vadybos sistema.
Sukurtosios vertybės	Kokybės sistema.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

15 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 15

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB SEB Vilniaus bankas http://www.seb.lt	Išskiria socialinę atsakomybę. Klientai. Darbuotojai. Verslo etika. Visuomenė.	Atsakomybė klientams: aptarnavimo kokybė, informavimas, konfidencialumas. Darbuotojams: lygios karjeros galimybės, profesinis mokymas. Įsipareigojimai visuomenei: etikos principų laikymasis; paslaugų kokybė, naujos technologijos. Vertybės: atsakomybė, profesionalumas, pagarba, tęstinumas

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Atsakomybė klientams: aptarnavimo kokybė, informavimas, konfidencialumas. Etikos principų laikymasis; paslaugų kokybė, naujos technologijos. Vertybės: atsakomybė, profesionalumas, pagarba, tęstinumas.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Darbuotojams: lygios karjeros galimybės, profesinis mokymas. Įsipareigojimai visuomenei.
Vertinimas	Nėra subalansuotos vertybių sistemos.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

16 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 16

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB „Ūkio bankas“ http://www.ub.lt/lt	Klientai Partneriai Paslaugų kokybė Bendruomenės Rėmimas	Vadybos strategija. Rūpinimasis klientais ir partneriais. Teikiamų paslaugų kokybė. Parama sportui ir kultūrai. Labdara. Rūpinimasis bendruomenėmis.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Rūpinimasis klientais ir partneriais, teikiamų paslaugų kokybė.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Vadybos strategija. Parama sportui ir kultūrai. Labdara. Rūpinimasis bendruomenėmis.

Vertinimas	Nėra subalansuotos vertybių sistemos.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

17 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 17

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB „Pieno žvaigždės“ http://www.pienas.lt	Vartotojai Darbuotojai Kokybės vadybos sistema ISO 9001 sertifikatas	Kuria geresnį ir sveikesnį gyvenimą savo vartotojams, partneriams, šaliai ir sau. Darbuotojai yra kvalifikuoti ir nuolat mokomi, darbų instrukcijos. Kokybės vadybos sistema ISO 9001. Žaliavų kontrolė ir produktų kokybė.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Kuria geresnį ir sveikesnį gyvenimą savo vartotojams, partneriams, šaliai ir sau.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Darbuotojai yra kvalifikuoti ir nuolat mokomi, darbų instrukcijos. Kokybės vadybos sistema ISO 9001. Žaliavų kontrolė ir produktų kokybė.

Vertinimas	Nėra subalansuotos vertybių sistemos.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

18 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 18

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Biovela“ http://www.biovela.lt	Produktų kokybė Vartotojai Darbuotojai Aplinkosauga ISO 14000 Matavimo sistema poveikiui matuoti ISO 9000	Produktų kokybė ir vartotojų lūkesčių tenkinimas. Darbuotojų mokymai. ISO 9000. Apsaugos vadybos sistemos pagal ISO 14000 diegimas. Produkto kokybės ir poveikio aplinkai matavimo sistema.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Produktų kokybė ir vartotojų lūkesčių tenkinimas.
Saugomos vertybės	Produkto kokybės ir poveikio aplinkai matavimo sistema.
Sukurtosios vertybės	Darbuotojų mokymai. ISO 9000. Apsaugos vadybos sistemos pagal ISO 14000 diegimas.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

19 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 19

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB „Plasta“ http://www.plasta.lt	Vartotojai Darbuotojai Aplinkosauga	Darbo sąlygų sukūrimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, iniciatyvumo skatinimas, atsakomybė už darbo kokybę. Vartotojų poreikių tenkinimas. Kokybės valdymo sistema.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Vartotojų poreikių tenkinimas.
Saugomos vertybės	Kokybės valdymo sistema. Darbo sąlygų sukūrimas.
Sukurtosios vertybės	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, iniciatyvumo skatinimas, atsakomybė už darbo kokybę.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

20 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 20

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Vilniaus duona“ http://www.vilniausduona.lt	Vartotojai Darbuotojai Partneriai Produktai Visuomenė Parama švietimui ir kultūrai	Vertybės: patenkinti įvairių vartotojų poreikius; plėtoti ryšius su klientais, tiekėjais ir paslaugų teikėjais; kelti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją; efektyviai plėsti įmonės veiklą. Rėmimo sritys: socialinė sritis (neatlyginamos kraujo donorystės skatinimas); švietimo sritis (vaikų ir jaunimo švietimą bei ugdymą skatinančios programos).

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Patenkinti įvairių vartotojų poreikius; plėtoti ryšius su klientais, tiekėjais ir paslaugų teikėjais. Efektyviai plėsti įmonės veiklą.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Kelti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją. Rėmimo sritys: socialinė sritis (neatlyginamos kraujo donorystės skatinimas); švietimo sritis (vaikų ir jaunimo švietimą bei ugdymą skatinančios programos).
Vertinimas	Nėra subalansuotos vertybių sistemos.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

21 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 21

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Commercial Union Lietuva“ http://www.cu.lt/lt	Išskiria socialinę atsakomybę Klientai Darbuotojai Tiekėjai Partneriai Bendruomenė Verslo etikos standartai Aplinkosauga	Prisiima socialiai atsakingo verslo įsipareigojimus atlikdama draudiko, investuotojo, darbdavio ir vartotojo funkcijas. Įmonės socialinės verslo atsakomybės programa apima šias sritis: verslo etikos standartai, klientai, žmogaus teisės, darbuotojai, sveikata ir saugumas, tiekėjai, bendruomenė, aplinkosauga. Skatina verslo partnerius siekti atsakingos veiklos.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Prisiima socialiai atsakingo verslo įsipareigojimus atlikdama draudiko, investuotojo, darbdavio ir vartotojo funkcijas.
Saugomos vertybės	Įmonės socialinės verslo atsakomybės programa apima šias sritis: verslo etikos standartai, klientai, žmogaus teisės, darbuotojai, sveikata ir saugumas, tiekėjai, bendruomenė, aplinkosauga.
Sukurtosios vertybės	Skatina verslo partnerius siekti atsakingos veiklos.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

22 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 22

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB „Alna“ http://www.alna.lt	Klientai Darbuotojai Visuomenė	Klientams teikti profesionalias paslaugas ir įgyvendinti unikalius sprendimus, suteikiančius konkurencinio pranašumo. Mūsų turtas – mūsų darbuotojai; komandinis darbas, bendros šventės. Vertybės: augimas, inovacijos, įsipareigojimai ir aistra; atsakomybė visuomenei: dėmesys socialiai pažeidžiamoms grupėms; talentingų vaikų rėmimo ir skatinimo programos; bendradarbiavimas su Lietuvos muzikos ir teatro akademija

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Klientams teikti profesionalias paslaugas ir įgyvendinti unikalius sprendimus, suteikiančius konkurencinio pranašumo. Vertybės; augimas, inovacijos, įsipareigojimai ir aistra.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Mūsų turtas – mūsų darbuotojai; komandinis darbas, bendros šventės. Atsakomybė visuomenei: dėmesys socialiai pažeidžiamoms grupėms; talentingų vaikų rėmimo ir skatinimo programos; bendradarbiavimas su Lietuvos muzikos ir teatro akademija

Vertinimas	Nėra subalansuotos vertybių sistemos.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

23 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 23

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Senukai“ http://www.senukai.lt	Klientai Darbuotojai Partneriai	Vizija – geriausiai klientų poreikius tenkinanti bendrovė. Darbuotojai – mokymasis ir tobulėjimas, atsakomybė, pagarbus bendradarbiavimas.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Vizija – geriausiai klientų poreikius tenkinanti bendrovė.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Darbuotojai – mokymasis ir tobulėjimas, atsakomybė, pagarbus bendradarbiavimas.

