

# ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ IR ORGANIZACIJŲ TAPATUMAS ŠIUOLAIKINĖS EKONOMINĖS KRIZĖS KONTEKSTE

Vytautas Juščius

*Klaipėdos universitetas, Lietuva, ek.smf@ku.lt*

## Anotacija

Konkurencinių pranašumų siekis organizacijose yra pagrindinis įmonių socialinės atsakomybės (ISA) versle variklis. Tačiau jei ISA netampa organizacijos tapatumo sudėtine dalimi, tai ji nėra ir konkurencinių pranašumų šaltinis. Organizacijos tapatumas formuojamas jos pagrindinių vertybių, sukurtųjų vertybių ir saugomųjų vertybių pagrindu. Daugeliui organizacijų bendros vertybių sistemos kūrimas ir valdymas tampa neįveikiama problema, nes trūksta tapatumo valdymo nuoseklumo, tapatumas valdomas tik iš viršaus į apačią, nėra grįžtamojo ryšio, nepakankamai suvokiami darbuotojų, vartotojų, kitų suinteresuotųjų grupių poreikiai ir (arba) į juos mažai atsižvelgiama. Formuojant ir realizuojant ISA lemiamą reikšmę turi dialogas su svarbiausiomis suinteresuotosiomis grupėmis. Dialogas būtinas siekiant eliminuoti atotrūkį tarp viešai deklaruojamų ISA idealų ir realios verslo praktikos. Kad ISA taptų sudėtine organizacijos tapatumo dalimi, į socialinės atsakomybės formavimo ir realizavimo procesą būtina įtraukti visus jos darbuotojus, o deklaruojamos organizacijos vertybės būtų jiems suprantamos ir priimtinos. Tai padaryti padeda viešumas.

*Raktažodžiai:* įmonių socialinė atsakomybė (ISA), organizacijos tapatumas, suinteresuotosios grupės.

2008 metais prasidėjusios pasaulinės ekonominės krizės kontekste kritiškai peržiūrimos tradicinės ekonominės teorijos ir paplitę verslo vadybos modeliai. Iš naujo sprendžiamas valstybės reguliuojamojo vaidmens ekonomikoje klausimas. Intensyvėja diskusijos apie verslo ir visuomenės sąsajas.

Akivaizdu, kad besiplėtojanti ekonominė krizė apnuogino vieną iš svarbiausių pastarųjų dešimtmečių verslo ir visuomenės sąryšio problemų: formuodamos savo tapatumą organizacijos gana dažnai tik *formaliai* inkorporuoja įmonių socialinės atsakomybės (ISA) vertybines nuostatas į savo valdymo schemas ir struktūras. Dėl to neišvengiamai atsiranda atotrūkis tarp viešai deklaruojamų idealų ir realios verslo praktikos. Konkurencinių pranašumų siekis organizacijose yra pagrindinis ISA programų jose variklis. Jei ISA netampa organizacijos tapatumo pagrindu, kyla abejonių, ar šios organizacijos socialinės atsakomybės deklaracijos išties yra konkurencinių pranašumų šaltinis?

Empiriniais tyrimais patvirtinta, kad išsivysčiusiose šalyse dauguma organizacijų į ISA programas žiūri palankiai, supranta jų būtinumą, bet tik nedidelė jų dalis siekia paversti socialinę atsakomybę integralia savo vertybių dalimi (Hassan, 2007). Savo ruožtu tokie organizacijų siekiai turi remtis nuoseklia veiksmų seka ir pagrįstais teoriniais modeliais.

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

*Tyrimo metodai:* lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sintezė, kritinė analizė, sisteminimas ir apibendrinimas.

Pastaraisiais metais mokslines diskusijas apie ISA vaidmenį versle paskatino keletas veiksnių:

- išaugęs žiniasklaidos dėmesys nesąžiningos verslo praktikos atvejams, tokiems kaip *ENRON* ir *Tyco JAV* bei *Parmalt* Europoje;
- susidomėjimas Europos Komisijos ir Europos Parlamento aktyviai propaguojamomis socialiai atsakingo verslo iniciatyvomis;
- įsibėgėjančio pasaulinio ekonomikos nuosmukio priežasčių ir krizės įveikimo būdų paieška.

Visuotinio ekonomikos nuosmukio akivaizdoje pastebimai suaktyvėjo tie konservatyvios pakraipos neoklasikinės ekonominės teorijos šalininkai, kurie ragina organizacijas nešvaistyti išteklių socialinės atsakomybės programoms, o panaudoti juos „...prekėms, paslaugoms, darbo vietoms, pajamoms ir turtui kurti, nes nuo jų priklauso mūsų gyvenimo gerėjimas“ (Winegarden, 2008). Jie neabejoja M. Friedman'o idėjų suformuluotų prieš keturis dešimtmečius, teisingumu ir yra įsitikinę, kad socialinės atsakomybės funkcijų vykdymas gali tik apsunkinti organizacijų padėtį ir pagilinti ekonomikos nuosmukį (Friedman, 1970).

