

Atsakingas verslas

Nr. 1

Viskas apie socialinę atsakomybę ir rizikos valdymą

Nuo „globalaus kaimo“ link įmonių socialinės atsakomybės

Davidas Crowtheris, Didžioji Britanija

Dar 1967-aisiais Marshallas McLuhanas pirmasis pastebėjo, kad gyvename viename „globaliame kaime“, kuriame visus į vieną bendriją susieja technologijos. Nuo tų laikų technologijos patobulėjo, ir šiuo metu visiems prieinamas internetas įrodo, jog iš tiesų gyvename viename „globaliame kaime“, kuriame bet kuris mūsų gali bendrauti su bet kuo, nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos ar laiko juostos. Internetas ženkliai pakeitė pasaulį ir žmonių bendravimą.

M. McLuhanas išpranašavo reikšmingus įvykius, į kuriuos kaip tik šiuo metu derėtų atkreipti dėmesį. Kalbėdamas apie vieną „globalų kaimą“ jis taip pat pabrėžė, kad karai yra žmonijos bruožas, jie ir toliau tęsis, tačiau bus kitokie, ekonominiai. Taigi, įprasti karai dar nesibaigė, tačiau jau galima diskutuoti, kad šiuolaikinių karų priežastys susijusios su ekonominėmis aplinkybėmis tiek, kiek ir su imperialistinėmis ar ideologinėmis – kiek tai aktualu šalių vyriausybėms. Tačiau vyriausybės kaip tautinės valstybės įsikūnijimas tampa vis mažiau reikšmingos.

Šiuolaikinė globalizacija dialektiškai gali būti vertintina kaip opozicija nereguliuojamos rinkos šalininkams ir nevaržomo kapitalizmo oponentams. Nedaugelis prieštarautų, kad šiuo metu nevaldomo pasaulio šalininkai

dominuoja, užsislėpę po laisvosios rinkos sąvoka. Taigi, dominuojanti modernaus Vakarų pasaulio ideologija yra laisvoji rinka, kuri, jei nėra reguliuojama, sukuria maksimalią ekonominę gerovę ir optimizuoja jos paskirstymą tarp jos šalininkų. Pasaulyje didėja spaudimas vyriausybėms mažinti reglamentavimo pančius, kad visi galėtų naudotis laisvosios rinkos kuriamą gerove. Neįtraukus (dėl neišmanymo ar struktūriškai) ideologinio spaudimo diskurso, akivaizdžiu tampa faktas, jog visiškai nereguliuojama rinka veikia efektyviai tik tobulo konkurencijos sąlygomis, kitaip tariant – niekada!

Nereguliuojamo pasaulio oponentus daug sudėtingiau klasifikuoti, nes jie reprezentuoja įvairių asmenų ir interesų sambūrį be ženklios bendrystės, išskyrus jų opoziciją reguliavimo griovimui ir globalaus kapitalizmo dominavimui. Šių dviejų grupių diskursas krypta į konfrontacinį ir dažnai žiaurų: iš tiesų netgi sudėtinga jį apibūdinti kaip diskursą.

(nukelta į 16 p.)



2 p. Nauja rizikos rūšis: socialinė ir aplinkosauginė rizika

7 p. Integruotas JSA rizikos valdymas



10 p. Smulkus ir vidutinis verslas: ekonominė krizė ir JSA



12 p. Krizė skatina įmonių socialinę atsakomybę?

2 p. Įmonių socialinė atsakomybė padeda įveikti krizes

Šiandien paskleisti žinių šimtams tūkstančių ar milijonams žmonių užtrunka vos kelias sekundes. Įmonės nebeturi laiko pasirengti tinkamam atsakui. Vadinas, jos turi būti pasirėngusios iš anksto.

5 p. Būdas suvaldyti rizikas
Žmonėms tampa vis labiau aktualu, kaip verslas siekia savo tikslo.

12 p. NAVA 2010 – dėmesys inovacijoms ir aplinkosaugai
Kas yra Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai?

16 p. Praktiniai patarimai
Teoriniai modeliai taip ir lieka modeliais. Veikiausiai daug aktualesni trumpi ir aiškūs patarimai, kaip visa tai padaryti.

Įmonių socialinė atsakomybė padeda įveikti krizes

Amerikiečių patarlė sako, kad blogos naujienos sklinda greitai. Šiandien galima drąsiai pridurti, kad blogos žinios visagalio interneto dėka pasklinda dar greičiau, toliau ir plačiau.