Vertinimas	Nėra subalansuotos vertybių sistemos.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

24 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 24

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Bitė“ http://www.bite.lt	Labdara Bendruomenės	Sporto organizacijų rėmimas, labdara vietinėms bendruomenėms, švietimo įstaigoms, neįgaliesiems padėti spręsti kompiuterizavimo problemas.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Sporto organizacijų rėmimas, labdara vietinėms bendruomenėms, švietimo įstaigoms, neįgaliesiems padėti spręsti kompiuterizavimo problemas.

Vertinimas	Nėra subalansuotos vertybių sistemos.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

25 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 25

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „VP Market“ http://www.vpmarket.lt	Darbuotojai Parama kultūrai, sportui Stipendijos moksleiviams	Mokymo centras darbuotojams organizuoja seminarus ir kursus; laisvalaikio organizavimas, bendros šventės. Visuomeninė veikla: Tautinio olimpinio komiteto rėmimas, teatro festivalio „Sirenos“ rėmimas, stipendijos gabiausiems moksleiviams.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Mokymo centras darbuotojams organizuoja seminarus ir kursus; laisvalaikio organizavimas, bendros šventės. Visuomeninė veikla: Tautinio olimpinio komiteto rėmimas, tearto festivalio „Sirenos“ rėmimas, stipendijos gabiausiems moksleiviams.
Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

26 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr.26

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Palink“ http://www.iki.lt	Klientai Darbuotojai Visuomenė Labdara	Dėmesys ir pagarba klientui; prekių kokybė ir malonus aptarnavimas. Darbuotojams galimybė tobulėti ir kilti karjeros laiptais. Prekybos tinklas ir darbuotojai yra neatskiriama visuomenės dalis. Vienas iš įmonės prioritetų – aktyviai dalyvauti socialiniame gyvenime ir veikloje. Ilgalaikiai paramos projektai, pagalba pažeidžiamiausiems visuomenės sluoksniams.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Dėmesys ir pagarba klientui; prekių kokybė ir malonus aptarnavimas. Prekybos tinklas ir darbuotojai yra neatskiriama visuomenės dalis.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Darbuotojams galimybė tobulėti ir kilti karjeros laiptais. Vienas iš įmonės prioritetų – aktyviai dalyvauti socialiniame gyvenime ir veikloje. Ilgalaikiai paramos projektai, pagalba pažeidžiamiausiems visuomenės sluoksniams.

Vertinimas	Nėra subalansuotos vertybių sistemos.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

27 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 27

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Koncernas „Achemos grupė“ http://www.achema.lt/	Klientai Darbuotojai Visuomenė	Aukšta produkcijos kokybė, atsakomybė klientams; darbuotojų mokymas, darbo sąlygų gerinimas, skatinimo sistema, sveikatos centras, atlyginimas pagal darbo rezultatus; patikimas partneris ; darbuotojų ir gyventojų perspėjimo avarių atvejų schema; moksleivių konkurso parodos rėmimas; įdiegta nauja be atliekų gamybos technologija, taršos prevencijos priemonės, aplinkos apsaugos vadybos sistema: ISO 19001

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Aukšta produkcijos kokybė, atsakomybė klientams. Patikimas partneris.
Saugomos vertybės	Darbuotojų ir gyventojų perspėjimo avarių atvejų schema. Taršos prevencijos priemonės, aplinkos apsaugos vadybos sistema: ISO 19001
Sukurtosios vertybės	Moksleivių konkurso, parodos rėmimas; įdiegta nauja be atliekų gamybos technologija. Darbuotojų mokymas, darbo sąlygų gerinimas, skatinimo sistema, sveikatos centras, atlyginimas pagal darbo rezultatus.
Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

28 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 28

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Bendrovė „AGA“ http://www.aga-cad.lt/	Klientai Labdara Visuomenė	Paslaugų kokybė. Padovanojo šalies aukštosioms mokykloms legalios programinės įrangos beveik už 200 tūkst. Lt ir licencijų 650 mokymo vietų sukurti už milijoną litų. Prisideda prie informacinės visuomenės ir eismo visuomenės saugumo ugdymo.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Paslaugų kokybė.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Padovanojo šalies aukštosioms mokykloms legalios programinės įrangos beveik už 200 tūkst. Lt ir licencijų 650 mokymo vietų sukurti už milijoną litų. Prisideda prie informacinės visuomenės ir eismo visuomenės saugumo ugdymo.
Vertinimas	Nėra subalansuotos vertybių sistemos.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

29 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 29

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB “Berlin- Chemie Menarini Baltic” <a href="http://www.berlin-
chemie.lt">http://www.berlin- chemie.lt	Su sveikatos politika susijusių įstaigų partneris. Įsipareigojimas – šviesti ir mokyti jaunos žmones. Neįgalių žmonių integracija.	Sukūrusi naujoviškų produktų. Subūrusi stiprią prekybos komandą. Daug investuoja į tyrimus ir gamybą. Sukurta 41 darbo vieta neįgaliams žmonėms.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Sukūrusi naujoviškų produktų. Subūrusi stiprią prekybos komandą. Daug investuoja į tyrimus ir gamybą.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Sukurta 41 darbo vieta neįgaliams žmonėms.

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių derinimo sistema.
------------	---

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

30 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 30

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
<p>Uždaroji akcinė gyvybės draudimo ir pensijų bendrovė „Aviva Lietuva“. www.aviva.lt</p>	<p>Įmonės socialinės verslo atsakomybės programa apima šias sritis:</p> <p>Verslo etikos standartai. Įmonė įsipareigoja užtikrinti, kad visose verslo srityse būtų laikomasi griežtų etikos, teisės ir profesionalumo standartų.</p> <p>Klientai. Įmonė siekia teikti klientams sąžiningas ir kokybiškas paslaugas.</p> <p>Žmogaus teisės. Įmonė gerbia Tarptautinę žmogaus teisių deklaraciją ir vadovaujasi jos principais savo veikloje.</p> <p>Darbuotojai. Įmonė siekia būti darbdaviu, kurį rinkdamiesi darbuotojai teikia pirmenybę.</p> <p>Sveikata ir saugumas. Įmonė įsipareigoja užtikrinti saugią ir tinkamą darbo aplinką. Tai prioritetas visose Įmonės veiklos srityse.</p> <p>Tiekėjai. Įmonė bendradarbiauja su tiekėjais kaip su partneriais, padedančiais įgyvendinti socialiai atsakingo verslo politiką, teikiant prekes ir paslaugas.</p> <p>Bendruomenė. Įmonė siekia bendradarbiauti su bendruomene, kurioje Įmonė vykdo veiklą.</p> <p>Aplinkosauga. Įmonė siekia racionaliai valdyti bei gerinti išteklių vartojimą.</p>	<p>„Aviva Lietuva“, būdama grupės „Aviva“ narė, prisiima socialiai atsakingo verslo įsipareigojimus atlikdama draudiko, investuotojo, darbdavio ir vartotojo funkcijas.</p> <p>Aplinkosauginis projektas „Aviva talka – žalia Lietuva“ 2009 m.</p> <p>Iniciatyva „Aviva“ žaliojo kaspino meniuo už organų donorystės idėją. 2 proc. GPM dalis Lietuvos diabeto asociacijai.</p> <p>Aplinkosauginis projektas „Aviva talka – žalia Lietuva“ 2008 m.</p> <p>Neatlygintinos kraujo donorystės akcijos.</p>