Tačiau 2008 metų Nobelio premijos laureatas P. Krugman'as mano, kad JAV finansinę krizę sukėlė neefektyvi valstybės finansinių institucijų kontrolė ir stambiausių bankų socialinės atsakomybės stoka (Foorohar, 2009). Socialiai atsakingo verslo advokatų pozicija tokia: jei *Lehman Brothers*, *Merrill Lynch* ir panašios firmos išties laikytųsi ISA principų, tai finansinė krizė arba iš viso nebūtų prasidėjusi, arba jos pasekmės būtų daug lengviau įveikiamos (Hopkins, Roche, Hopkins, 2008). Jų nuomone, stambiausių firmų ne-

pamatuota rizika ir maksimalaus pelno siekimas, pažeidžiant šiuolaikinio verslo etines normas ir svarbiausių suinteresuotųjų grupių interesus, tapo dabartinės ekonominės krizės pirmaprade priežastimi (žr. 1 pastabą).

Tokia orientacija reiškia, kad firma remiasi trumpalaikėmis nuostatomis, o jos veiklos strategijoje vylauja iškreipta vertybių sistema. Jei organizacijos vertybės nėra adekvačios visuomenėje dominuojančioms vertybinėms nuostatomis, atsiranda prieštaravimas tarp verslo ir suinteresuotųjų grupių, pažeidžiamas darnus modernios visuomenės vystymasis, neišvengiamai bręsta socialiniai konfliktai.

### Verslo organizacijų ir suinteresuotųjų grupių vertybės

Angliškas terminas „value“ yra daugiareikšmis ir lietuvių kalba gali būti verčiamas *vertė*, *vertingumas* (*naudingumas*), *vertybė* ir net *kaina*. Toks daugiaprasmiškumas sukelia nemažą sumaištį tyrinėjant verslo organizacijų tapatumą lietuvių autorių darbuose. Vertė maišoma su vertingumu, o pastarasis su vertybėmis. Ekonominė prasme vertė atskleidžia prekių gamybos ir jų mainų proceso santykius, kurių galutinis rezultatas išreiškiamas pinigais. Vertingumas sietinas su subjektų naudos supratimu, o individų ir organizacijų vertybės rodo jų moralines-etines savybes.

Neoklasikinės ekonominės minties šalininkai teigia, kad verslo organizacijose vadovai pirmiausia privalo kurti vertę jų savininkams ir siekti maksimalaus pelno. Dėl jo, atsižvelgdamos į paklausą, organizacijos privalo gaminti prekes, naudingas vartotojams, ir kurti vertę savo tikslinėms rinkoms. Tačiau gamybos, mainų ir vartojimo santykiai neišvengiamai paliečia ir kitus visuomenės narius, kurie juose gali išžvelgti sau naudą arba žalą. Iš organizacijų veiklos skirtingos suinteresuotosios grupės tikisi skirtingos naudos:

- akcininkai – didesnių dividendų ir aukštesnio akcijų kurso;
- organizacijų vadovai – didesnio pelningumo, likvidumo, didesnės rinkos dalies, aukštesnių augimo tempų, motyvacijos;
- samdomi darbuotojai – didesnių atlyginimų, pasitenkinimo darbu, geresnių darbo sąlygų, saugumo ir socialinių garantijų;
- tiekėjai (materialių ir nematerialių prekių) – tiekimo apimčių didėjimo, stabilumo;
- vartotojai – jiems reikalingų prekių, palankių kainų, atitinkamos kokybės;
- žemės ir patalpų nuomotojai – didesnių nuomos mokesčių ir jų turto išsaugojimo;
- finansinės institucijos – investicijų saugumo ir didesnių palūkanų;
- vietinės bendruomenės – darbo vietų užtikrinimo, neužterštos aplinkos.

Suinteresuotųjų grupių sąrašas gali būti daug ilgesnis, o interesai – gana skirtingi arba net priešingi. Akivaizdu, kad kyla jų derinimo ir kompromisų būtinumas, kuris susijęs su suinteresuotųjų grupių vertybinėmis nuostatomis. Tačiau yra dalykų, dėl kurių kompromisai laikomi neetiškais ir smerktiniais. Pavyzdžiui, darbuotojai savaime suprantamu dalyku laiko sveikatos ir saugos reikalavimų užtikrinimą, o vietinės bendruomenės, besirūpindamos darbo vietų išsaugojimu ir kūrimu, negali pritarti aplinkos taršos didinimui. Šios ir panašios vertybės yra viršesnės už kitas ir vadinamos *saugomosiomis vertybėmis* (*protected values*) (Baron, Spranca, 1997). Saugomąsias vertybes gina ne tik įstatymai, – jos tampa socialiai atsakingo verslo pagrindu. Šios vertybės įtvirtinamos savanoriškai organizacijos prisiimtomis nuostatomis, veiklos normomis, taisyklėmis ir standartais.