Laiko tarpas nuo įvykio iki žinių apie jį pasirodymo interneto amžiuje yra susitraukęs iki minimumo. Šiandien paskleisti žinią šimtams tūkstančių ar milijonams žmonių yra kelių sekundžių reikalas, nors dar visai neseniai tai užtrukdavo kelias valandas (televizija) ar visą dieną (laikraščiai). Tai lemia vieną svarbų aspektą – įmonės nebeteri laiko pasirengti tinkamam atsakui. Vadinas, tam jos turi būti pasirengusios iš anksto.

Kitas svarbus aspektas yra blogų žinių įtaka įmonės reputacijai. Nors rinkodaros specialistai juokauja, kad informacija perpildytame pasaulyje bloga žinia yra geriau negu jokios žinios, tai papildomos reputacijos įmonei tikrai neprideda. O norint ištaisyti blogos informacijos padarytą žalą tenka dėti kur kas daugiau pastangų. Pasaulinė komunikacijų konsultacijų bendrovė „Edelman“, kasmet atliekanti verslo pasitikėjimo

tyrimą „TrustBarometer“, pastebi, kad bendras pasitikėjimo institucijomis lygis pasaulyje didėja (žr. lentelę).

Viršų ima „pesimistai“

Tačiau remiantis 2011 metų tyrimo duomenimis, beveik du trečdaliai (59 proc.) žmonių kokia nors žinia apie bendrovę patiki ją išgirdę tik 3-5 kartus. Verta atkreipti dėmesį

daugiau negu pusė žmonių (51 proc.), išgirdę teigiamą informaciją apie ją, tuo tikės. Įdomu tai, kad šis santykis nėra vienodas, o viršų vis dėl to ima „pesimistai“ – apskritai mažesnė dalis žmonių yra linkę iš karto tikėti teigiamą informaciją.

Gera žinia galima laikyti tai, kad didžioji auditorijos dalis dažniausiai yra pasyvi ir išgirdusi vienokią ar kitokią

apklausos duomenimis, 8 proc. auditorijos sudaro nuomonės lyderiai – aktyviai iškilusiu faktų besidomintys žmonės, kurie gali paveikti ir pasyviąją auditorijos dalį. Apie jos svarbą – šiek tiek vėliau.

Rizika – verslo kasdienybė

Tai, kad verslas susiduria su rizikomis, nėra naujiena. Rizika apskritai yra vienas iš fundamentalių verslo veiklos aspektų, o sėkmingas rizikų valdymas – pelno garantas. Skirtinguose informacijos šaltiniuose galime rasti išskiriamų įvairių rizikos

Rizika apskritai yra vienas iš fundamentalių verslo veiklos aspektų, o sėkmingas rizikų valdymas – pelno garantas.

į tai, kad žmonės visai kitaip vertina informaciją apie patikimas ir nepatikimas įmones – sprendimą tikėti arba netikėti tam tikra informacija nemaža dalimi nulemia išankstinė nuostata. Jeigu bendrovė laikoma nepatikima, tai dauguma žmonių (57 proc.), girdėdami neigiamą informaciją apie ją, bus linkę tuo tikėti. Jeigu bendrovė laikoma patikima, šiek tiek

žinių apie bendrovę jokių tiesioginių veiksmų nesiims, ty. nepradės protestuoti priešais bendrovės langus, nedaužys jos parduotuvių vitrinų ar nepažeis jos į teismą. Kita vertus, pasyvioji auditorijos dalis gali imtis netiesioginių veiksmų – paprasčiausiai nepirkti įmonės produktų ir nesinaudoti jos paslaugomis. Tačiau remiantis mokslininko Philipo Lesley atliktos

rūšių, kurios nevienodai svarbios įmonių socialinės atsakomybės kontekste. Amerikiečiai Beth Kytte ir Johnas Gerardas Ruggie savo straipsnyje „Corporate Social Responsibility as Risk Management“ (liet. – įmonių socialinė atsakomybės kaip rizikos valdymas), diskutuodami apie įmonių socialinę atsakomybę kaip rizikos valdymo būdą, išskiria

trijų tipų rizikas – ekonominę, technologinę ir politinę.

Pamatinė verslo rizika yra susijusi su ekonominiais veiklos rodikliais. Pelninga veikla, didinamos įmonės pajamos, investicijų apsauga ir akcininkams užtikrinama vertė – tai kritiniai elementai, rodantys verslo pulsą. Jeigu dėl kokių nors priežasčių nepavyksta užtikrinti minėtų elementų, kyla reali grėsmė tolesniam įmonės egzistavimui. 2008-aisiais įvykusi pasaulinė finansų krizė paveikė daugelį šalių ir labai daug bendrovių. Taip ekonominė rizika virto realybe ir verslas buvo priverstas griebtis įvairių sprendimų, nuo veiklos sąnaudų peržiūrėjimo iki naujų eksporto rinkų paieškos. Verta pastebėti, kad nemaža dalis bendrovių dėl užgriuvusių sunkumų buvo nieko dėtos ir nepalankioje padėtyje atsidadė dėl smarkiai pablogėjusios ekonominės aplinkos. Nepaisant to, norėdamos išgyventi, kiekviena turėjo ieškoti individualių sprendimų.