30 PRIEDO TĘSINYS

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	<p>Verslo etikos standartai. Įmonė įsipareigoja užtikrinti, kad visose verslo srityse būtų laikomasi griežtų etikos, teisės ir profesionalumo standartų.</p> <p>Klientai. Įmonė siekia teikti klientams sąžiningas ir kokybiškas paslaugas.</p> <p>Tiekėjai. Įmonė bendradarbiauja su tiekėjais kaip su partneriais, padedančiais įgyvendinti socialiai atsakingo verslo politiką, teikiant prekes ir paslaugas.</p>
Saugomos vertybės	<p>Žmogaus teisės. Įmonė gerbia Tarptautinę žmogaus teisių deklaraciją ir vadovaujasi jos principais savo veikloje.</p> <p>Sveikata ir saugumas. Įmonė įsipareigoja užtikrinti saugią ir tinkamą darbo aplinką. Tai prioritetas visose Įmonės veiklos srityse.</p> <p>Aplinkosauga. Įmonė siekia racionaliai valdyti bei gerinti išteklių vartojimą.</p>
Sukurtosios vertybės	<p>Bendruomenė. Įmonė siekia bendradarbiauti su bendruomene, kurioje Įmonė vykdo veiklą.</p> <p>Darbuotojai. Įmonė siekia būti darbdaviu, kurį rinkdamiesi darbuotojai teikia pirmenybę.</p>
Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

31 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 31

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai" www.ekt.lt	<p>Vertė – siūlydami konkrečius sprendimus klientams, siekiame didinti jų organizacijų vertę. Praktiniai rezultatai – mūsų sprendimai lemia konkretų ir išmatuojamą rezultatą.</p> <p>Kompleksiškumas – savo komandoje turėdami įvairių sričių specialistų, galime kompleksiškai įvertinti kliento situaciją ir pasiūlyti individualių, įvairias veiklos sritis apimančių sprendimų.</p> <p>Žinios ir tobulėjimas – nuolat mokomės ir keliame kvalifikaciją, domimės naujovėmis.</p>	<p>Bendradarbiavimas ir ilgalaikiai santykiai. Tikime, jog partnerystė bei profesionalumu grindžiami santykiai skatina dialogą, leidžia suprasti vieniems kitus, mokytis ir drąsiai judėti link Jūsų užsibrėžtų tikslų.</p>

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	<p>Vertė – siūlydami konkrečius sprendimus klientams, siekiame didinti jų organizacijų vertę. Praktiniai rezultatai – mūsų sprendimai lemia konkretų ir išmatuojamą rezultatą.</p> <p>Bendradarbiavimas ir ilgalaikiai santykiai. Tikime, jog partnerystė bei profesionalumu grindžiami santykiai skatina dialogą, leidžia suprasti vieniems kitus, mokytis ir drąsiai judėti link Jūsų užsibrėžtų tikslų.</p>
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	<p>Kompleksiškumas – savo komandoje turėdami įvairių sričių specialistų, galime kompleksiškai įvertinti kliento situaciją ir pasiūlyti individualių, įvairias veiklos sritis apimančių sprendimų.</p> <p>Žinios ir tobulėjimas – nuolat mokomės ir keliame kvalifikaciją, domimės naujovėmis.</p>

31 PRIEDO TĘSINYS

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 32

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Mokslinė inovacinė bendrovė UAB "EKSPONENTĖ" www.eksponente.lt	Visada siekiame būti ir esame ateityje – tiriame ir kuriame veiklas, kurios tik ateityje ateis į mūsų gyvenimą. Todėl mūsų paslaugos susietos su pažangiausių sprendimų bei technologijų tyrimais, kūrimu ir diegimu į gyvenimą.	Parengti projektai aplinkosaugos srityje.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Visada siekiame būti ir esame ateityje – tiriame ir kuriame veiklas, kurios tik ateityje ateis į mūsų gyvenimą. Todėl mūsų paslaugos susietos su pažangiausių sprendimų bei technologijų tyrimais, kūrimu ir diegimu į gyvenimą.
Saugomos vertybės	Parengti projektai aplinkosaugos srityje.
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 33

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB "Ericsson Lietuva" www.ericsson.com	Pagrindinės Ericsson stiprybės - didelės investicijos į tyrimus ir naujas technologijas, naujų produktų kūrimas, platus produktų pasirinkimas ir jų pritaikymas įvairiems telekomunikacijų standartams bei sprendimams, pirmavimas mobilių ryšių srityje bei globalumas.	Kompanija dalyvavo kuriant tarptautinius GSM (mobili telefonija), DECT (belaidė telefonija) ir ERMES (asmeninės komunikacijos) standartus. Šiuo metu UAB "Ericsson Lietuva" dirba 40 darbuotojų, dauguma jų - technikai ir inžinieriai. UAB "Ericsson Lietuva" siūlo vartotojams ne tik atskirus produktus, bet ir visos problemos sprendimą: sistemų, kurios sujungtos gali maksimaliai atitikti vartotojų poreikius, visumą. Geros ir efektyvios ryšio sistemos organizacijoje yra taip pat svarbios, kaip ir gera vadyba. Bevielis ir laidinis ryšys, balso paštas, sujungimas su Interneto tinklais, žinybinio tinklo sukūrimas ir įmonės padalinių visoje šalyje sujungimas padeda taupyti laiką ir lėšas, didina našumą ir efektyvumą.

33 PRIEDO TĘSINYS

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	<p>Pagrindinės Ericsson stiprybės - didelės investicijos į tyrimus ir naujas technologijas, naujų produktų kūrimas, platus produktų pasirinkimas ir jų pritaikymas įvairiems telekomunikacijų standartams bei sprendimams, pirmavimas mobilių ryšių srityje bei globalumas.</p> <p>UAB "Ericsson Lietuva" siūlo vartotojams ne tik atskirus produktus, bet ir visas problemas sprendimą: sistemų, kurios sujungtos gali maksimaliai atitikti vartotojų poreikius, visumą. Geros ir efektyvios ryšio sistemos organizacijoje yra taip pat svarbios, kaip ir gera vadyba. Bevielis ir laidinis ryšys, balso paštas, sujungimas su Interneto tinklais, žinybinio tinklo sukūrimas ir įmonės padalinių visoje šalyje sujungimas padeda taupyti laiką ir lėšas, didina našumą ir efektyvumą.</p>
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	<p>Kompanija dalyvavo kuriant tarptautinius GSM (mobili telefonija), DECT (belaidė telefonija) ir ERMES (asmeninės komunikacijos) standartus.</p> <p>Šiuo metu UAB "Ericsson Lietuva" dirba 40 darbuotojų, dauguma jų - technikai ir inžinieriai.</p>
Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 34

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB Eura www.eura.lt		

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Pateikiama tik komercinė informacija.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 35

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB „Kauno energija“ www.kaunoenergija.lt	AB "Kauno energija" – konkurencinga ir verslą plėtojanti Kauno regione energijos gamybos, šilumos tiekimo ir paskirstymo kompanija, kurios pagrindinis tikslas teikti vartotojui kokybišką centralizuoto šilumos tiekimo produkciją ir paslaugas, prisidėti prie aplinkos taršos mažinimo ir švaresnio bei gražesnio miesto kūrimo, kuriame būtų šilta ir jauku gyventi.	<p>Vertybės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aukštos kokybės paslaugos, kurios tenkina centralizuoto šilumos tiekimo vartotojų poreikius; • prisidėjimas prie neigiamo poveikio aplinkai mažinimo, nuolatinio aplinkos apsaugos gerinimo siekimas bei gamtinių ir energetinių resursų taupymas, nepakenkiant teikiamų paslaugų kokybei; • pridėtinės vertės kūrimas centralizuoto šilumos tiekimo vartotojams, partneriams ir akcininkams; • bendrovės finansinės-ekonominės veiklos rezultatų nuolatinis gerinimas, operatyviai reaguojant į rinkos pokyčius; • tikslingai mažinamos gamybos, tiekimo ir valdymo sąnaudos; • atvirumas technikos ir technologijos naujovėms ir jų diegimui; • siekimas mažinti tiekiamos šilumos savikainą; • ryšių su vartotojais kokybės gerinimas ir i bendradarbiavimo plėtra.