Greta saugomųjų vertybių organizacijose galima išskirti ir *sukurtąsias vertybes*, formuojamas atsižvelgiant į atskirų suinteresuotųjų grupių svarbą, poveikio galimybes bei puoselėjamus lūkesčius. Šios vertybės nustatomos svarstymų, derybų ir kompromisų su suinteresuotosiomis grupėmis būdais. Organizacijos, nustatydamos savo prioritetus, tikslus, uždavinius, priverstos remtis sukurtųjų vertybių hierarchija.

Deklaruodamos savo viziją, misiją, elgesio kodeksą, verslo organizacijos nori atskleisti ir *pagrindines* (*esmines*) vertybes, kurios lemia jų siekius, požiūrį į veiklos būdus ir priemones. Pristatydamos save viešais pareiškimais (interneto tinklalapiuose, brošiūrose, žiniasklaidoje), organizacijos siekia išryškinti pagrindines savo vertybes žodžiais „sąžiningumas“, „atsidavimas“, „nuoširdumas“, „supratingumas“, „principingumas“, „pagarba“, „atsakomybė“, „patikimumas“, „dinamiškumas“, „novatoriškumas“, „drąsa“, „gebėjimas“, „atškaitingumas“, „skaidrumas“ ir pan. Toks esminių organizacijos vertybių kodavimas turi stiprų emocinį užtaisą, per kurį stengiamasi užmegzti ryšį su suinteresuotosiomis grupėmis.

Pagrindinės vertybės, sukurtosios vertybės ir saugomosios vertybės sudaro organizacijos vertybių sistemą, kurios struktūrizavimas padeda analizuoti ir valdyti organizacijos tapatumą, įtraukiant į ją ISA elementus. Pateikiame pavyzdį, kaip pasitelkus vertybių sistemos schemą galima tirti organizacijų vertybes. Informacija gauta analizuojant Lietuvoje veikiančių didžiausių bankų viešuosius pareiškimus jų interneto tinklalapiuose.

**1 lentelė.** Stambiausių Lietuvoje veikiančių bankų vertybių sistema

<b>SEB bankas</b>	Atsakomybė; profesionalumas; pagarba; tęstinumas	Klientų pasitenkinimas; konkurencinga graža akcininkams; motyvuoti darbuotojai; padalinių bendradarbiavimas; gerų piliečių vardas	Sveika aplinka; darna
<b>Bankas „Swedbank“</b>	Skaidrumas; etiškas elgesys; darni visuomenės raida; nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas; inovacijos	Teigiamas vaidmuo visuomenėje; socialinė atsakomybė; visuomenės gerovės augimas; intelektualinė ir socialinė raida; kultūros, turizmo, sporto skatinimas; jaunimo švietimo skatinimas; technologijų pažangos skatinimas; meno puoselėjimas; pagalba sergantiesiems; bendruomenių iniciatyvų palaikymas	Žalia ir ekologiška aplinka; sveikata; saugumas
<b>„Parex“ bankas</b>	Kokybė; darbštumas; kūrybingumas; profesionalumas; pasitikėjimas; lankstumas; atsidaivimas; pasididžiavimas; atsakomybė; turinys svarbiau už formą; išmintinga bankininkystė; ilgalaikis bendradarbiavimas	Pelningumas ir graža akcininkams; darbuotojų pasitenkinimas darbu; komandinis darbas	Lygios galimybės; sąžiningas atlyginimas už darbą; ekologija
<b>DnB NORD bankas</b>	Dinamiškumas; paprastumas; komandos dvasia; patikimumas; sąžiningumas; nuoširdumas	Geriausi rezultatai akcininkams; naujos galimybės vartotojams; klientų lojalumas; pilietiškumas; parama kovai su korupcija	Laisvė, lygios galimybės, demokratija, žmogaus teisės; švari gamta
<b>Bankas „Danske Bank“</b>	Integruotumas į visuomenę; kompetencija, kokybė, profesionalumas; vertės kūrimas vartotojams, akcininkams ir darbuotojams; pasiekiamumas; etiškas elgesys; viešumas	Geros darbo sąlygos; moterų lyderystė; ligų profilaktika; sveika gyvensena; finansinis raštingumas; kova su korupcija; kultūrinė įvairovė; imigrantų integracija; streso mažinimas; ilgalaikiai ryšiai su vartotojais	Žmogaus teisės; darbuotojų teisės; gamtosauga; lygios galimybės; sveikata; pagarba darbuotojams

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje įvardytų bankų viešaisiais pareiškimais interneto svetainėse.*

Palyginus penkių stambiausių Lietuvoje veikiančių bankų viešai deklaruojamas vertybines nuostatas matyti, kad jos gana panašios, bet ne identiškos. Vieni bankai akcentuoja savo pagrindines vertybes („Parex“, „Danske Bank“), kiti – sukurtąsias vertybes („Swedbank“, „Danske Bank“), na o saugomųjų vertybių sąrašė išsiskiria gamtosauga.