Kitos – ne mažiau svarbios

Antra rizikų rūšis – technologinės rizikos – susijusios su verslo gamy-

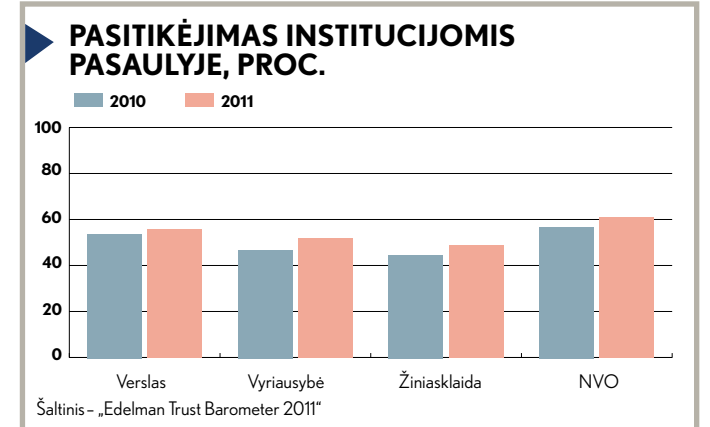
biniais įrengimais, prekybos įranga ar informacinėmis sistemomis, naujų technologijų integracija ar veiklos procesų optimizacija. Visa tai yra techninė verslo pusė ir dažniausiai čia kylančioms problemoms įmonės yra pasirengusios geriausiai – turi įvairias saugumo ir kokybės užtikrinimo procedūras, naudoja atsarginius įrenginius ar sistemas, specialiai yra apmokiusios personalą. Kartais ir pasitvirtinusios techninės rizikos gali būti tokio masto, kad įmonių veiklą suvaržo ne vienai dienai. Kai 2011 metų kovo viduryje Japonijos pakrantės užliejo cunamio banga, daugelis gamyklų dėl sugadintų įrengimų ar sutrikusio elektros tiekimo buvo priverstos stabdyti darbą savaitėms ar net mėnesiams. Aišku, tokio masto katastrofoms net ir labai didelės įmonės nėra pajėgios pasiruošti pačios, tokių krizių įveikimas priklauso ir nuo valdžios veiksmų.

Su valdžios atstovų veiksmais yra susijusi trečioji rizika – politinė. Su politine rizika dažniau susiduria verslas, veikiantis skirtingose šalyse arba politiškai nestabiliuose valstybėse. Politinė rizika – tai tikimybė, kad valdžia suvaržys tavo

veiklą, nustatys aukštus mokesčių tarifus ar įpareigos teikti tam tikras paslaugas. Europos Sąjungoje dėl bendrų teisės aktų ir kitų veiklos reglamentų ji yra mažesnė, nes visos šalys narės verslo atžvilgiu privalo taikyti panašias normas. Kita vertus, verslas nėra apsaugotas nuo kartais

vienai šalies įmonei teko skubiai reaguoti ateinančių metų planus, nes šioms permainoms jos nesiruošė, mokesčiai buvo pakeisti jų iš anksto neįspėjus.

Tiesa, įmonėms šios rizikos nėra naujiena, galima sakyti, kad jos verslą lydi nuo pat įmonių kaip juridinių



pasitaikančių mažesnio masto politikų užmojų, kurie grėsmės jo egzistavimui nekelia, tačiau dažnai tampa papildomomis sąnaudomis. Tokių pavyzdžių netrūksta ir Lietuvoje. Kai nuo 2009 metų Lietuvos Vyriausybė pakeitė visų pagrindinių mokesčių tarifus, ne

subjektų atsiradimo pradžios. Tačiau yra ir daugiau rizikos rūšių, kurios aktualios kalbant apie įmonių socialinę atsakomybę iš rizikos valdymo perspektyvos. Viena jų – rizika, Vakarų šalyse pradėjusi ryškėti prieš kelis dešimtmečius. Ji vis aktualesnė ir Lietuvoje. ■

Nauja rizikos rūšis: socialinė ir aplinkosauginė rizika?

Rizikos rūšis, itin aktuali įmonių socialinės atsakomybės kontekste yra socialinė ir aplinkosauginė rizika. Šioje srityje verslas turi mažiausiai patirties, daugelis bendrovių tiksliai nežino, kur šiuo atžvilgiu jos yra pažeidžiamos ir kokios priemonės gali padėti nuo to apsisaugoti.