35 PRIEDO TĘSINYS

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	<p>Aukštos kokybės paslaugos, kurios tenkina centralizuoto šilumos tiekimo vartotojų poreikius.</p> <p>Pridėtinės vertės kūrimas centralizuoto šilumos tiekimo vartotojams, partneriams ir akcininkams.</p> <p>Bendrovės finansinės-ekonominės veiklos rezultatų nuolatinis gerinimas, operatyviai reaguojant į rinkos pokyčius; tikslingai mažinamos gamybos, tiekimo ir valdymo sąnaudos; atvirumas technikos ir technologijos naujovėms ir jų diegimui; siekimas mažinti tiekiamos šilumos savikainą; ryšių su vartotojais kokybės gerinimas ir į bendradarbiavimo plėtra.</p>
Saugomos vertybės	<p>Prisidėjimas prie neigiamo poveikio aplinkai mažinimo, nuolatinio aplinkos apsaugos gerinimo siekimas bei gamtinių ir energetinių resursų taupymas, nepakenkiant teikiamų paslaugų kokybei.</p>
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 36

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB "Klaipėdos kartonas" www.kartonas.lt	Tapti sėkmingai savo rinkoje dirbančia ir stabiliai augančia įmone, klientų ir tiekėjų vertinama kaip patikimiausias partneris Baltijos regiono popieriaus pramonėje. Užtikrinti saugų ir abipusiai naudingą verslą klientams, tiekiant tik aukštos kokybės popieriaus produkciją ir paslaugas bei sekant klasikinėmis verslo etikos tradicijomis.	AB "Klaipėdos kartonas" kasmet perdirba iki 115 000 tonų makulatūros. Kiekviena tona perdirbtos makulatūros išsaugo 15 medžių, 30 kub. metrų vandens, 500 kilogramų naftos. AB "Klaipėdos kartonas" perdirbdamas makulatūrą, kasmet išsaugo apie 1,5 mln. medžių, 3 mln. kub. metrų vandens ir apie 50 tūkst. tonų naftos. Partneryste pagrįsti santykiai su klientais, tiekėjais ir darbuotojais; Įsipareigojimai tvirti, patikimi ir punktualūs; Ekologiška gamyba; Inovacijos gamyboje ir nauji produktai; Visa veikla nukreipta į ilgalaikius verslo santykius. Motyvuoti ir kūrybiški darbuotojai; Nuolatinis darbuotojų mokymas;

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Partneryste pagrįsti santykiai su klientais, tiekėjais ir darbuotojais; Įsipareigojimai tvirti, patikimi ir punktualūs; Visa veikla nukreipta į ilgalaikius verslo santykius.
Saugomos vertybės	Ekologiška gamyba.
Sukurtosios vertybės	Inovacijos gamyboje ir nauji produktai. Motyvuoti ir kūrybiški darbuotojai. Nuolatinis darbuotojų mokymas.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

37 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 37

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Klaipėdos terminalo grupė, UAB http://terminalas.biz		

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	
Sukurtosios Vertybės	

Vertinimas	Pateikiama tik komercinė informacija.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

38 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 38

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB Lietuvos draudimas www.ld.lt	Mes esame patikimas draudimo partneris, užtikrinantis saugumą ir laisvę veikti	„Lietuvos draudimas“ remia ir palaiko šiuos renginius bei projektus: Nacionalinės pažangos premija: nuo 2007 metų teikiame Partnerystės pažangos premiją, skatindami mokslo ir verslo partnerystę Lietuvoje. Metų automobilis: jau ketvirtus metus esame prestižinio konkurso „Metų automobilis“ generalinis rėmėjas. „Jaunasis kolega“: kartu su organizacija „Junior Achievement Lietuva“ inicijuojame moksleivių ugdymo projektą „Jaunasis kolega“. „Lietuvos ryto“ krepšinio klubas: kelintus metus tęsiame ilgalaikį vieno geriausių krepšinio klubų Lietuvoje rėmimą. Šarūno Marčiulionio krepšinio akademija: skatiname jaunosios krepšinininkų kartos ugdymą, remdami ir palaikydami jaunuosius talentus.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Puikus aptarnavimas. Iki galo atliktas darbas. Išmintinga veikla. Šaunios idėjos. Pozityvus nusiteikimas.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Lietuvos draudimas“ remia ir palaiko šiuos renginius bei projektus: Nacionalinės pažangos premija: nuo 2007 metų teikiame Partnerystės pažangos premiją, skatindami mokslo ir verslo partnerystę Lietuvoje; Metų automobilis: jau ketvirtus metus esame prestižinio konkurso „Metų automobilis“ generalinis rėmėjas; „Jaunasis kolega“: kartu su organizacija „Junior Achievement Lietuva“ inicijuojame moksleivių ugdymo projektą „Jaunasis kolega“; „Lietuvos ryto“ krepšinio klubas: kelintus metus tęsiame ilgalaikį vieno geriausių krepšinio klubų Lietuvoje rėmimą; Šarūno Marčiulionio krepšinio akademija: skatiname jaunosios krepšinininkų kartos ugdymą, remdami ir palaikydami jaunuosius talentus.

38 PRIEDO TĘSINYS

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 39

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
<p>AB „Orlen Lietuva“ www.orlenlietuva.lt</p>	<p>Savo veikloje vadovaujamos verslo etikos ir socialinės atsakomybės principais.</p>	<p>Aplinkosauga — viena prioritetinių AB „ORLEN Lietuva“ sričių. Bendrovė skiria daug lėšų gamtos apsaugos priemonių diegimui, glaudžiai bendradarbiauja su Lietuvos ir tarptautinėmis kompanijomis, kurdamas ekologines programas. Esame tvirtai užsibrėžę laikytis visų aplinkosaugos reikalavimų. Saugai darbe teikiame didelę reikšmę. Modernizuodama darbo vietas, skirdama daug lėšų asmeninėms apsaugos priemonėms, organizuodama saugos darbe mokymus, vykdydama nelaimingų atsitikimų prevenciją ir atliekamų darbų kontrolę, AB „ORLEN Lietuva“ siekia sukurti saugią ir sveiką darbo aplinką. AB „ORLEN Lietuva“ yra viena didžiausių rėmėjų šalyje. Kasmet remiame nemažai sporto, kultūros, socialinių ir ekologinių projektų. Itin didelį dėmesį skiriame vietos bendruomenių poreikiams.</p>

