

## ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VADYBA INTEGRALUMO ASPEKTU

Raminta Pučetaitė

*Kauno technologijos universitetas, Lietuva, pucetaite@vukhf.lt*

### Anotacija

Straipsnyje pateikiami tyrimo apie įmonių socialinės atsakomybės (ISA) vadybos ir etinių programų taikymo Lietuvos įmonėse rezultatai integralumo – deklaruotų vertybių ir praktikos dermės - aspektu. Tyrime naudotas apklausos metodas. Apklausą atlikta etikos kodeksą turinčiose arba/ir Jungtinių Tautų Vystymosi programos Pasaulinį susitarimą pasirašiusiose įmonėse (PS įmonės). Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog etikos, taip pat ir ISA vadybos instrumentų taikymo tendencijos yra silpnos. Tai rodo, jog dauguma įmonių neturi ISA strategijos, padedančios integruoti pažangias praktikas į sistemą, kuri ilgalaikėje perspektyvoje didintų jų veiklos efektyvumą. Kita vertus, rezultatų analizė ISA integralumą užtikrinančių praktikų aspektu parodė, jog šioje srityje tendencijos optimistiškesnės. Straipsnyje aptariamos grėsmės, kylančios dėl kai kurių integralumą užtikrinančių praktikų ir strateginės orientacijos diegiant ISA trūkumo ir tobulintos įmonių veiklos sritys diegiant ISA ir kitas etines programas.

*Raktiniai žodžiai:* integralumas, įmonių socialinė atsakomybė, įmonių socialinės atsakomybės vadybos instrumentai, suinteresuotieji.

### Išvadas

Plečiantis globalizacijai, vystantis technologijoms, verslo poveikis visuomenei išaugo. Atsižvelgus į įmonių sukeltas ekologines ir socialines problemas, įvertinus jų poveikį ateities kartų išlikimui ir gerovei, XX a. 9-10-ame dešimtmetyje iš įmonių imta reikalauti prisidėti prie darnaus vystymosi (*sustainable development*, angl.) koncepcijos įgyvendinimo, derinant tarpusavyje tris – ekonomikos, ekologijos, etikos – veiklos metmenis (Elkington, 1998). Tai lėmė pokyčius verslo uždavinių sampratoje, kuriuos atspindi *korporatyvinio valdymo* (*corporate governance*, angl.), *gero korporatyvinio pilietiškumo* (*good corporate citizenship*, angl.) bei *įmonių socialinės atsakomybės* (toliau - ISA, *corporate social responsibility*, angl.) koncepcijos. Jos praktikoje reiškiasi tuo, jog įmonės *savanoriškai* prisiima anksčiau tik nacionalinėms vyriausybėms priskirtą ekonominę, socialinę bei ekologinę atsakomybę už bendruomenių, kuriose vykdo savo verslą, gerovę (Wieland, 2003, p. 5-8; cf. McWilliams ir Siegel, 2001; Carroll ir Buchholtz, 2006; Smaliukienė, 2007).

Minėtų koncepcijų įgyvendinimo gairės išdėstytos įvairiuose normatyviniuose dokumentuose: Tarptautinės darbo organizacijos konvencijose, Europos Sąjungos Lisabonos ir Gotenburgo strategijose, Jungtinių Tautų Organizacijos Pasauliniame susitarime (*The Global Compact*, angl.) ir Tūkstantmečio tiksluose (*The Millennium Goals*, angl.), kuriuos papildė atskirų pramonės šakų pačių organizacijų susikurti etikos kodeksai bei įsipareigojimai būti geromis korporatyvinėmis pilietėmis etc. (Crane ir Matten, 2004). Minėtų principų bei normų įgyvendinimą įmonių praktikoje įgalina tam tikros standartų sistemos, pavyzdžiui, visuotinės kokybės vadybos standartas ISO 9001, Europos kokybės vadybos fondo (EFQM – *European Fund of Quality Management*, angl.) standartas, aplinkos apsaugos standartai ISO 14000 bei EMAS, socialinės atskaitomybės standartas SA8000, Pasaulinė ataskaitų teikimo iniciatyva (*Global Reporting Initiative*, angl.) etc. (Ruzevicius ir Serafinas, 2007). Šių standartų sistemos yra instrumentai, kurie kartu su kitais dalykinės etikos valdymo priemonėmis (kodeksu, mokymu, komitetu/komisija, pareigūnu, “karštąja linija”, auditu – Vasiljevienė, 2000; 2006) padeda įmonėms valdyti priimtus įsipareigojimus, veiklos principus bei vertybes, t.y. socialinę atsakomybę. Be to, jos yra suinteresuotųjų atskaitos taškas, vertinant įmonės *integralumą*.