Socialinė ir aplinkosauginė rizika susijusi su daugybe aspektų, tarp jų – žmogaus teisės, įdarbinimo standartai, atitikimas aplinkosaugos reikalavimams, bendruomenių lūkesčiai ar tvari veikla su ilgalaikė perspektyva. Ir jeigu anksčiau minėtos rizikos buvo labiau susijusios su veikla, tai pastaroji labiau susijusi su tuo, kaip ši veikla vykdoma: kaip gaminami produktai, kaip teikiamos paslaugos, kaip siekiama pelno. Tai kaip tik ir yra keletas įmonių sociali-

nės atsakomybės principų aspektų.

Jei į tai pažvelgtume iš įmonės pozicijų, socialinė ir aplinkosauginė rizika kyla tuomet, kai su įmone tiesiogiai ar netiesiogiai susijęs išorinis ar vidinis, fizinis ar juridinis, suinteresuotas asmuo ar jų grupė (dažnai apibendrinami vadinami suinteresuotosiomis šalimis, arba tiesiog suinteresuotaisiais) atkreipia dėmesį į kokį nors, šiuo atveju – socialinį ir aplinkosauginį – veiklos aspektą ir ima daryti spaudimą įmonei, kad ši pakeistų savo veiklos principus. O tai

reiškia, kad kartu – ir savo politiką bei strategiją. Kitaip tariant, veiklos principų keitimas bet kuriai organizacijai reiškia tą patį: jos jau susiformavusių, nusistovėjusių veiklos kryptų, arba, kitaip tariant, strategijos, posūkių, t.y. pokyčius, kurie dėl savo masto neabejotinai susiję su didžiąja rizika.

Pastarųjų metų moksliniai tyrimai ir organizacijų praktikos pavyzdžiai dar kartą įrodo, jog apskritai gyvybingesnės ir perspektyvesnės yra tos organizacijos, kurios, besiorientuodamos į vartotojų poreikių

tenkinimą, skiria dėmesį ir kitiems suinteresuotiesiems, turintiems įtakos organizacijos veiklai.

Raktas į sėkmę

Be abejonės, vartotojų poreikių supratimas yra būtinas, tačiau tai ne vienintelis veiksnys, turintis įtakos organizacijos sėkmei. Kitų suinteresuotųjų teisingas identifikavimas, jų poreikių integravimas ir suderinimas – bet kurios organizacijos raktas į sėkmę. Organizacijos, identifikavusios savo suinteresuotųjų ratą kaip neatskiriama jų aplinkos dalį, paraleliai nustato būdus, padedančius maksimizuoti naudą.

Taigi, reikėtų žinoti, kad visi suinteresuotieji turi interesų, tačiau ne į visus juos būtina vienodai atsižvelgti. Tinkamai sugrupuoti suinteresuotieji

ne tik ir padės minimizuoti riziką, bet kartu – talkins priimant organizacijai naudingus sprendimus.

Socialinės rizikos aktualumą padidina tai, kad ji gali materializuotis skirtinguose įmonės struktūriniuose lygiuose. Pavyzdžiui, smulkieji įmonės akcininkai gali pradėti skųstis, kad stambieji akcininkai neatsižvelgia į jų interesus; įmonės klientams gali parūpti, ar ji stengiasi dirbti taip, kad prisidėtų prie aplinkosauginių problemų sprendimo; įmonės darbuotojai gali paprašyti pasiaiškinti, kodėl viename padalinyje žmonių skaičius didinamas, o kitame mažinamas. Iš pirmo žvilgsnio šie dalykai neturi nieko bendro su pagrindine bendrovės veikla.

(nukelta į 4 p.)



Protestai: į viešumą patekusi „Leo LT“ steigimo sutartis sukėlė visuomenės pasipiktinimą.

BFL nuotr.



Vienturčiai: jų laukia nemokamos studijos.

AFP nuotr.

Nauja rizikos rūšis: socialinė ir aplinkosauginė rizika?

(atkelta iš 3 p.)

Vis dėlto, iškylę į viešumą ir sulaukę deramo atgarsio, jie gali pakenkti ir įmonės reputacijai, ir jos finansiniams rezultatams.

Vienas lietuviškas pavyzdys yra susijęs su dabar jau nebeegzistuojančios bendrovės „Leo LT“ įsteigimu. 2007 metais šios bendrovės steigėjais tapo šalies Vyriausybė ir privatus investuotojas, kuriam atstovavo vieno stambaus mažmeninės prekybos tinklo akcininkai. Į viešumą patekusi šios bendrovės steigimo sutartis sukėlė pasipiktinimą tarp aktyvių visuomenės narių. Protestuodami prieš tokią sutartį, jie savo taikiniu pasirinko prekybos tinklą, ragino nepirkti jame prekių ir net dalino specialius lipdukus automobiliams su šiuo raginimu, nors tas prekybos tinklas tiesiogiai su šiuo sandoriu niekaip nebuvo susijęs.