39 PRIEDO TĘSINYS

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Siekdama tapti pirmaujančia naftos perdirbimo įmone regione AB „ORLEN Lietuva“ gamina kokybiškus produktus, veikia atvirai ir sąžiningai, savo veiklą grindžia pažangia valdymo praktika.
Saugomos vertybės	Aplinkosauga — viena prioritetinių AB „ORLEN Lietuva“ sričių. Bendrovei suteiktas tarptautinis aplinkosaugos vadybos sistemos sertifikatas (ISO 14001:2004). Šis sertifikatas — liudijimas apie augančią AB „ORLEN Lietuva“ socialinę atsakomybę, kurios dalis — rūpestis aplinkos apsauga, gamtinės aplinkos išsaugojimu ateities kartoms. Saugai darbe teikiame didelę reikšmę. Bendrovėje griežtai laikomasi saugos darbe reikalavimų, modernizuojamos darbo vietos. Daug lėšų skiriama asmeninės apsaugos priemonėms ir darbo rūbams. Didelis dėmesys skiriamas saugos darbe mokymams, nelaimingų atsitikimų prevencijai, atliekamų darbų kontrolei
Sukurtosios vertybės	AB „ORLEN Lietuva“ yra viena didžiausių rėmėjų šalyje. Viena didžiausių AB „ORLEN Lietuva“ vertybių — darbuotojai, todėl didelis dėmesys skiriamas čia dirbantiems žmonėms, jų kvalifikacijai ir motyvacijai. Bendrovėje galioja kolektyvinė sutartis, kurioje nustatyti darbo užmokesčio didinimo kriterijai, patrauklus socialinių lengvatų paketas. Skatinant darbuotojų kūrybiškumą ir iniciatyvumą, bendrovėje taikoma darbuotojų skatinimo ir motyvavimo programa.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

40 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 40

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
MTV Networks Baltic www.mtv.lt		

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Pateikiama tik komercinė informacija.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 41

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB "Narbutas ir Ko" www.narbutas.com	Siekdami veikti ne tik sėkmingai, bet ir atsakingai,- pirmieji iš Lietuvos baldų gamintojų prisijungėme prie Pasaulinio Susitarimo už socialiai atsakingą verslą (Global Compact).	Nuolat investuojame į darbuotojų mokymą ir profesinį jų tobulėjimą. Daug dėmesio skiriame produkcijos ir vadybos kokybei. 2006 m. įdiegėme ir sertifikavome kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2000 ir aplinkosaugos vadybos sistemą ISO 14001:2004. Mūsų baldų kokybę patvirtina tarptautiniai sertifikatai FIRA ir TUV.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Pažangus mąstymas, kompetentingi ir kvalifikuoti „Narbutas ir Ko“ darbuotojai, bendradarbiavimas su garsiais Europos ir Lietuvos dizaineriais.
Saugomos vertybės	2006 m. įdiegėme ir sertifikavome aplinkosaugos vadybos sistemą ISO 14001:2004.
Sukurtosios vertybės	Nuolat investuojame į darbuotojų mokymą ir profesinį jų tobulėjimą. Mūsų baldų kokybę patvirtina tarptautiniai sertifikatai FIRA ir TUV. 2006 m. įdiegėme ir sertifikavome kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2000.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais
interneto svetainėse.

42 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 42

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB Pas Dobilą www.infoplus.lt www.imones.lt www.cityout.lt www.info.lt		

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Pateikiama tik komercinė informacija.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 43

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „PricewaterhouseCoopers“ www.pwc.com	Mūsų įmonė siekia būti aktyvia bendruomenės nare bei prisidėti prie visuomenės socialinės raidos ir gerovės augimo.	Įsipareigojimai bendruomenei. Įsipareigojimai klientams ir partneriams. Įsipareigojimai darbuotojams.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Įsipareigojimai klientams ir partneriams.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Įsipareigojimai bendruomenei. Įsipareigojimai darbuotojams.

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 44

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Renerga“ www.achemosgrupe.lt	Bendrovės tikslai - elektros energijos gamyba iš atsinaujinančių šaltinių. Taip prisidedama prie Kioto protokolo Bendro Įgyvendinimo mechanizmo projekto siekiant sumažinti „šiltnamio efektą“ sukeliančių dujų išmetimus.	2007 m. pradžioje užbaigtas vėjo jėgainių parkas Kretingos rajone. Jo galingumas - 16 MW. Tokio galingumo elektros jėgainė naudojama išskastinį kurą į atmosferą per 1 metus išmestų apie 27 tūkst. t. CO ₂ .

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	Mažinti neigiamą poveikį aplinkai optimizuojant gamybos procesus. Energetikos iš atsinaujinančių šaltinių plėtra ir gamybos emisijų mažinimas.
Sukurtosios vertybės	
Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

45 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 45

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB bankas SNORAS www.snoras.com		

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Pateikiama tik komercinė informacija.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 46

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Advokatų profesinė bendrija Soloveičikas, Markauskas, Aviža, Bagdanskis SMA www.advokatukontoros.lt www.infolex.lt	Klientai vertina mus už tai, jog visada uoliai ieškome būdų, kaip pasiekti geriausią ir tinkamiausią klientui rezultatą.	Mūsų išskirtinumas – globalus mąstymas, efektyvumas ir klientų gera patirtis. Orientuojamės išspręsti klausimą iš esmės ir pasiekti klientui efektyviausią problemos sprendimo būdą. Su klientais dirbame individualiai ir jiems suteikiame išskirtinį dėmesį.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Mūsų išskirtinumas – globalus mąstymas, efektyvumas ir klientų gera patirtis. Orientuojamės išspręsti klausimą iš esmės ir pasiekti klientui efektyviausią problemos sprendimo būdą.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Su klientais dirbame individualiai ir jiems suteikiame išskirtinį dėmesį.

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 47

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB Swedbank www.swedbank.lt	Socialinės atsakomybės stiprinimas – tai nuolatinio tobulėjimo kelias, kurį pasirinkome, nes siekiame kurti ilgalaikį ir tvarų verslą.	Akcijos „Palydėk vaiką į mokyklą“ metu visiems šalies pradinukams priminta apie saugų elgesį kelyje. Atsakingai vykdome verslą. Puoselėjame santykius su darbuotojais. Dalyvaujame visuomenės gyvenime. Tausojame aplinką.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Atsakingai vykdome verslą.
Saugomos vertybės	Tausojame aplinką.
Sukurtosios vertybės	Puoselėjame santykius su darbuotojais. Dalyvaujame visuomenės gyvenime.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 48

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB Šiaulių bankas www.sb.lt	Efektyviai ir visapusiškai aptarnauti banko klientus; būti universaliu banku, orientuotu į kompleksinę paslaugų teikimą smulkiąjam ir vidutiniam verslui bei privatiems asmenims.	Efektyviai ir visapusiškai aptarnauti banko klientus; būti universaliu banku, orientuotu į kompleksinę paslaugų teikimą smulkiąjam ir vidutiniam verslui bei privatiems asmenims.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Efektyviai ir visapusiškai aptarnauti banko klientus; būti universaliu banku, orientuotu į kompleksinę paslaugų teikimą smulkiąjam ir vidutiniam verslui bei privatiems asmenims.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Efektyviai ir visapusiškai aptarnauti banko klientus; būti universaliu banku, orientuotu į kompleksinę paslaugų teikimą smulkiąjam ir vidutiniam verslui bei privatiems asmenims.