Integralumas yra vertybė, kuri organizaciniu požiūriu išreiškia nuoseklų etinių principų laikymąsi organizacijos veikloje, atsakomybės už ją prisiėmimą, o taip pat harmoningą principų integravimą į visas savo veiklos sritis, jų tarpusavio derėjimą bei derinimą (Martin, 2000; Worden, 2003). Integralumas kuriamas sistemingai, organizuojant procesus, apimančius sprendimų bei elgesio standartų nustatymą, diskurso sąlygų kūrimą, refleksiją bei savireguliaciją, auditavimą, organizacijos struktūros, jos veiklos principų bei praktikų koregavimo priemones (Ulrich, 2001; Waxenberger, 2003; Vasiljevienė, 2006). Šie procesai padeda sukurti tokią organizacijos kultūrą, kuri motyvuoja individą priimti etiškus – atsakingus – sprendimus ir etišškai elgtis. Tuo pačiu jie padaro organizacijas socialiai atsakingomis, geromis korporatyvinėmis pilietėmis.

Vis dėlto įmonių praktikoje dažnai pastebimi atvejai, kai ĮSA politika ir programos kuriamos tik dėl reklamos, o deklaruoti įsipareigojimai nevykdomi, etiniai principai neintegruojami į organizacijos funkcines sistemas bei praktikas. Kadangi tokios programos neturi sistemiško palaikymo, jos yra neveiksmingos. Taigi kai organizacijoje nėra arba trūksta integralumo, darbuotojai gali elgtis oportunistiškai, veidmainiškai, neatsižvelgdami į išorinių suinteresuotųjų lūkesčius, jų sprendimai bei elgesys gali sąlygoti netgi įmonių žlugimą. Tą įrodo korporacijų Enron, World.com, Arthur Andersen, Parmalat, Lehman Brothers banko ir kt. pavyzdžiai (McMurrian *ir* Rustogi, 2004; Thielemann, 2005; Satava *et al.*, 2006). Tai blogina verslo, kaip dalykinės veiklos, reputaciją, sąlygoja visuomenės įtarumą jo atstovų atžvilgiu, o įmonei prabilus apie etinius, socialinius, ekologinius įsipareigojimus, jos žodžiai gali būti vertinami skeptiškai ar netgi ciniškai. Tai leidžia teigti, kad integralumo organizavimas yra būtina ĮSA veiksmingumo sąlyga. Šis aspektas mažai analizuotas tiriant ĮSA plėtrą ir kuriant ĮSA programas tiek užsienio, tiek Lietuvos organizacijų praktikoje. Tad šio straipsnio **tikslas** - ištirti ir analizuoti pagrindinių ĮSA vadybos elementų įgyvendinimo tendencijas integralumo požiūriu Lietuvos įmonėse. Greta bendramokslinių literatūros analizės ir sintezės metodų tyrime naudotas apklausos **metodas**. Naudojant klausimyną apklausti 452 respondentai, iš jų 304 atstovavo organizacijoms, kurios, remiantis viešai prieinama informacija, turėjo etikos kodeksą arba buvo pasirašiusios Pasaulinį susitarimą (toliau – PS), kuris yra pagrindinis normatyvinis dokumentas, kurio pagrindu vykdoma ĮSA sampratos bei praktikos plėtra Lietuvoje.

Straipsnį sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje apibrėžiamos ĮSA ir integralumo koncepcijos, aptariami ĮSA vadybos instrumentai ir integralumo valdymo procesai. Antrojoje pateikiama empirinio tyrimo metodika ir rezultatai. Trečiojoje aptariamos organizacijų veiklos tobulinimo galimybės, atsižvelgiant į gautus rezultatus apie ĮSA vadybos instrumentų taikymą ir procesų diegimą organizacijose.

### **Įmonių socialinės atsakomybės vadyba ir integralumo kūrimas**

Iki šiol nėra bendros įmonių socialinės atsakomybės sampratos nei teoriniuose tyrimuose, nei įmonių praktikoje (Garriga *ir* Mele, 2004; Juscius *ir* Snieska, 2008; Kooskora, 2008; Matten *ir* Moon, 2008). Paprastai ĮSA apibrėžiama kaip organizacijos veikla, peržengianti teisinius reikalavimus, apimanti ne tik įprastus verslui ekonominius, bet ir socialinius bei aplinkosauginius aspektus ir įnešanti indėlį į darnaus vystymosi užtikrinimą (McWilliams *ir* Siegel, 2001; Schoemaker *et al.*, 2006; Ruzevicius *ir* Serafinas, 2007). ĮSA praktikos apima pažangias žmoniškųjų išteklių valdymo programas, atliekų perdirbimą, mažiau teršiančių technologijų bei instrumentų naudojimą, paramą vietos bendruomenei bei verslui etc. (McWilliams *ir* Siegel, 2001; Fuentes-Garcia *et al.*, 2007). Esamuose apibrėžimuose labiau akcentuojamas *veiklos* aspektas, kuris reiškia, jog ĮSA – tai *jau* realizuojami tam tikri normatyviniai įsipareigojimai, vertybės, privalomybės.