Sukurtosios ir saugomosios vertybės formuojamos analizuojant suinteresuotųjų grupių vertybes, kurios neatsiejamos nuo šių grupių siekiamos naudos ir lūkesčių. Tačiau suinteresuotųjų grupių yra labai daug ir jos turi nevienodą įtaką konkrečiai verslo organizacijai. Tradiciškai suinteresuotosios grupės skirstomos į vidines (darbuotojai, funkciniai padaliniai, profesinės sąjungos) ir išorines (konkurentai, reguliuojančiosios organizacijos, tarpininkai) arba į pirmines (akcininkai, investuotojai, vartotojai, tiekėjai, gamtosaugos aktyvistai, valstybinės organizacijos, vietinės bendruomenės) ir antrines (nevyriausybines organizacijos, verslo asociacijos, žiniasklaida, konkurentai) (žr. 2 pastabą).

Daugelis tyrėjų dėmesį sutelkia į pirminių suinteresuotųjų grupių vaidmens ir įtakos organizacijoms analizę. Jau pats pirminių suinteresuotųjų grupių išskyrimas reiškia, kad jos yra gyvybiškai svarbios organizacijos egzistavimui ir į jų vertybines nuostatas bei lūkesčius turi būti atsižvelgta pirmiausia. Dėl to svarbu suprasti, kokios problemos yra reikšmingos išskirtoms suinteresuotosioms grupėms ir kaip jos gali paveikti organizacijos socialinę atsakomybę. Nors skirtingų suinteresuotųjų grupių požiūriai į pageidaujamą verslo praktiką yra gana skirtingi, vis dėlto nemaža jų dalis turi bendrą vardiklį ir gali būti suderinti (Maignan, Ferrell, 2004). Taigi verslo organizacijos, formuodamos savo socialinės atsakomybės programas, privalo peržiūrėti jau egzistuojančias socialinės atsakomybės iniciatyvas ir tobulinti bei koreguoti jas, atsižvelgdamos į pagrindines svarbiausių suinteresuotųjų grupių problemas.

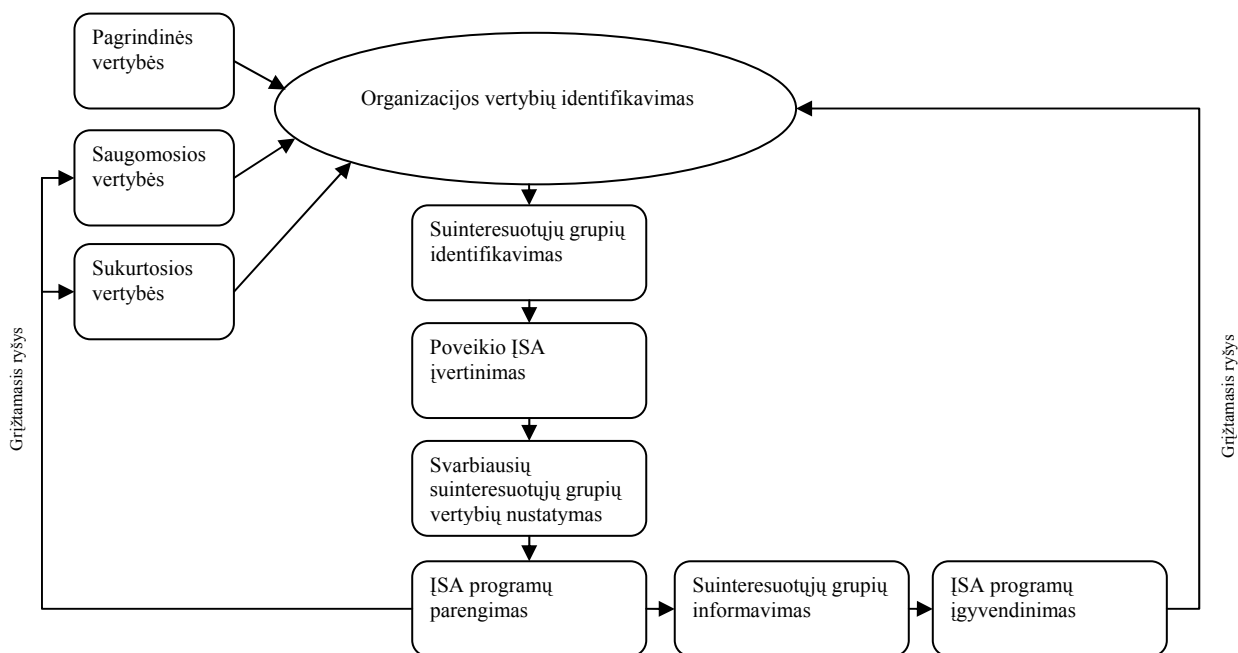
ĮSA įgyvendinimas reikalauja nemažų finansinių išteklių, ir jie pirmiausia skiriami toms programoms, kurios padeda įgyvendinti organizacijos misiją ir dera prie neatidėliotinų įtakingiausių suinteresuotųjų grupių lūkesčių. Šioms programoms įgyvendinti sutelkiamos ir įmonės organizacinės pastangos. Svarbu tai, kad apie įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas ir jų įgyvendinimą būtų informuojamos įtakingiausios suinteresuotosios grupės.