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

49 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 49

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
<p>UAB „Švyturys-Utenos alus“ www.svyturys.lt</p>	<p>„Švyturys – Utenos alus“, vykdydamas socialinės atsakomybės veiklą, vadovaujasi „Carlsberg Group“ nubrėžtomis gairėmis: tiki, kad aktyviai plėtojamas kompanijos socialinis atsakingumas padeda sumažinti krizinių situacijų riziką, išsaugoti ir pritraukti naujų darbuotojų, gerinti savo reputaciją, sumažinti neigiamą poveikį gamtai ir visuomenei bei stiprina visą įmonės verslą.</p>	<p>Kompanijos socialinė atsakomybė apima labai įvairias veiklos sritis nuo žmogaus ir darbuotojų teisių bei etikos darbovietėse iki aplinkos apsaugos ir atsakingo alaus vartojimo skatinimo.</p> <p>Šiomet įmonė tarp prioritetinių socialinės atsakomybės tikslų išskiria gamtosaugos rodiklių gerinimą – aplinkos taršos mažinimą, efektyvų energijos panaudojimą, „šiltnamio efektą“ sukeliančių CO2 dujų emisijos kontrolę ir laipsnišką mažinimą. Šiuos tikslus bendrovė kelia ne tik savo veiklai, bet ir partneriams bei tiekėjams.</p> <p>2008 m. „Švyturys – Utenos alus“ inicijavo įvairias gamtosaugines iniciatyvas, rėmė aplinką tausojančius projektus, reagavo į visuomenei aktualias stichines nelaimes, inicijuodama ir vykdydama projektus šių nelaimių padariniams slopinti.</p> <p>Švyturio" gerų darbų fondas : "Švyturio" gerų darbų fondas ;Socialinės atsakomybės ataskaita ; Jūros šventė Lietuvos krepšinio rinktinė ; Lietuvos tautinis olimpinis komitetas; Krepšinio klubas „Lietuvos rytas“ ; Paminklo krepšiniui sukūrimas ; Sportinių šokių kolektyvas „Žuvėdra“ ; Bliuzo naktys Roko naktys ; Gintarinis kablys ; Lietuvos Nacionalinis Operos ir Baletto teatras ; Operos „Bohema“ pastatymas Projektas „Lietuvos garbė“ ; M.Rostropovičiaus labdaros ir paramos fondas ; A.Adamkienės paramos ir labdaros fondas ; Kuršių marių regata / buriavimo čempionatas ; Operos "Užburtoji fleita" pristatymas ; "Išsaugokime kopas" akcija ; Klaipėdos „Neptūno“ krepšininkams – „Švyturio“ parama</p>

49 PRIEDO TĘSINYS

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	„Siekiamo aukščiausių verslo etikos standartų“. Žmogaus teisės, atsakomybė rinkoje ir visuomenei
Saugomos vertybės	Gamtosaugos rodiklių gerinimas. Įvairios gamtosauginės iniciatyvos. Antikorupcinės priemonės.
Sukurtosios vertybės	Švyturio" gerų darbų fondas. Darbo santykiai. Socialinės atsakomybės ataskaitos paskelbimas ir prieinamumas.
Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

50 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 50

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „Traidenis“ www.traidenis.lt	Rūpintis žmogumi ir švaria aplinka, bei kuriant, gaminant ir montuojant nuotekų valymo įrenginius siekti, kad Nemuno upė ir jo baseinas būtų švariausi Lietuvoje.	Traidenis rūpinasi ne tik švaria aplinka, bet ir dalyvauja Lietuvos socialinėje, kultūrinėje ir švietėjiškoje veikloje: remia socialines programas, skatina novatoriškas jaunimo bei akademinės visuomenės iniciatyvas. Įmonė yra daugelio talkų organizatorė ir rėmėja: medelių sodinimo, miesto gražinimo ir t.t.. UAB „Traidenis“ viena pirmųjų prisijungė prie „Baltosios bangos“ akcijos ir pasisakė prieš atlyginimus vokeliuose ir kyšininkavimą. UAB „Traidenis“ glaudžiai bendradarbiauja su Lietuvos mokslo ir mokymo įstaigomis (AVAI, LŽŪU, VGTU, KTU), kurių mokslininkai konsultuoja įmonės darbuotojus, padeda diegti naujas nuotekų valymo technologijas. Šiuo metu įmonėje dirba 185 darbuotojai, iš jų 19 yra atestuoti specialistai, 9 yra suteiktas LPK „Profesijos riterio“ vardas.

50 PRIEDO TĘSINYS

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Siekia tapti patikimiausia ir patraukliausia nuotekų valymo įrenginių gamybos įmone, būti žinoma kaip progresyvi Rytų Europos bendrovė, sutelkusi profesionalų komandą bei turinti pagarbą keliantį tarptautinį įmonių tinklą.
Saugomos vertybės	Siekia, kad Nemuno upė ir jo baseinas būtų švariausi Lietuvoje. UAB „Traidenis“ viena pirmųjų prisijungė prie „Baltosios bangos“ akcijos ir pasisakė prieš atlyginimus vokeliuose ir kyšininkavimą.
Sukurtosios vertybės	Traidenis rūpinasi ne tik švaria aplinka, bet ir dalyvauja Lietuvos socialinėje, kultūrinėje ir švietėjiškoje veikloje: remia socialines programas, skatina novatoriškas jaunimo bei akademinės visuomenės iniciatyvas. Įmonė yra daugelio talkų organizatorė ir rėmėja: medelių sodinimo, miesto gražinimo ir t.t. UAB „Traidenis“ glaudžiai bendradarbiauja su Lietuvos mokslo ir mokymo įstaigomis (AVAI, LŽŪU, VGTU, KTU), kurių mokslininkai konsultuoja įmonės darbuotojus, padeda diegti naujas nuotekų valymo technologijas. Šiuo metu įmonėje dirba 185 darbuotojai, iš jų 19 yra atestuoti specialistai, 9 yra suteiktas LPK „Profesijos riterio“ vardas.
Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 51

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
AB "Utenos trikotažas" www.ut.lt	Palaikysime gerus santykius su verslo partneriais. Sparčiai įsisavinsime informacines technologijas. Bendradarbiausime ir tarsimės svarbiausiais bendrovės vystymo klausimais. Skirsime lėšų ne tik bendrovės technologijoms ir informacinėms sistemoms vystyti, bet ir darbo aplinkai gerinti . Saugosime savo sveikatą ir mus supančią aplinką.	Nuolatinis tobulėjimas. Šeimininkiškumas. Vieningumas . Veržlumas. Atsakomybė prieš bendruomenę ir aplinką .

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Dirbdami pagal įdiegtus kokybės standartus, stengiamės pirmiausia patenkinti klientų lūkesčius, kurie ir yra pagrindinis mūsų darbo variklis. Nuolatinis tobulėjimas. Šeimininkiškumas. Vieningumas . Veržlumas.
Saugomos vertybės	Bendrovėje "Utenos trikotažas" sėkmingai veikia kokybės vadybos sistema, atitinkanti standarto ISO 9001 reikalavimus, o aplinkos apsaugos vadyba yra neatsiejama geros verslo vadybos dalis. Be to, 2001 m. spalio mėn. įmonei įteiktas tarptautinis standarto ISO 14001:1996 aplinkos apsaugos vadybos sistemos (AVS) sertifikatas.
Sukurtosios vertybės	Noriai dirbanti komanda, sudarytos sąlygos idėjų ir inovacijų realizavimui, palaikomas aukštas darbuotojų lygis, nuolat keliama jų kvalifikacija, lankstumas. Kasmet bendrovėje sudaroma kolektyvinė sutartis, kurią darbdavio vardu pasirašo generalinė direktorė, o darbuotojų kolektyvo vardu – profsąjungos komiteto pirmininkė.