Lengva iškelti į viešumą

Socialinė rizika gali kilti net dėl to, kas iš pirmo žvilgsnio atrodo kaip

geras vadybinis sprendimas. Pavyzdžiui, siekis darbo jėgą samdyti kuo pigiau, taip sumažinant produktų gamybos sąnaudas ir padidinant savo konkurencingumą. Tuo prieš kelis dešimtmečius pasinaudojo ne viena stambi JAV bendrovė, perkėlus savo gamyklas į besivystančiomis vadinamas šalis. Tačiau greitai paaiškėjo, kad jie neįvertino kelių aplinkybių. Nors tose šalyse jų veikla atitiko vietos įstatymus, JAV jie sulaukė kritikos dėl per ilgo darbuotojų darbo laiko,

Dabar pats laikas pradėti keistis nuo savęs, savo verslo – nuo mažesnio masto, todėl paprasčiau suvaldomų rizikų.

per mažo užmokesčio ar kitokios praktikos, kuri neatitiko JAV taisyklių. Nors jau įpratome naudotis ekologiškų produktų turgeliais ir vis dažniau žvilgčiojame į produktų, kurios perkame, sudėtį, ypač – baisyusius „E“, dažnai pavadintus pilnais

Tačiau jeigu jos reputacija ne ideali, tai neigiamos žinios situaciją gali labai greitai dar pabloginti. Be to, šiandien į viešumą itin lengva iškelti bet koki faktą ir žmonėms suvienijus jėgas, pareikalauti atsakomybės.

Svarbu pastebėti, kad problema tapusi socialinė rizika gali greitai virsti ir ekonominiu ar politiniu atsaku, kai įmonės klientai ima boikotuoti jos prekes ar paslaugas, o politikai griebiasi naujų reguliavimo priemonių. Veikiausiai Lietuvoje tokie mūsų

cheminiais pavadinimais ir jau nebeatrodančius tokiais grėsmingais. Kita vertus, geras ženklas jau ir tai, kad prieš besidairydami naujo darbo ar sudarydami verslo sandorį, vis dažniau naršome internete – ieškome tų greitai ir plačiai sklindančių žinių, kaip tik ir pranešančių apie įmonės socialinę atsakomybę.

Uždelsto veikimo bomba

Plačiausia prasme socialinė ir aplinkosauginė rizika pasaulyje siejama su

ištekliai poreikiams aprūpinti – kartu sąlygoja ir daug gilesnę – apatijos krizę. Pastaroji kaip tik ir atsiranda, kai žmonija nebegali suvaldyti savo pačios veiklos padarinių. Taigi, aplinkosauginė krizė betarpiškai susijusi su socialiniais aspektais – nesudėtinga atsekti sąsają tarp gyventojų skaičiaus augimo ir aplinkosauginių problemų. Veikiausiai nė nesuamąstome apie tai, jog XX a. žmonių populiacija padidėjo 3,9 milijardo, arba 244 proc. Kodėl? Pirmiausia dėl to, kad gerėja gyvenimo kokybė, mažėja naujagimių mirtingumas, ilgėja gyvenimo trukmė. Pavyzdžiui, gerai žinomas Kinijos pavyzdys: vien tik per pastaruosius 50 metų kinams pavyko sumažinti mirtingumą tiek, kad dviem trečdaliais padidėtų gyventojų skaičius. Kinijos valdžia ėmėsi įvairių priemonių: vėlesnės santuokos, atžalų skaičiaus ribojimas ir pan. Tarkim, Kinijoje vienturtis vaikas gali nemokamai studijuoti, o šeimai nereikia mokėti už butą – taip siekiama mažinti gimstamumą, o kartu spręsti ir daug sudėtingesnes problemas.

Tačiau didėjantis gyventojų skaičius sukūrė daugybę ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių problemų. Kinų populiacija, sudaranti apie 20 proc. visos žmonijos, daro milžinišką įtaką pasaulio ekosistėms. Pastaraisiais metais vykusio Kinijos industrializacija, modernizacija, didėjantis natūralių gamtos išteklių poreikiai iš esmės keičia ekosistemą. Šiuo metu skaičiuojama, jog Kinija daugiau nei du kartus išnaudoja natūralias vandens telkinių ekosistemas. Jau įrodyta, kaip neperstojamas milžiniškų žvejybos plotų „tuštinimas“ paralyžiuoja natūralius gamtinių išteklių atsinaujinimo procesus. Ar tai ne uždelsto veikimo bomba?