Vis dėlto kaip bet koks vadybos reiškinys, reikalaujantis strateginio organizacijos sprendimo, ĮSA susideda ir iš politikos, ir praktikos (*cf.* Kleinrichert, 2008). Nors svarbesnis yra praktinis – socialinių įsipareigojimų įgyvendinimo – metmuo, organizacijos dėmesys tik jam gali sąlygoti veiksmų tikslingumo ir strateginės, ekonominės prasmės trūkumą. Politinis ĮSA lygmuo nubrėžia organizacijos vystymosi gaires, tobulėjimo perspektyvas, apibūdina funkcinį veiklos sričių programas, kurios suteikia ĮSA instrumentams bei praktikoms tikslingumą, racionalų išteklių paskirstymą, didina visos veiklos efektyvumą. Tačiau jeigu pasilieka tik deklaracijų lygmenyje, iškyla aukščiau aprašyto darbuotojų oportunistiško elgesio ir skeptiškų požiūrių į deklaruotas vertybes bei įsipareigojimus grėsmė. Vadinasi, ĮSA vadyboje neišvengiamai susiduriama su integralumo kūrimo poreikiu.

Integralumo kūrimas organizacijoje yra procesas, kuriame galima išskirti keletą pakopų: organizacijos vystymosi krypties nustatymą ir išskaidrinimą, diskurso sąlygų užtikrinimą, ĮSA vadybos priemonių diegimą, etinių principų bei vertybių, prisiimtų įsipareigojimų suinteresuotiesiems suderinimą su vadybos principais ir integravimą į visas organizacijos veiklos sritis bei procesus (Ulrich, 2001; Waxenberger 2003; Wieland, 2003; Vasiljevienė, 2006). Pažymėtina, jog šių pakopų realizavimas nebūtinai vyksta laikantis eiliškumo: pavyzdžiui, organizacijos vystymosi kryptis, sąlygos diskursui gali būti kuriamos paraleliai, atskiros ĮSA vadybos priemonės gali būti naudojamos bet kuriuo metu arba proceso pradžioje, siekiant parengti darbuotojus šiam procesui (pvz., etikos mokymu, konsultacijomis), išsiaiškinti “atsakomybės spragas” (Ulrich, 2002, p. 118) (pvz., etiniu-socialiniu auditu), kurios gali trukdyti įgyvendinti deklaruotus įsipareigojimus suinteresuotiesiems etc.

*Organizacijos vystymosi krypties nustatymas* ir išskaidrinimas suponuoja būtinybę pateikti organizacijos viziją, misiją, veiklos principus ir vertybes, išskirti suinteresuotuosius ir įsipareigojimus jiems

rašytine forma. Prieš viešai skelbdama savo vertybes ir įsipareigojimus, organizacija turi (iš naujo) juos kritiškai įvertinti, remiantis funkcionalumo, bendro gėrio kriterijais, atsižvelgiant į realias galimybes juos įgyvendinti. Todėl šiame etape organizacijai gali prireikti specialaus darbuotojų mokymo. Pavyzdžiui, jeigu organizacijoje iki tol oportunistinis elgesys buvo laikomas norma, sprendimo tapti „gera korporatyvine piliete“ įgyvendinimas gali pareikalauti *etikos mokymo*, kuris padėtų pakeisti nusistovėjusius darbuotojų įpročius bei požiūrius ir apsaugotų organizaciją, jog ši „neorganizuotų neatsakomybės“ (Ulrich, 2001) ir netaptų savo pačios naivumo auka. Be to, etikos mokymas padeda formuoti darbuotoją-pilietį, kuris atsakomybę už nepriekaištingai atliekamą darbą laiko savo profesionalumo dalimi ir geba vadovautis vertybėmis priimdamas verslo sprendimus.

Tam, kad pelnytų „geros korporatyvinės pilietės“ reputaciją, formuluodama savo viziją ir misiją, kurdama ĮSA programas, organizacija turi atsižvelgti į savo suinteresuotųjų (racionalius) lūkesčius bei interesus. Tam reikalinga ypatinga *įtraukimo* (dalyvavimo priimant sprendimus – Streeckas, 2002) *kultūra*, kurioje skatinama *kritinė refleksija* ir kurioje kiekvienas organizacijos narys jaučiasi jos dalimi (Ulrich, 2001, p. 47). Tai suteikia galimybę suinteresuotiesiems, ypač darbuotojams, suvokti organizacijos tikslus kaip teisingus. Procesas, kurio metu kiekvienas turi teisę išsakyti savo interesus, juos pagrįsti ir pasiekti konsensą dėl organizacijos vystymosi krypties, vertybių, prisiimamų įsipareigojimų suteikia psichologinį pagrindą, kad darbuotojai galėtų jas internalizuoti. Tuo kuriamas priklausomybės rūpestingai bendruomenei (t.y. organizacijai) jausmas. Išorinių suinteresuotųjų įtraukimas į šį procesą lemia, kad organizacija išskaidrina savo įsitikinimus, ketinimus bei veiksmus ir sutinka, kad ją stebėtų bei kritikuotų suinteresuotieji. Tuo pačiu ji įsipareigoja reformuoti tuos savo veiklos procesus, kurie trukdo patenkinti jos suinteresuotųjų lūkesčius bei suderinti interesus. Tai reiškia, kad verslo bendruomenė įsipareigoja elgtis pagal sąžiningo žaidimo taisyklės rinkoje. Taigi ji parodo, kad rimtai žiūri į deklaruotą privalomybę ir taip didina savo suinteresuotųjų pasitikėjimą.