Tradicinių rėmimo komplekso priemonių efektyvumas pateikiant informaciją apie ĮSA gana abejotinas. Reklamuoti savo socialinį atsakingumą masinės informacijos priemonėse įmonei rizikinga jau vien dėl to, kad gana sudėtinga (ar net neįmanoma) socialinį atsakingumą „įvilkti“ į argumentais pagrįstą ir pasitikėjimą keliantį reklaminės žinutės rūbą. Bendro pobūdžio žinutės apie tai, kad įmonė elgiasi etiškai, neteršia aplinkos, gerbia žmogaus teises, smerkia korupciją, ir panašūs mažai informatyvūs teiginiai vartotojų gali būti suvokti kaip pagyros ir sukelti atmetimo reakciją. ĮSA srityje ieškoma kitų, netradicinių, bendravimo su tikslinėmis auditorijomis būdų, kurie neatrodytų tokie agresyvūs ir keltų didesnę pasitikėjimą.

Prie tokių naujoviškų komunikavimo formų galima priskirti konferencijų ir seminarų aplinkosaugos bei socialiniais klausimais inicijavimą ir dalyvavimą juose, brošiūrų apie ĮSA įvykius publikavimą ir platinimą, viešų akcijų organizavimą bei rėmimą ir panašiai. Na o pagrindine bendravimo priemone socialinės atsakomybės srityje pastaraisiais dešimtmečiais tampa viešai skelbiamos ĮSA ataskaitos.

Dialogas su svarbiausiomis suinteresuotosiomis grupėmis turi lemiamą reikšmę formuojant ir realizuojant ĮSA. Jis būtinas siekiant eliminuoti atotrūkį tarp viešai deklaruojamų ĮSA idealų ir realios verslo praktikos.

1 paveiksle pateikta nuosekli veiksmų seka, padedanti įmonei plėtoti socialiai atsakingą verslą.



1 pav. ĮSA ir organizacijos vertybių derinimo seka (sudaryta autoriaus)

### ĮSA ir verslo organizacijos tapatumo valdymas

Organizacijų tapatumo valdymo problema mokslininkų dėmesį patraukė dar praėjusio amžiaus paskutiniais dešimtmečiais (Napoles, 1988). Tapatumo ir socialinės atsakomybės tyrimai ypač suaktyvėjo šio amžiaus pradžioje (Bick *ir kt.*, 2003; Hatch, Schultz, 2004; Cornelissen *ir kt.*, 2007; Balmer, 2008).

*Tapatumo (identiteto)* sąvoka yra daugiasluoksnė ir daugiareikšmė. Galima kalbėti apie individo, institucijos, teisinį, tautinį, klasinį ir kitokį tapatumą. Verslo organizacijoje tapatumo samprata apima etikos, veiklos, padėties rinkoje, struktūros, organizacijos tipo, geografinių mastų, procedūrų, kultūros ir kitus aspektus. Tyrinėjant verslo organizacijas reikia skirti jų tapatumą, susitapatinimą ir sutapatinimą (atpažinimą).

Vidinis organizacijos *tapatumas* yra jos suvokimas savęs pasaulyje, savo veiklos ir siekių kertinių principų nusistatymas.

Organizacijos *susitapatinimas* – jos išorinis savęs projektavimas ir siekis būti suvokiamai per savo kuriamus ženklus, simbolius, signalus, skirtus potencialiems informacijos gavėjams. Tuo ji stengiasi perduoti išorei „supresuotą“ informaciją apie savo esmines savybes: tikslus, elgesio standartus, išskirtinius bruožus, vertybines nuostatas. Tačiau mokslininkai pažymi, kad kuriama projekcija dėl objektyvių ir subjektyvių priežasčių dažniausiai atskleidžia tik menamą organizacijos esmę (Hobsbawn, Ranger, 1983).

Organizacijos *sutapatinimas* „ateina“ iš ją supančios aplinkos. Tai pirmiausia suinteresuotųjų grupių požiūriai ir vertinimai, kurie gali būti teigiami, neigiami arba dvejoji (prieštaringi). Savo ruožtu vertinimai priklauso nuo to, kokią informaciją suinteresuotosios grupės turi apie organizaciją ir ar tiki jos susitapatinimo adekvatumu. Jei suinteresuotosios grupės pastebi, kad viešai deklaruojamos organizacijos vertybės nerealiizuojamos praktikoje, tai pati atsakingo verslo idėja neabejotinai yra diskredituojama, ir nerealu tikėtis konkurencinių pranašumų, siejamų su ĮSA. Tačiau jei ĮSA iniciatyvos tampa organizacijos vertybių dalimi ir yra įgyvendinamos kasdienėje veikloje, tai jos paprastai sukelia teigiamą suinteresuotųjų grupių reakciją (Morsing, Schultz, 2006). Tik tuomet ĮSA neprieštarauja išorinių suinteresuotųjų grupių siekiams ir tampa svarbiu instrumentu verslo konkurencinėse varžybose.