Regis pasaulinės ekologinės ir aplinkosauginės rizikos jau išplitusios iki nebesuvaldomo masto. Žaliųjų atstovų žodžiais tariant, tik tuomet, kai bus nukirstas paskutinis medis, užnuodyta paskutinė upė ir sugauta paskutinė žuvis, mes pagaliau suprasime, jog pinigų valgyti negalima. Dabar pats laikas pradėti keistis nuo savęs, savo verslo – nuo mažesnio masto, todėl paprasčiau suvaldomų rizikų, pirmiausia užduodant klausimą ne „kiek?“, bet – „kaip?“.

Įmonių socialinė atsakomybė yra vienas būdų, padedančių tai padaryti. ■

Būdas suvaldyti rizikas

Norėdami minimizuoti socialinę riziką verslininkai siekia būti dorais visuomenės nariais ir imasi socialinės atsakomybės praktikų. Šiandien žmonėms vis labiau tampa aktualu tai, kaip verslas siekia savo tikslo. Su tuo susijusi ir įmonių socialinės atsakomybės koncepcija.

Plačia bendriausia prasme įmonių socialinė atsakomybė (ISA) – tai organizacijos savireguliacijos mechanizmas, integruotas į veiklos modelį. Harvardo universitetui priklausanči Johno F. Kennedy'io mokykla pateikia gerokai platesnį apibrėžimą: „Socialinė atsakomybė apima ne tik tai, ką įmonės daro su savo pelnu, bet ir tai, kaip jo pasiekia.“ Todėl socialinė atsakomybė toli gražu neapsiriboja, kaip pakankamai ilgai manyta, filantropija, arba labdaringa veikla.

Remiantis plačiausiai paplitusiu supratimu ISA apima tai, kaip įmonė stengiasi atsižvelgti į ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius iššūkius bei palaikyti ryšius su įtaką turinčiomis grupėmis visose pagrindinėse sferose: darbo aplinkoje, rinkoje, tiekimo grandinėje, bendruomenėje ir viešosios politikos srityje.

Tai ne vienintelis platus požiūris į ISA. Kaip vienas iš suinteresuotųjų gali būti identifikuojama ir aplinka, kurioje veikia įmonė. Toks požiūris

paplitęs nuo danų kompanijos „Shell“ plačiai žinomo deviso „Profit, Planet, People“ ir išpopuliarėjo visame pasaulyje, tapdamas vadinamojo trimačio veiklos minimumo (angl. triple bottom line, TBL), kitai – „Trijų P“ (angl. Profit, Planet, People, ir dar kai kuriais atvejais pridedant dar

regiono gyventojai, nusikalstamumas ir vagystės. Išrinkusi ekspertus studijai parengti, kompanija netikėtai sulaukė rekomendacijų glaudžiau bendradarbiauti su vietos valdžia, kuriai kasmet sumoka apie 46 mln. svarų mokesčių, ir bendruomenė. Tad kaip tuomet įmonių socialinė at-

Aišku, tai nereiškia, kad įmonė prieš kiekvieną savo žingsnį privalo tartis su daugybe žmonių.

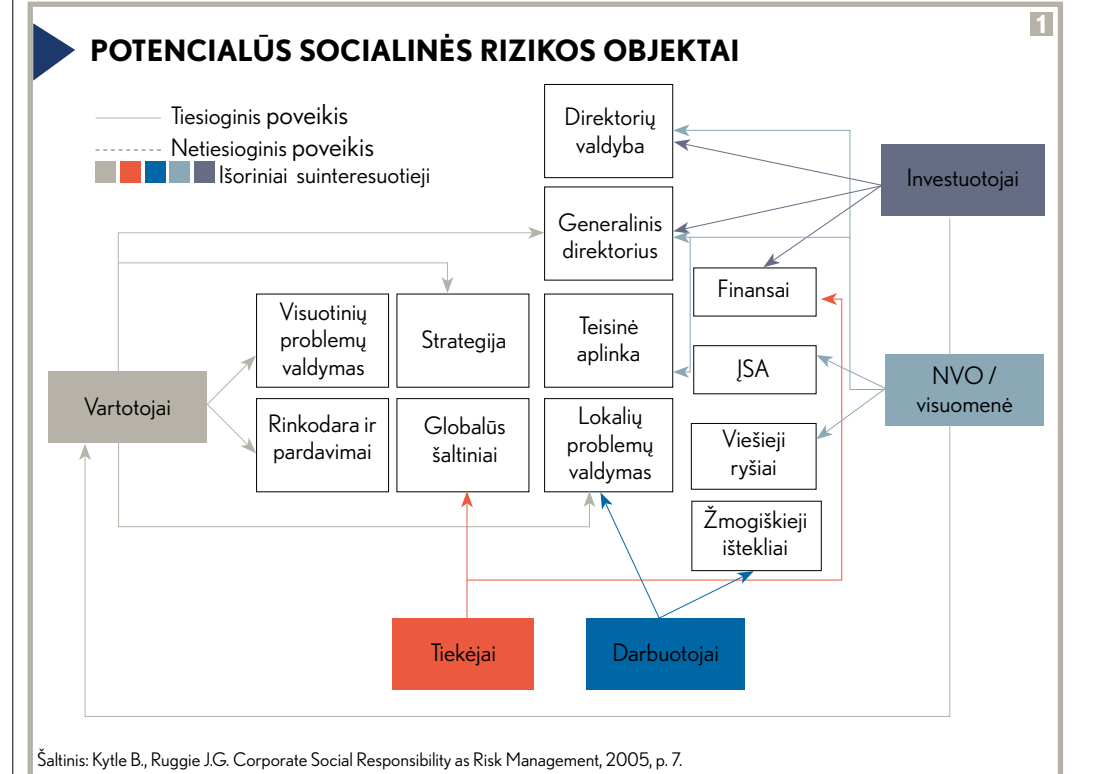
vieną P - Processes) arba „Trijų E“ (Ekonomika/efektyvumas, Etika, Ekologija) pagrindų.