Tokiu būdu sukuriama sąlygos organizacijos *diskurso infrastruktūrai*. Šioje pakopoje labai svarbu, kad organizacija užtikrintų diskurso etikos principų (Habermas, 1983, p. 99, 103) įgyvendinimą. Tai reiškia, jog kiekvienas darbuotojas organizacijoje pripažįstamas kaip racionalus moralinis subjektas, gebantis kritiškai mąstyti ir argumentuoti savo pasiūlymus bei pagrįsti interesus; jis taip pat pripažįsta kitus diskurso dalyvius kaip autonomiškus bei gerbiamus asmenis, yra atviras jų argumentams ir yra pasirengęs keisti savo įsitikinimus (Maak, 1999, p. 65, 131). Tokia nuo bet kokios (ypač - moralinės) prievartos išlaisvinta terpė įgalina organizacijos narius – diskurso dalyvius – būti nuoširdžiais išsakant savo interesus, įsitikinimus bei vertybes abipusiškai pagarbaus bendradarbiavimo, dialogo bei įsitraukimo procese.

Sistemiškai užtikrintos sąlygos bei atmosfera, leidžianti individui jaustis vertinamam organizacijoje ir įgalinanti jį prisiimti atsakomybę už savo sprendimus bei veiksmus leidžia ir organizacijai institucionalizuoti principus, vertybes bei normas *etikos/elgesio kodeksuose*, *ĮSA politikos dokumentuose* ir padaryti juos funkcionalius kitais etikos/ ĮSA vadybos infrastruktūros elementais – etikos/ ĮSA skyriumi (komitetu, pareigūnu), etikos „karštąja linija“, etiniu-socialiniu auditu etc. (Vasiljevienė, 2000). Visu šiuo procesu siekiama nustatyti standartus, kurie taptų gairėmis priimant sprendimus, nukreiptų darbuotojų elgesį tinkama linkme bei naikintų disfunkcionalaus elgesio atsiradimo galimybes. Tuo pačiu darbdavys prisiima papildomus įsipareigojimus. Pavyzdžiui, etinio-socialinio audito standartų sistema SA8000, kurią Lietuvoje tėra įdiegusios 2 įmonės, iškelia įmonėms papildomą būtinybę tikrinti, ar jų tiekėjai tinkamai elgiasi su savo darbuotojais (cf. Ruzevicius ir Serafinas, 2007).

Tačiau svarbiausia, jog deklaruojami principai, vertybės, *įsipareigojimai būtų integruoti* į visas organizacijos veiklos sritis, vadybos procesus bei praktikas, pavyzdžiui, personalo, rizikos, kokybės, aplinkos vadybą (Ulrich, 2001, p. 47; Wieland, 2003, p. 15). Tai iškelia tam tikrus reikalavimus netgi organizacijos struktūrai: kadangi ĮSA vadyboje naudojamų priemonių efektyvumas suponuoja būtinybę įdiegti diskurso etiką, organizacijos struktūra turi garantuoti atvirą ir nevaržomą informacijos tekėjimą tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Vadinasi, jeigu organizacijoje vyrauja griežtas hierarchiškumas, vengiama atvirai kalbėti apie organizacijos vystymosi planus ar ir problemas, neatsižvelgiama į eilinių darbuotojų lūkesčius, interesus, pasiūlymus, integralumo vertybė gali būti nesukurta. Tai daro atitinkamą poveikį ir ĮSA vadyboje naudojamų priemonių efektyvumui: jos praranda galią skatinti darbuotojų savireguliaciją, motyvuoti juos kokybiškai dirbti, maksimaliai tenkinti vartotojų lūkesčius ir formuoti pasitikėjimu grįstus, aukštos kokybės santykius su kitais suinteresuotaisiais etc.

Taigi integralumas ir ĮSA programų bei praktikų efektyvumas yra betarpiškai susiję. ĮSA instrumentų efektyvumas auga, kai jų naudojimas nukreipiamas į integralumo vertybės kūrimą. Jie praranda savitiksliškumą ir tuo didina kitų organizacijos veiklos procesų bei praktikų veiksmingumą, produktyvumą. Į

integralumą orientuota ĮSA vadyba įrodo, jog rūpindamasi savo darbuotojais, klientais, tiekėjais ir kitais suinteresuotaisiais bei ją supančia aplinka, organizacija gali užsidirbti „geros korporatyvinės pilietės“ – atsakingos įmonės – reputaciją, suinteresuotųjų pagarbą, pasitikėjimą ir ilgalaikėje perspektyvoje tapti konkurencinga (Juscius *ir* Snieska, 2008).