Svarbu pabrėžti, kad suinteresuotosios grupės (grupė) taip pat gali susitapatinti su verslo organizacijomis, bet šis susitapatinimas pasireiškia organizacijos kultūros dimensijoje. Socialinės tapatybės teoretikai empiriniais tyrimais pagrindė, kad kai kurios suinteresuotosios grupės (ypač darbuotojai ir vartotojai) konkrečių organizacijų atžvilgiu deklaruoja savo pritarimą, palaikymą ir priklausomybę jų pripažįstamoms vertybėms (Donatan *ir kt.*, 2006). Minimos suinteresuotosios grupės išsiskiria mentaliniu bei emociniu bendrumu verslo organizacijos kultūros pagrindu ir pabrėžia savo išskirtinumą kitų grupių atžvilgiu (Cardador, Pratt, 2006).

Suinteresuotųjų grupių įtaka verslo organizacijoms vis labiau suvokiama ir analizuojama tiek konceptualaus pobūdžio darbuose, tiek empiriniuose tyrimuose (žr. 3 pastabą). Darnus verslo vystymas argumentuotai siejamas su ĮSA. Tai patvirtina ir Lietuvos atskirų verslo įmonių analizė (Ruževičius, Serafinas, 2007). Tačiau kad ĮSA netaptų tik deklaracijomis, suformuluotos vertybės turi būti realizuojamos kasdienėje organizacijos veikloje. Jos privalo atsispindėti organizacijos naudojamuose simboliuose, viešuosiuose pasisakymuose, aprangoje, atlyginimo sistemose, ritualuose, ceremonijose, rėmimo kompleksuose ir tarpusavio ryšių stiprinimo srityje.

Šiuolaikinės organizacijos, norėdamos sukurti vientisą savo įvaizdį, parodyti, kas jos yra ir ko siekia, į vizijos, strategijos ir tapatumo aptarimą stengiasi įtraukti kuo daugiau savo narių. Tokių vidinių diskusijų tikslas yra susieti kolektyvinę organizacijos mąstymą, elgesį ir struktūrą į bendrą organizacijos kultūros visumą. Deja, daugeliui organizacijų bendros vertybių sistemos kūrimas ir valdymas tampa neįveikiama problema (Balmer, Greyser, 2006). Labiausiai tikėtinos šios nesėkmių priežastys:

- organizacijos tapatumui valdyti trūksta nuoseklumo;
- organizacijos tapatumas valdomas tik iš viršaus į apačią, nėra grįžtamojo ryšio;
- nepakankamai suvokiami darbuotojų, vartotojų, kitų suinteresuotųjų grupių poreikiai ir (arba) į juos mažai atsižvelgiama;
- vadovai linkę manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės nuostatos be ypatingų pastangų laipsniškai tampa atskirų jos narių vertybinėmis gairėmis. Deja, šiuo atveju kyla pavojus, kad žemesniuose organizacijos lygiuose deklaruojamos vertybės gali būti interpretuojamos įvairiai ir įgyvendinamos skirtingai.

Organizacijos vertybių sistema ir toje organizacijoje veikiančių individų vertybių sistema gali būti nevienodos. Vis dėlto akivaizdu, kad tam tikrais esminiais klausimais ir verslo organizacijos, ir jos darbuotojų vertybinės nuostatos turi sutapti arba bent jau būti panašios.

Kad ĮSA taptų sudėtine organizacijos tapatumo dalimi, į socialinės atsakomybės formavimo ir realizavimo procesą būtina įtraukti visus jos darbuotojus, o deklaruojamos organizacijos vertybės turi būti jiems suprantamos ir priimtinos (Juščius, Snieška). To padaryti neįmanoma be viešumo. Jis privalo tapti organizacijos elgesio norma. Viešumas apima: 1) atvirai aptartas vertybines nuostatas, kurioms pritaria visas personalas; 2) organizacijos vadovus, kurie savo asmeniniu pavyzdžiu rodo atsidavimą bendram reikalui; 3) tikslus, pagrįstus bendrai priimtinomis vertybėmis; 4) kriterijus, kuriais matuojama pažanga.

Organizacijos socialiai atsakingo elgesio normų įgyvendinimas ir ilgalaikiškumas pirmiausia priklauso nuo to, ar šios normos yra ilgalaikės, dinamiškos ir palaikomos visų dalyvių.

Organizacijos socialinių-etinių vertybių formavimo procese galima išskirti keletą nuoseklių etapų:

- parengiamasis: šiame etape organizacija sudaro darbuotojų grupę, kuriai patiki sukurti socialiai atsakingo elgesio principus ir nuostatas;

- konkretizavimo: šiame etape sudaromi socialiai atsakingo elgesio aprašymai, profesinės etikos kodeksai, specialaus mokymo planai, suteikiami atitinkami įgaliojimai;
- integravimo: šiame etape socialiai atsakingo elgesio normos tampa įgūdžiais, jos integruojamos į organizacijos valdymo praktiką, jos strateginius siekius, pagrindinių vertybių sistemą (žr. 4 pastabą).