Tačiau net ir žinomo deviso autorystė nepadėjo išvengti aplinkosauginės socialinės rizikos, kilusios viename Nigerijos Deltoje veikiančių „Shell“ filialų. Nigerijos Deltoje „Shell“ išgauna apie 9 proc. naftos žaliavos, tačiau kompanijai rūpestį kelia pasaulyje skurdžiausiu laikomo pajūrio

sakomybė gali padėti suvaldyti riziką, kylančią ne dėl pačios organizacijos, tačiau dėl daug platesnių nuo jos pačios nepriklausančių aplinkybių?

Suinteresuotųjų įtraukimas

Bendrovės rizikos valdyme socialinė atsakomybė padeda nustatyti kylančias rizikas ir gali pasiūlyti, kaip veiksmingai jas valdyti. ISA į įmonės (nukelta į 6 p.)



Būdas suvaldyti rizikas

(atkelta iš 5 p.)
rizikos valdymo procesą integruoja-
ma keliais žingsniais:

Informacijos rinkimas, aplinkos analizė – siekiant nustatyti galimus ryšius tarp grėsmės ar grėsmių grupės ir galimų padarinių;

Rizikos lokalizavimas – siekiant nustatyti rizikingiausius verslo procesus, kurie gali sąlygoti nepageidaujamus padarinius, arba pažeidžiamumą; kai grėsmė sutampa su potencialiu pažeidžiamumu, atsiranda reali rizika;

Rizikos eliminavimas – siekiant imtis veiksmų nustatytos rizikos šalinimui, minimizuojant sąlygas nepageidaujamų padarinių atsiradimui.

Šiuo atveju neišskiriame prevencijos etapo, kuris praktiškai realizuojamas, jei nuosekliai įgyvendinamas kiekvienas šių žingsnių. Todėl čia reikėtų atkreipti dėmesį, ne kokių priemonių imamės, bet kaip nuosekliai ir atsakingai kiekvieną iš etapų įgyvendiname.

Taigi, pirmas žingsnis siekiant įvertinti riziką yra reikiamos informacijos surinkimas, arba aplinkos analizė. Todėl suinteresuotųjų įmone įtraukimas per socialinės atsakomybės

programas gali būti itin veiksmingas būdas šiam tikslui pasiekti. Potencialūs rizikos atsiradimo objektai priklauso nuo galimo identifikuotų suinteresuotųjų poveikio (žr. 1 pav.).

Tad kaip identifikuoti ir valdyti šiuos „paslaptinus“ suinteresuotuosius bei minimizuoti jų keliamą riziką? Galima rasti įvairių būdų pagrindiniams suinteresuotiesiems identifikuoti, tačiau esminis uždavinys – atsakyti į klausimą „kas yra suinteresuotieji mūsų įmone ir kaip suderinti jų interesus?“. Čia pat derėtų prisiminti, kaip jau anksčiau minėta, jog aplinka taip pat gali būti identifi-

■ Identifikuoti suinteresuotuosius ir apibūdinti jų teigiamus ir neigiamus interesus;

■ Įvertinti suinteresuotųjų galią, svarbą ir kiekvieno jų galimo poveikio organizacijai kryptį;

■ Nustatyti suinteresuotųjų interesų įtraukimo būdą, analizuojant jų reakciją ir atsaką į skirtingas situacijas organizacijoje.

Keletas galimų technikų yra galios-interesų matrica, galios-įtakos matrica ir įtakos-poveikio matrica.

Pirmiausia sudaroma galios-interesų matrica (2 pav.).