### Tyrimo metodas ir imtis

Atliekant apklausą buvo naudojamas klausimynas, kurį sudarė 3 teminiai blokai: klausimai apie etikos ir tuo pačiu ĮSA vadybos instrumentus (kodeksą/vertybes, mokymą, auditą, „karštąją“ liniją, komitetą/pareigūną), integralumą užtikrinančius procesus (tikslų žinojimą, vadovavimąsi vertybėmis kasdieniniame darbe, įtraukimo kultūrą, pažangias personalo vadybos praktikas) ir demografiniai klausimai. Klausimyno atsakymai pateikti nominalinėje ir Likerto (1-10) skalėse. Apklausą atlikta nuo 2007 m. birželio mėn. iki 2008 m. kovo mėn. Iš pradžių apklausą ketinta atlikti 33-se iš 44 įmonių, kurios iki 2007 m. gegužės mėn. buvo pasirašiusios Pasaulinį susitarimą (PS). Anketa buvo išsiųsta elektroniniu paštu 10-čiai darbuotojų iš tų įmonių, kurių darbuotojų skaičius viršijo 50. Didesnis nei 50 darbuotojų skaičius kaip papildomas atrankos kriterijus buvo įvestas todėl, kad paprastai mažesnėse organizacijose poreikis formalizuoti normatyvinius principus bei elgesio normas yra žemas (Kaptein, 1998). Atsižvelgiant į tai, jog elektroniniu būdu platinamų anketų grįžtamumo procentas yra žemas, anketa buvo paskleista kitose įvairaus dydžio organizacijose, turinčiose etikos kodeksą, kuris apibrėžiamas kaip dokumentas, kuriame įmonė įvardija savo principus bei vertybes ir savanoriškai prisiimtus įsipareigojimus bei atsakomybę suinteresuotiesiems (Vasiljevienė, 2000; Crane *ir* Matten, 2004; Seidl, 2007). Taip pat anketa paskleista kontrolinėje įmonių, neturinčių etikos kodekso, grupėje. Šiame straipsnyje pateikiami tik įmonių, (remiantis viešai prieinamais informacijos šaltiniais) turinčių kodeksą ar pasirašiusių Pasaulinį susitarimą, apklausos rezultatai.

Iš viso tyrime apklausti 452 respondentai. 304 iš jų priklausė organizacijoms, kurios, remiantis viešai prieinama informacija, turėjo etikos kodeksą arba buvo pasirašiusios PS. Trys ketvirtadaliai respondentų buvo moterys (74%). Amžiaus grupėse gausiausia buvo 36-45 m. grupė (38%), kitos pagal dydį eilės tvarka išsidėsto taip: 26-35 m. (23%), 18-25 m. (20%), 46-55 m. (14%), 56 ir daugiau (5%). Pagal užimamas pareigas įmonėje daugiau nei pusė respondentų buvo eiliniai darbuotojai, specialistai (54%). 31% priklausė administracijai, 14% vadovams ir tik 1% užėmė aukščiausio vadovo postą. Dauguma (72%) respondentų tyrimo metu buvo įgyję aukštąjį išsilavinimą. Privačių ir valstybinių įmonių atstovavimas beveik tolygus: 56% respondentų dirbo privačioje, 42% - valstybinėje, likusieji – nevyriausybiniuose organizacijose. Daugiau nei pusė respondentų (60%) dirbo lietuviško kapitalo ir dažniau stambiose (49%), daugiau nei 250 darbuotojų turinčiose įmonėse.

### Tyrimo rezultatai

Duomenų analizė parodė, kad tik 172 (56%) iš 304 respondentų nurodė, jog jų organizacija turi etikos kodeksą ar vertybes. 77 iš jų (25% iš 304 respondentų) priklausė PS pasirašiusioms įmonėms. Tai, kad beveik pusė respondentų teigė, jog jų organizacijoje nėra atsakomybę suinteresuotiesiems išreiškiančio dokumento arba apie jo egzistavimą nežinojo, jau parodo, kad organizacija neskiria pakankamai dėmesio savo darbuotojų švietimui ĮSA ar etikos vadybos klausimais. Šią prielaidą patvirtina atsakymai į klausimus, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti, ar organizacijoje yra kodeksą ar deklaruotus įsipareigojimus suinteresuotiesiems palaikantys instrumentai. Apklaustose įmonėse nėra specialios paskirties komiteto ar pareigybės, kuriai būtų priskirta užduotis rūpintis vertybių įgyvendinimu įmonės praktikoje ar konsultuotų darbuotojus sprendžiant jautrias etines problemas (vidurkis 2.9). Rezultatai tik nežymiai aukštesni PS pasirašiusiose įmonėse (vidurkis 4.3). Įmonėse beveik nevyksta mokymai, diskusijos etiniais, atsakomybės įgyvendinimo klausimais (3.3). Nė vienoje iš grupių nėra paplitusi „karštoji“ linija, kuria būtų galima pranešti apie faktus, galinčius pakenkti, pavyzdžiui, įmonės produkcijos kokybei ir reputacijai. Taip pat įmonės neanalizuoja, kaip darbuotojams sekasi laikytis jų vertybių ir elgesio normų ir nevertina, ar ir kaip darbuotojams pavyksta įgyvendinti įsipareigojimus suinteresuotiesiems, – atsakymų vidurkiai į šiuos klausimus nesiekė 2. Todėl kiek nepagrįstai (sąlyginai) aukštas atsakymų apie tai, jog įmonės supažindina savo darbuotojus su analizės, kaip joms pavyksta įgyvendinti įsipareigojimus savo suinteresuotiesiems, išvadomis, vidurkis. 304 respondentų atsakymų vidurkis į šį klausimą 4.4, o respondentų, dirbančių PS pasirašiusiose įmonėse – 6.1. Galima tik daryti prielaidą tolimesniems tyrimams, jog įmonės apklausia išorinius suinteresuotuosius, neanalizuodami, ką apie įsipareigojimų įgyvendinimą mano darbuotojai. Taigi

apibendrinant respondentų atsakymus apie ĮSA vadybą jų organizacijose, galima teigti, jog institucionalizuotą ĮSA vadybos instrumentų juse beveik nėra. Tai mažina integralumo kūrimo galimybes.