51 PRIEDO TĘSINYS

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

52 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 52

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
VALPIRUS, UAB www.visalietuva.lt www.ringo.lt www.baltinfo.lt www.rekvizitai.lt		

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Pateikiama tik komercinė informacija.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

53 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 53

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB "Omnitel" www.omnitel.lt	Būdama viena didžiausių Lietuvos įmonių, „Omnitel“ vaidina svarbų vaidmenį šalies ekonominiame ir socialiniame gyvenime. Tai lemia bendrovės strateginis siekis prisidėti prie šalies socialinės gerovės: žinių visuomenės kūrimo, skaitmeninės atskirties mažinimo, darnaus visuomenės vystymosi, aplinkosauginių problemų sprendimo.	„Omnitel“ atsakomybė dėl rinkos: įsipareigojame teikti paslaugas, prisidedančias prie darnaus vystymosi; įsipareigojame suteikti vartotojams įrankius ir žinias, padedančius saugiai naudotis telekomunikacijų paslaugomis; įsipareigojame veiklą ir komunikaciją vykdyti skaidriai ir sąžiningai. „Omnitel“ atsakomybė dėl darbo aplinkos: užtikriname, kad bendrovėje nebūtų priverstinio ir vaikų darbo; užtikriname, kad bendrovėje nebūtų jokių diskriminacijos formų; prisidedame prie darbuotojų sveikatos ir geros savijautos gerinimo; užtikriname profesinių sąjungų veikimo laisvę ir kolektyvinių susitarimų laikymąsi; skatiname tiekėjus ir subrangovus laikytis tų pačių darbo aplinkos valdymo principų. „Omnitel“ atsakomybė dėl aplinkosaugos : tvarkydami atliekas taikome pačius palankiausius aplinkai būdus ; siekiame gerinti energijos sunaudojimo rodiklius; siekiame naudoti geriausią aplinkosauginę praktiką, keliaudami verslo tikslais ir valdydami bendrovės transporto ūkį ; plėtojame paslaugas, leidžiančias mažinti žmogaus veiklos poveikį aplinkai. Omnitel" atsakomybė dėl visuomenės: atsižvelgiame į socialinį ir etinį aspektus, sudarydami komercinius sandorius; tobuliname tiekėjų atrankos principus ir procedūras; prisidedame prie skaitmeninės atskirties mažinimo ir žinių visuomenės kūrimo ; prisidedame prie visuomenės socialinės aplinkos gerinimo.

53 PRIEDO TĘSINYS

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	„Omnitel" atsakomybė dėl rinkos: įsipareigojame teikti paslaugas, prisidedančias prie darnaus vystymosi; įsipareigojame suteikti vartotojams įrankius ir žinias, padedančius saugiai naudotis telekomunikacijų paslaugomis; įsipareigojame veiklą ir komunikaciją vykdyti skaidriai ir sąžiningai.
Saugomos vertybės	„Omnitel" atsakomybė dėl darbo aplinkos: užtikriname, kad bendrovėje nebūtų priverstinio ir vaikų darbo; užtikriname, kad bendrovėje nebūtų jokių diskriminacijos formų; prisidedame prie darbuotojų sveikatos ir geros savijautos gerinimo; užtikriname profesinių sąjungų veikimo laisvę ir kolektyvinių susitarimų laikymąsi; skatiname tiekėjus ir subrangovus laikytis tų pačių darbo aplinkos valdymo principų. „Omnitel" atsakomybė dėl aplinkosaugos: tvarkydami atliekas taikome pačius palankiausius aplinkai būdus; siekiame gerinti energijos sunaudojimo rodiklius; siekiame naudoti geriausią aplinkosauginę praktiką, keliaudami verslo tikslais ir valdydami bendrovės transporto ūkį; plėtojame paslaugas, leidžiančias mažinti žmogaus veiklos poveikį aplinkai.
Sukurtosios vertybės	„Omnitel" atsakomybė dėl visuomenės: atsižvelgiame į socialinį ir etinį aspektus, sudarydami komercinius sandorius; tobuliname tiekėjų atrankos principus ir procedūras; prisidedame prie skaitmeninės atskirties mažinimo ir žinių visuomenės kūrimo; prisidedame prie visuomenės socialinės aplinkos gerinimo.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 54

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Europos Lyderystės Institutas, UAB www.elin.lt	Mūsų svajonė Lietuvoje išvystyti ir išplėtoti žinias, supratimą ir išmintį apie vertybėmis grįstą lyderystę.	Mums svarbu: Žmogus. Mes dirbame tam, kad kiekvieno iš Jūsų gyvenimas būtų gražesnis. Kokybė. Dirbti tik gerai mums neužtenka. Mes siekiame dangaus...Rezultatas. Mūsų tikslas - sklandūs pokyčiai atnešantys ilgalaikę vertę. Tarpkultūrinė patirtis. Mes padėsime Jums peržengti ribas. Džiaugsmas. Mūsų klientai džiaugiasi sėkme.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Europos Lyderystės Institutas – tai tarptautinė mokymų kompanija, kurioje lyderystė ir psichologija tampa raktu į sėkmingą verslo praktiką.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Žmogus. Mes dirbame tam, kad kiekvieno iš Jūsų gyvenimas būtų gražesnis. Kokybė. Dirbti tik gerai mums neužtenka. Mes siekiame dangaus...Rezultatas. Mūsų tikslas - sklandūs pokyčiai atnešantys ilgalaikę vertę. Tarpkultūrinė patirtis. Mes padėsime Jums peržengti ribas. Džiaugsmas. Mūsų klientai džiaugiasi sėkme.

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 55

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Viešoji įstaiga "Aplinkos vadybos ir audito institutas" www.avai.lt	Siekia ekologinės situacijos pagerinimo Lietuvoje ir visame Baltijos jūros regione. AVAI stengiasi padėti šalies įmonėms ir organizacijoms spręsti aplinkosaugines problemas, Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą padėti įgyvendinti aplinkos apsaugos vadybos reikalavimus pagal ISO 14000 serijos standartų sistemą ir kitus aplinkos apsaugos veiklą įtakojančius dokumentus.	Aplinkosauginiais klausimais atlieka auditus įmonėms, bankams, draudimo kompanijoms; rengia ir leidžia metodinę medžiagą, teikia konsultacijas, kurios padeda įmonėms ir organizacijoms įgyvendinti aplinkos apsaugos vadybą pagal EN ISO 14000 serijos standartų reikalavimus. Rengia Valstybinių aplinkos apsaugos vadybos ir audito programų ir šalies aplinkos apsaugos politikos ir teisės dokumentų projektus, bendradarbiaujant su šalies moksliniais ir mokymo institutais, verslo įmonėmis. Dalyvauja ekologiniame švietime, organizuoja mokymus, leidybą, kvalifikacijos kėlimo kursus. Organizuoja konferencijas, parodas bei seminarus aplinkos apsaugos klausimais.