### Išvados

1. Pagrindinė priežastis, lemianti viešai deklaruojamų ĮSA nuostatų atotrūkį nuo jų taikymo praktinėje veikloje, yra organizacijos vertybių sistemos ir pagrindinių visuomenėje vyraujančių vertybinių nuostatų disharmonija. Socialinė atsakomybė šiuo atveju nėra tapusi integralia tokios organizacijos vertybių dalimi.

2. Sumažinti ar net panaikinti organizacijos ir suinteresuotųjų grupių vertybinių nuostatų atotrūkį galima tik nuosekliai formuojant organizacijos tapatumą ĮSA pagrindu. Formuojant jį rekomenduojami tokie pagrindiniai žingsniai:

- egzistuojančios vertybių sistemos organizacijoje savianalizė;
- vidinių bei išorinių suinteresuotųjų grupių išskyrimas ir jų galimo poveikio organizacijai įvertinimas;
- svarbiausių (organizacijos atžvilgiu) suinteresuotųjų grupių vertybių turinio identifikavimas;
- koreguotinių elementų organizacijos vertybių sistemoje nustatymas;
- nuoseklios veiksmų sekos pertvarkant organizacijos vertybių sistemą numatymas;
- organizacijos vertybių sistemos pertvarkymas įtraukiant į ją svarbiausių suinteresuotųjų grupių vertybinius lūkesčius;
- organizacijos ir svarbiausių suinteresuotųjų grupių vertybių sistemų nuolatinio derinimo mechanizmo sukūrimas.

### Pastabos

1. Lietuviškose publikacijose angliškas terminas „stakeholder“ verčiamas įvairiai: suinteresuotosios šalys (Susnienė, Burkauskas, 2008), suinteresuotieji asmenys (Rudžionienė, 2006), suinteresuotieji dalyviai (Starkus, 2000), interesų grupės (Vasiljevienė, 2006; Guzavičius, 2008), įtakos grupės (Čepinskis, Žirgūtis, 2002), suinteresuotieji (Šmaizienė, 2006). Vis dėlto labiausiai paplitęs terminas – *suinteresuotosios grupės*.
2. Mokslo darbuose, atsižvelgiant į tyrimo objektą, metodus, tikslus ir uždavinius, sudaromi skirtingi suinteresuotųjų grupių sąrašai, jos įvairiai skirstomos (Andriof *ir kt.*, 2002; Whysall, 2004; Bourne, Walker, 2005; Susnienė, Vanagas, 2007).
3. Nors kai kurie autoriai mano, kad suinteresuotųjų grupių įtaka verslui per daug sureikšmintą, ir ragina užbaigti jų „tironiją“ (Michael, 2009), vis dėlto dauguma mokslininkų yra įsitikinę, kad neatsižvelgiant į suinteresuotųjų grupių poreikius neįmanoma darniai vystyti verslo (Murphy *ir kt.*, 2005; Galbreath, 2006; Clarkson, 1995; Gago, Antolin, 2004; Smaliukienė, 2007). Dėl to autoritetinga Amerikos marketingo asociacija 2004 m. pateikė naują marketingo apibrėžimą: „Marketingas – tai organizacijos funkcija ir procesų seka, siekiant kurti, bendrauti ir pateikti vertę vartotojams bei valdyti santykius su vartotojais taip, kad naudą gautų organizacija ir jos suinteresuotosios grupės“ (American Marketing Association, 2004).
4. A. M. Fray (2007) organizacijos socialinių-etinių vertybių formavimo procese išskiria tris lygius: 1) deklaravimo lygį, kuriame ji išdėsto savo etines vertybes; 2) adaptavimo lygį, kuriame organizacijos valdymo sistema susiejama su viešai deklaruojamomis vertybėmis; 3) sinerginį lygį, kuriame socialiai atsakingas elgesys tampa įgūdžiu.

### Literatūra

1. Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 63-76.
2. American Marketing Association (2004). What are the definitions of marketing and marketing research? Available at: [www.marketingpower.com/content4620.php](http://www.marketingpower.com/content4620.php)
3. Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S. S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking*. Sheffield: Greenleaf Publishing.