Tačiau duomenų apie integralumą kurti padedančius procesus analizė rodo, jog padėties tirtose įmonėse negalima vertinti kategoriškai. Iš 304 respondentų 75% žino savo organizacijos vertybes (91% iš 77 atstovaujančiųjų PS įmonės). Nors ir nedažnai, tačiau respondentai linkę atsižvelgti į jas priimdami sprendimus (5.7). Atsakymų į klausimą, rodantį, ar darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, vidurkis - 6 (7.5 PS įmonėse), ir dauguma darbuotojų naudojasi galimybe teikti pasiūlymus darbo sąlygoms gerinti PS įmonėse (79% iš 304 ir 94% iš 77 respondentų). Tačiau klausimai, tiriantys kitus darbuotojų dalyvavimo priimančias sprendimus aspektus, atskleidė, jog sąlygos diskursui dar nėra visiškai garantuojamos. Pavyzdžiui, 304 respondentų atsakymų, ar jie gali konstruktyviai kritikuoti vadovų sprendimus, nesibaimindami bausmės, vidurkis tik 5. Jis aukštesnis PS įmonėse – 6.7. Šie rezultatai gali reikšti, jog galimybės darbuotojams pasisakyti dėl darbo sąlygų ir sprendimų sudaromos, tačiau prieštarauti vadovo nuomonei ar pasiūlymui gali būti neracionalu. Šią tendenciją lemia ir Lietuvos sociokultūrinis kontekstas, kuriame autoritetas vertinamas kaip argumentas priimančias sprendimą (Seilius, 1999; Pucetaite ir Lamsa, 2008). Apklaustose organizacijose trūksta ir universalumo principo personalo vadybos praktikose: 304 respondentų atsakymų į klausimą, ar su visais darbuotojais elgiamasi teisingai ir sąžiningai, vidurkis – 5.5. Tačiau rezultatas optimistiškesnis PS įmonėse – 7. Teigiamą tendenciją, jog apklaustų įmonių darbuotojų laisvė yra nevaržoma, sustiprina atsakymai į klausimą, ar respondentai gali būti savimi darbo vietoje, t.y. atvirai ir nuoširdžiai bendrauti su bendradarbiais ir vadovais (304 respondentų atsakymų vidurkis – 7, PS įmonių atstovų – 8).

Darbuotojų sąmoningumas apie organizacijos vystymosi kryptį (viziją, misiją) gana aukštas (7.5 visose ir 8.7 PS įmonėse). Respondentų vertinimai, ar jų organizacijose yra didelis atotrūkis tarp deklaruojamų vertybių ir faktų (4.8), ar jų organizacijose darbuotojams atlyginama už neetišką praktiką (3.5) ir ar yra numatytos bausmės už organizacijos vertybių bei įsipareigojimų nevykdymą (6.9), taip pat rodo teigiamas tendencijas kuriant integralumą ir užtikrinant ĮSA įgyvendinimą. Pastaroji tendencija dar stipriau reiškiasi PS pasirašiusiose įmonėse (7.7). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, jog kai kurios prielaidos integralumo kūrimui apklaustose įmonėse yra užtikrintos.

### Diskusija ir išvados

Apibendrinant aukščiau pateiktus rezultatus galima teigti, jog neatsižvelgiant į įmonių motyvus, dėl kurių jos prisijungė prie Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo iniciatyvos ar sukūrė etikos kodeksą, jų veikla iš dalies yra grindžiama integralumo vertybe, kurios palaikymui trūksta ĮSA vadybos instrumentų. Tai reiškia, jog apklaustose įmonėse nėra ĮSA strategijos. Todėl labai tikėtina, jog į įmonių suinteresuotųjų interesus nebuvo atsižvelgta arba atsižvelgta tik į kai kurių. Vadinasi, išauga tikimybė, jog įmonių rizikos valdymas turi spragų. Faktas, jog egzistuoja procesai ir praktikos, dar nereiškia, jog jie padeda kryptingai siekti tikslų, nors jie ir žinomi. Be to, dauguma PS įmonių yra lyderiaujančios rinkoje, stambios, dažnai užsienio kapitalo įmonės, kurių padėtis rinkoje ir teigiamos reputacijos siekimas įpareigoja perimti kai kurias pažangias personalo valdymo praktikas tiesiog perimti iš motininių įmonių, taikyti tai, kas pažangu kitose kultūrose, tačiau nebūtinai suveikia (pvz., prisideda prie veiklos efektyvumo didinimo) Lietuvoje.