55 PRIEDO TĘSINYS

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	<p>Aplinkosauginiais klausimais atlieka auditus įmonėms, bankams, draudimo kompanijoms;</p> <p>rengia ir leidžia metodinę medžiagą, teikia konsultacijas, kurios padeda įmonėms ir organizacijoms įgyvendinti aplinkos apsaugos vadybą pagal EN ISO 14000 serijos standartų reikalavimus.</p> <p>Rengia Valstybinių aplinkos apsaugos vadybos ir audito programų ir šalies aplinkos apsaugos politikos ir teisės dokumentų projektus, bendradarbiaujant su šalies moksliniais ir mokymo institutais, verslo įmonėmis.</p> <p>Dalyvauja ekologiniame švietime, organizuoja mokymus, leidybą, kvalifikacijos kėlimo kursus.</p> <p>Organizuoja konferencijas, parodas bei seminarus aplinkos apsaugos klausimais.</p>
Sukurtosios Vertybės	
Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 56

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
VšĮ "Jaunųjų vadovų asociacija" www.marketingistas.lt www.esparama.lt www.grandpartners.lt	Pažinčių užmezgimas, kokybiškas laisvalaikio praleidimas, mokymasis, naujų verslo projektų plėtra.	Jaunųjų vadovų kompetencijos tobulinimo projektai.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Pažinčių užmezgimas, kokybiškas laisvalaikio praleidimas, mokymasis, naujų verslo projektų plėtra.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Jaunųjų vadovų kompetencijos tobulinimo projektai.

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 57

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Junior Chamber International (JCI)Lietuva www.jci.lt	JCI nariai susitinka, mokosi ir auga.	Kuria teigiamus pokyčius. Mokosi tapti geresni lyderiai.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	JCI nariai susitinka, mokosi ir auga.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Kuria teigiamus pokyčius. Mokosi tapti geresni lyderiai.

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 58

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešajoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Lietuvos maistininkų profesinė sąjunga www.maistprofsajunga.lt	Suburti Lietuvos maisto pramonės dirbančiuosius, kad jie galėtų kartu apsiginti savo ekonomines, socialines darbo ir profesines teises ir laisves.	Konsultuoja teisiniais, darbo ir socialiniais klausimais, teikia metodinę, praktinę, materialinę ir kitokią paramą. Organizuoja ir remia akcijas, ginančias ne tik profesinės sąjungos narių, bet ir visų dirbančiųjų teises.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Suburti Lietuvos maisto pramonės dirbančiuosius, kad jie galėtų kartu apsiginti savo ekonomines, socialines darbo ir profesines teises ir laisves.
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	Konsultuoja teisiniais, darbo ir socialiniais klausimais, teikia metodinę, praktinę, materialinę ir kitokią paramą. Organizuoja ir remia akcijas, ginančias ne tik profesinės sąjungos narių, bet ir visų dirbančiųjų teises.

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

59 PRIEDAS

Tyrimo lapas Nr. 59

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
Nacionalinė elektros technikos verslo asociacija www.neta.lt	Mūsų pagrindinės vertybės : atvirumas, aktyvumas, atsakomybė - išlieka nekintančiomis.	Mūsų nariai siekia subalansuoto verslo poveikio ekonomikai, aplinkai ir visuomenei, aktyviai dalyvauja spartinant ekonominę pažangą, remia aplinkosaugos ir tolygios plėtros iniciatyvas šalyje. Mūsų prekės, veikla ir procesai privalo atitikti galiojančius aplinkosaugos standartus, kokybės standartus ir saugos reikalavimus. Mūsų nariai yra lojalūs Lietuvos Respublikos valstybės ir valdžios institucijoms, sąžiningai moka visus mokesčius, bei atlieka visas prievoles, kurios numatytos įstatymuose. Mes tikime, kad etikos ir ekonomikos vertybės yra tarpusavyje susiję ir kad verslo visuomenė privalo veikti pagal visuotinai priimtas nacionalines ir tarptautines normas. Esame įsitikinę, kad visi asociacijos nariai laikosi aukščiausių etikos ir garbės standartų, netoleruoja korupcijos apraiškų kontaktuose su klientais ir valstybinėmis institucijomis, bei vengia nesąžiningos konkurencijos tarp asociacijos narių.

59 PRIEDO TESINYS

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Mūsų asociacijos pagrindiniai tikslai yra užtikrinti vartotojams įsigyjamų gaminių aukštą kokybę, gerą aptarnavimą ir technines konsultacijas, o asociacijos nariams stabilų verslo vystymąsi, bei verslo ekonominę saugumą. Mūsų nariai siekia gerų santykių su savo klientais, gerindami aptarnavimo ir informavimo paslaugas.
Saugomos vertybės	Mūsų nariai siekia subalansuoto verslo poveikio ekonomikai, aplinkai ir visuomenei, aktyviai dalyvauja spartinant ekonominę pažangą, remia aplinkosaugos ir tolygios plėtros iniciatyvas šalyje. Mūsų prekės, veikla ir procesai privalo atitikti galiojančius aplinkosaugos standartus, kokybės standartus ir saugos reikalavimus. Mūsų nariai yra lojalūs Lietuvos Respublikos valstybės ir valdžios institucijoms, sąžiningai moka visus mokesčius, bei atlieka visas prievoles, kurios numatytos įstatymuose. Mes tikime, kad etikos ir ekonomikos vertybės yra tarpusavyje susiję ir kad verslo visuomenė privalo veikti pagal visuotinai priimtas nacionalines ir tarptautines normas. Esame įsitikinę, kad visi asociacijos nariai laikosi aukščiausių etikos ir garbės standartų, netoleruoja korupcijos apraiškų kontaktuose su klientais ir valstybinėmis institucijomis, bei vengia nesąžiningos konkurencijos tarp asociacijos narių.
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Nesubalansuota vertybių sistema.
------------	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 60

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
VšĮ Respublikinis energetikų mokymo centras www.remc.lt		

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	
Saugomos vertybės	
Sukurtosios vertybės	

Vertinimas	Pateikiama tik komercinė informacija.
------------	---------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.

Tyrimo lapas Nr. 61

Įmonės pavadinimas tinklapis	Socialinės atsakomybės prioritetai	Viešojoje erdvėje pateikiami socialinės atsakomybės elementai
UAB „DPD Lietuva“ www.dpd.lt	Kasdienėje mūsų veikloje vadovaujamės šiomis vertybėmis: Orientacija į klientus: mūsų veikla bei mąstymas yra sukoncentruota į mūsų klientus bei jų poreikius. Dinamiškumas vietinėse rinkose: esame kompetentingi bei arčiau savo klientų visuose Europos regionuose. Nuosekli plėtra/aplinkosaugos plėtra: esame įsipareigoję aplinkai, darbuotojams bei visuomenei. Efektyvumas: išvystyta transporto sistema bei akivaizdi pinigine nauda. Profesionali kompetencija: didžiulis tinklas Europoje bei patikimi vietiniai partneriai yra pagrindiniai elementai padedantys teikti tarptautines paslaugas su efektyviais sprendimais pervežimams.	Įmonės kokybės vadybos sistema sertifikuota pagal ISO 9001:2000 standartą.

Duomenų tyrimas pagal pasirinktus kriterijus

Pagrindinės vertybės	Orientacija į klientus: mūsų veikla bei mąstymas yra sukoncentruota į mūsų klientus bei jų poreikius. Dinamiškumas vietinėse rinkose: esame kompetentingi bei arčiau savo klientų visuose Europos regionuose
Saugomos vertybės	Nuosekli plėtra/aplinkosaugos plėtra: esame įsipareigoję aplinkai, darbuotojams bei visuomenei.
Sukurtosios vertybės	Efektyvumas: išvystyta transporto sistema bei akivaizdi pinigine nauda. Profesionali kompetencija: didžiulis tinklas Europoje bei patikimi vietiniai partneriai yra pagrindiniai elementai padedantys teikti tarptautines paslaugas su efektyviais sprendimais pervežimams.

Vertinimas	Subalansuota vertybių sistema.
------------	--------------------------------

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytos įmonės viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.