4. Balmer, J. T. M. (2008). Identity based views of the Corporation. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 9/10, pp. 879-906.
5. Baron, J., & Spranca, M. (1997). Protected values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 70, pp. 1-16.
6. Bick, G., Jacobson, M. G., & Abratt, R. (2003). The corporate identity management process revisited. *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, pp. 835-855.
7. Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, Vol. 43, pp. 649-660.
8. Cardador, M. T., & Pratt, M. G. (2006). Identification management and its bases; bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimension. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, pp. 174-184.
9. Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 92-117.
10. Cornelissen, J. P., Haslam, A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, Vol. 18, S. 1, pp. 1-94.
11. Čepinskis, J., Žirgūtis, V. (2002). Šiuolaikinės aplinkonaudos vadybos vystymo kryptys. Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba, Nr. 2(20), p. 67-74.
12. Donovan, D. T., Janda, S., & Suh, J. (2006). Environmental influences in corporate brand identification and outcomes. *Journal of Brand Management*, Vol. 14, No. 1/2, pp. 125-136.
13. Foroohar, R. (2009). Keeping Economics Real. Available at: <http://www.newsweek.com/id/164602/page/1>
14. Fray, A. M. (2007). Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation. *Management Decision*, Vol. 45, No. 1, pp. 76-88.
15. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13.
16. Gago, R. F., & Antolin, M. N. (2004). Stakeholder salience in corporate environmental strategy. *Corporate Governance*, Vol. 4, pp. 65-76.
17. Galbreath, J. (2006). Does primary stakeholder management positively affect the bottom line? Some evidence from Australia *Management Decision*, Vol. 44, No. 8, pp. 1106-1121.
18. Guzavičius, A. (2008). Ekonominių interesų grupių daroma įtaka šalies konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba - 2008: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 517-526. ISSN 1822-6515.
19. Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, No. 6, pp. 435-448.
20. Hatch, M. J., & Schultz, M. (Eds.) (2004). *Organizational Identity*, Oxford: Oxford University Press.
21. Hobsbawn, E., & Ranger, T. (Eds.). (1983). *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.
22. Hopkins, M., Roche, J., Hopkins, I. (2008). Turbulent Times: CSR Now needed more than ever before. Available at: <http://www.mhcinternational.com/corporate-social-responsibility/publications/csr-in-turbulent-times.html>
23. Juscius, V. and V. Snieska (2008). 'Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations', *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*(3), pp. 34-44.
24. Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 1, pp. 19-23.
25. Michael, E. R. (2009). End shareholder value tyranny: put the corporation first. *Strategy & Leadership*, Vol. 37, No. 1, pp. 4-11.
26. Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 323-338.
27. Murphy, B., Maguinness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., & Wang, R. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, pp. 1049-1059.
28. Napoles, V. (1988). *Corporate Identity Design*, Van Nostrand Reinhold. New York.
29. Rudžionienė, K. (2006). Impact of stakeholders interests on financial accounting policy-making: the case of Lithuania. *Transformations in business and economics*, Vol. 5, No 1, pp. 51-63.
30. Ruzevicius, J. and D. Serafinas (2007). 'The Development of Socially Responsible Business in Lithuania', *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*(1), pp. 36-43.

31. Smaliukiene, R. (2007). 'Stakeholders' impact on the environmental responsibility: model design and testing', *Journal of Business Economics and Management*, vol. **8(3)**, pp. 213-223.
32. Starkus, A. (2000). Lietuviško atitiktens parinkimas terminui „stakeholder“. Verslas, vadyba ir studijos 99: VGTU konferencijos pranešimų medžiaga. Vilnius, p. 306–309.
33. Susnienė, D., Burkauskas, A. (2008). Stakeholder Approach in the Management of Public Transport Companies. *Transport*, Vol. 23(3), pp. 214-220.
34. Susniene, D. and P. Vanagas (2007). 'Means for Satisfaction of Stakeholders' Needs and Interests', *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(5)*, pp. 24-28.
35. Šmaižienė, I. (2006). Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (6), pp. 163–169.
36. Vasiljeviene, N. (2006). Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. Vilnius, p. 423.
37. Whysall, P. T. (2004). What can we learn from retailers' news releases? A 'stakeholder engagement' perspective. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, No. 1, pp. 31-45.
38. Winegarden, W. (2008). The Economic Recession and the Future of CSR. Available at: [http://labs.daylife.com/journalist/wayne\\_winegarden](http://labs.daylife.com/journalist/wayne_winegarden)

#### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE IDENTITY DURING THE CONTEMPORARY ECONOMIC CRISIS**

**Vytautas Juscius**

##### **Summary**

Striving of competitive advantages in organizations is fundamental impellent in CSR business. However, if CSR does not become a constituent part of identity, then it is not source of competitive advantages. Corporate identity is formed by its fundamental values, established values and defended values. For most organizations creation and management of general values' system becomes invincible problem, because management of identity lacks consistency, it is implemented only in top-down manner and there is no feedback, needs of employees, consumers, other stakeholders are not enough perceived and (or) they are not much considered. Dialogue with most important stakeholders has critical significance for CSR formation and implementation. It is necessary striving to eliminate gap between publicly declared CSR ideals and real business practice. All CSR employees have to be involved in social responsibility formation and implementation process that CSR would become a constituent part of corporate identity, whereas declared organization values would be comprehensible and acceptable for them. Publicity helps to do that.

*Keywords:* corporate social responsibility, corporate identity, stakeholders.