Žinoma, galima teigti, jog yra geriau, kai įmonės kreipia dėmesį į socialinius ir ekologinius savo veiklos aspektus nei juos ignoruoja. Arba galima laikytis tradicinės metafizinės nuostatos, jog geros verslo intencijos svarbios pačios savaime (cf. Smaliukienė, 2007, p. 213), o ieškoti jose naudos jau amoralu. Vis dėlto ši pozicija pasitvirtina tik ekonominio stabilumo ar/ir augimo laikotarpiu. Iškilus ekonominiams sunkumams (kuriuos kaip tik ir patiria dauguma Lietuvos įmonių), taikant ĮSA praktikas tik dėl vadovų geranoriškumo ir asmeninių vertybių be organizacijos vadybos filosofijos bei pažangių praktikų integravimo į sistemą, tokios programos gali būti greitai sustabdomos, o deklaruoti įsipareigojimai gali tapti tik sąlyginumais, sukeliančiais ironiją, ar momentiniais sprendimais, nedarančiais jokios įtakos socialinių ar aplinkosauginių problemų sprendimui makro lygmenyje.

Kai kurių aptartų sąlygų integralumo kūrimui trūkumas suponuoja būtinybę visose atstovaujamose įmonėse daugiau dėmesio skirti diskusijų kultūros formavimui. Tai reiškia, jog ir darbuotojai, ir vadovai turi įgyti įgūdžių konstruktyviai išsakyti kritiką bei ją priimti. Todėl darbuotojų mokymo bei ugdymo programoms gali būti keliamos ir papildomos užduotys, pavyzdžiui, išmokyti organizacijos žmones pateikti savo argumentus ir, jeigu to reikia, išmokyti pagrindinį diskurso etikos principą – jog konstruktyviame dialoge galia ir autoritetas priklauso ne užimamoms pareigoms ar statusui, bet geresniam argumentui (Maak, 1999).

Tai gali būti iššūkis tradiciškai (autoritariškai) mąstančiam vadovui ir jo pasirengimui dalintis galia su savo darbuotojais. Priešingu atveju, jeigu į pateiktus pasiūlymus, išreikštus lūkesčius bei interesus organizacijos vadovai neatsižvelgia, o tik imituoja, jog atsiklausia darbuotojų nuomonės, ne tik nepriimamas optimalus sprendimas, bet ir auga darbuotojų nusivylimas bei skeptiškumas inicijuojamų procesų, diegiamų ĮSA instrumentų atžvilgiu. Dar daugiau, toks atotrūkis tarp deklaruojamos vertybės („darbuotojai svarbūs“) ir realios praktikos gali paskatinti žmones elgtis neintegraliai.

Respondentų atsakymai nurodantys, jog ne su visais darbuotojais įmonėse gali būti elgiamasi sąžiningai ir teisingai, kelia ne tik neintegralaus, bet ir organizacijai ekonomiškai žalingo jų elgesio grėsmę. Ankstesnių tyrimų rezultatai rodo, jog, pavyzdžiui, darbuotojai, kurie jaučia, jog su jais organizacijoje elgiamasi nesąžiningai/neteisingai, gali imti ieškoti įvairių „kompensacijų“ organizacijoje – pvz., naudotis įmonės nuosavybe asmeniniais tikslais, simuliuoti darbą, taip grįžtant prie oportunistinės (neatsakingos, apsimetinėjimo) kultūros (Greenberg, 1993).

Vis dėlto aukštesni PS įmonių atstovų atsakymų vidurkiai apie integralumą garantuojančius procesus bei praktikas leidžia teigti, jog jau pats dalyvavimas ĮSA iniciatyvose, Jungtinių tautų Vystymosi programos organizuojamose renginiuose Lietuvoje ([www.undp.lt](http://www.undp.lt)), ataskaitų teikimas, savo programų pateikimas visuomenei, skatina įmones būti integralešnėmis ir kritiškai vertinti savo galimybes įgyvendinti deklaruojamus principus bei įsipareigojimus. Be to, jų atstovų dalyvavimas seminaruose bei konferencijose ĮSA tema, suteikia žinių, kaip valdoma ĮSA. Taigi išauga tikimybė, jog tokiose įmonėse ilgainiui atsiras ĮSA pareigūno pareigybė ir formuosis kvalifikuotų specialistų su specifiniu (ĮSA vadybos) išsilavinimu poreikis.

Šis tyrimas turi ir tam tikrų apribojimų. Pavyzdžiui, jis atskleidžia labiau socialines-etines ĮSA praktikas ir neparodo aplinkosauginių praktikų diegimo tendencijų. Taip yra todėl, jog didesnis dėmesys klausimyne skirtas integralumo nustatymui, o etikos, taip pat ir ĮSA, vadybos programų identifikavimas atlieka tik instrumentinį vaidmenį, t.y. jos naudojamos kaip normatyvinio veiklos metmens pavyzdys. Be to, dėl straipsnio apimties apribojimo šiame straipsnyje neaptariama tyrimo rezultatų priklausomybė nuo demografinių respondentų savybių. Šie aspektai lieka tolimesniems tyrimams.

### Literatūra

1. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2006). Business and society: ethics and stakeholder management. 6<sup>th</sup> ed. Mason: South-Western Thomson.
2. Crane, A., & Matten, D. (2004). Business ethics: a European perspective. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford: Oxford University Press.
3. Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Gabriola Island BC, Canada: New Society Publishers.
4. Fuentes-Garcia, F. J., Nunez-Tabales, J. M., & Veroz-Herradon, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resource management: perspectives from Spain. Journal of Business Ethics, 82, 27-44.
5. Garriga, E., & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. Journal of business Ethics, 53, 51-71.
6. Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In Cropanzano, R. (red.) Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management (pp. 79-105). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
7. Habermas, J. (1983). Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
8. Juscus, V. and V. Snieska (2008). 'Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations', *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*(3), pp. 34-44.
9. Kaptein, M. (1998). Ethics management: auditing and developing the ethical content of organizations. Doktoro disertacija. Erasmus Universiteit Rotterdam.
10. Kleinrichert, D. (2008). Ethics, power and communities: corporate social responsibility revisited. Journal of Business Ethics, 78:3, 475-485.
11. Kooskora, M. (2008). Understanding corporate moral development in the context of rapid and radical changes: a case of Estonia. Doktoro disertacija. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
12. Maak, T. (1999). Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft. Bern: Verlag Paul Haupt.
13. Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. Academy of Management Review, 33:2, 404-424.
14. McMurrian, R. C., & Rustogi, H. (2004). Ethic is good business: the impact of ethics on the value profit chain. In Berndt, R. (red.) Competitiveness und Ethik (pp. 165-175). Berlin: Springer.

15. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26: 1, 117-127.
16. Pucetaite, R. & Lamsa, A-M. (2008). Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics*, 82: 2, 325-337.
17. Rudzevicius, J. and D. Serafinas (2007). 'The Development of Socially Responsible Business in Lithuania', *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(1), pp. 36-43.
18. Thielemann, U. (2005). Der Fall Enron(s): Ein Anlass, über den wirtschaftsethischen Status von Managementintegrität nachzudenken. *Forum Wirtschaftsethik*, 2, 37-45.
19. Satava, D., Caldwell, C., & Richards, L. (2006). Ethics and the auditing culture: rethinking the foundation of accounting and auditing. *Journal of Business Ethics*, 64, 271-284.
20. Seidl, D. (2007). Standard setting and following in corporate governance: an observation-theoretical study of the effectiveness of governance codes. *Organization*, 14: 5, 705-727.
21. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika [Collective management: theory and practice]. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [Organization Management: Systemic Research], 12, 189-211
22. Smaliukienė, R. (2007). 'Stakeholders' impact on the environmental responsibility: model design and testing', *Journal of Business Economics and Management*(8), pp. 213-223.
23. Streeckas, W. (2002). Dalyvavimas priimant sprendimus kaip saviorganizacija – "Dalyvavimo priimant sprendimus komisijos", Bertelsmann ir Hans-Böckler fondų pranešimas. In Bausch, T., Kleinfeld, A., & Steinmann, H. (red.) *Įmonių etika verslo praktikoje* (pp. 25-36). Vilnius: VUKHF.
24. Ulrich, P. (2001). Integritätsmanagement und "verdiente" Reputation: Bausteine eines integrativen Ethikprogramms im Unternehmen. *Managementzeitschrift*, 42-47.
25. Ulrich, P. (2002). *Der entzauberte Markt*. Freiburg: Herder.
26. Vasiljeviienė, N. (2000). *Verslo etika ir elgesio kodeksai*. Kaunas: VU KHF.
27. Vasiljeviienė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: VU, Jungtinis Verslo etikos centras.
28. Waxenberger, B. (2003). Framework for ethically aware business: the integrity management model. In Wieland, J. (red.) *Standards and audits for ethics management systems: the European perspective* (pp. 233-251). Berlin: Springer.
29. Wieland, J. (2003). *ValuesManagementSystemZfW: a new standard for values driven management*. In Wieland, J. (red.) *Standards audits for ethics management systems: the European perspective* (pp. 3-23). Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer.
30. Worden, S. (2003). The role of integrity as a mediator in strategic leadership: a recipe for reputational capital. *Journal of Business Ethics*, 46, 31-44

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF INTEGRITY**

**Raminta Pucetaite**

### **Summary**

The paper presents findings of the research on the tendencies of corporate social responsibility (CSR) management and implementation of ethics programmes in Lithuanian organizations. The processes of CSR management and application of CSR/ethics instruments is analysed from the perspective of integrity, i.e. the congruence between declared values and practices. A survey method was used in the research. It was carried out in companies which at that time had an ethics code or/and had signed the Global Compact of the United Nations Development Programme. The research findings show that the tendencies of application of ethics and CSR instruments are weak. This means that most companies which participated in the survey do not have a CSR strategy that would integrate progressive practices into a system and enhance its performance effectiveness in the long run. On the other hand, analysis of the practices ensuring integrity of CSR revealed that tendencies are more optimistic. The paper concludes with the discussion of threats that arise from insufficiency of practices which ensure integrity and a weak strategic orientation in implementing CSR. It also highlights some fields for the improvement of CSR management and other ethical programmes in the researched companies in Lithuania.

*Keywords:* integrity, corporate social responsibility, instruments of corporate social responsibility management, stakeholders.