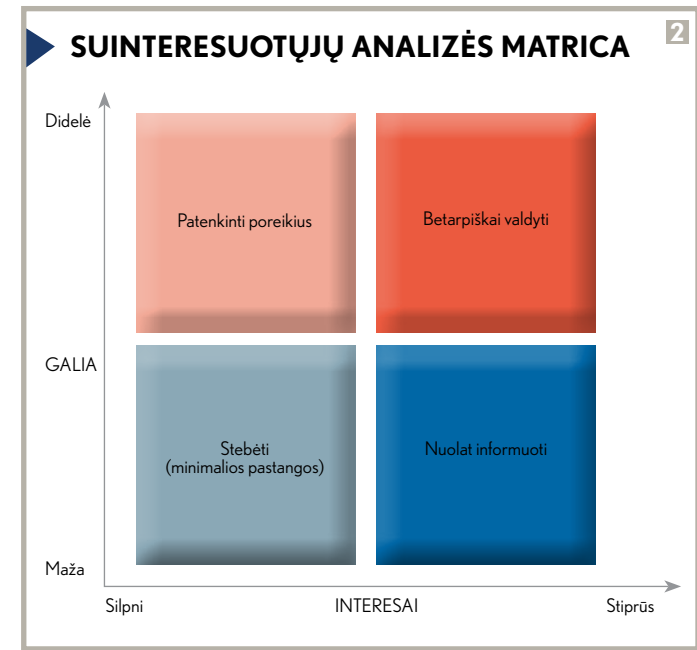
Sudaryta interesų matrica padeda susivokti situacijoje ir talkinti priimant atitinkamus sprendimus.

Didelė galia, stiprūs interesai: tai suinteresuotieji, kurie priskiriami svarbiausiems įmonės suinteresuotiesiems; jų interesų valdymas – prioritetas įmonės uždavinys; jie ne tik

šių suinteresuotųjų ir įmonės interesus; paprastai šie suinteresuotieji labai naudingi ieškant idėjų ir patarimų;

Maža galia, silpni interesai: šiuos suinteresuotuosius įmonės tiesiog stebi, tačiau nei informuoja, nei intensyviai komunikuoja.

Ilgą laiką bendravimą su suinteresuotomis grupėmis įmonės laikė viopusiu veiksmu. Jos laikėsi statinės mechaninės paradigmos, pagal kurią įmonės save laikė uždara sistema, nepriklausančia nuo išorės veiksmų. Todėl jų veiksmai buvo paremti informacijos skleidimu apie jau padarytus sprendimus tikintis sulaukti atsakomosios reakcijos. Tačiau toks požiūris siekiant valdyti socialinio tipo rizikas nėra veiksmingas. Tam reikia ne tik informuoti, bet identifikavus potencialius suinteresuotuosius, juos atitinkamai valdyti ir įtraukti į sprendimų priėmimo procesą (3 pav.).



stengtis kurti artimiausią ryšį. Jų įtraukimas įmonėi gali padėti atpažinti kylančias rizikas, atsiradusias problemas ar galimybes.

Svarbiausia, kad tai įmonei leidžia pažvelgti kur kas plačiau ir sužinoti, kas vyksta už jos sienų. Žinodamos ir geriau suprasdamos, kioje aplinkoje jos veikia, bendrovės gali tinkamai valdyti rizikas ir pasirošti spręsti problemas.

Informacijos rinkimas ir susijusių grupių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą nėra visiškai svetima praktika įmonėms. Jos tą yra įpratusios daryti su savo klientais, tik pagal iš jų gautą informaciją jos priima rinkodaros sprendimus ir tobulina savo produktus ir paslaugas. Pasinaudojusios savo patirtimi šioje srityje, jos lygiai taip pat sėkmingai gali rinkti informaciją iš susijusių grupių apie specifines ekonomines, socialines, politines ar aplinkosaugines rizikas. Tai gali padėti atsakyti į įvairius klausimus, tarp jų – kokia yra problema? Koks jos sudėtingumo laipsnis? Koks jos mastas? Kokios priemonės gali padėti ją spręsti? Ką dar reikia įtraukti į jos sprendimą?

Vienas aukšto suinteresuotųjų įtraukimo pavyzdys – iš dar visiškai neseniai visą pasaulį kausčiusios pasaulio ekonominės krizės padarinių Lietuvoje. Veikiausiai nereikia priminti prie darbo biržos besirikiuojančių daugiatūkstantinių bedarbių minių. Atleisti darbuotojus – vienas galimų, ir, regis, visiškai logiškų sprendimų siekiant išlikimo, jei vadovai įvertina, jog pakanka sprendimą priimti atsižvelgiant į kritinės išorinės aplinkos sąlygas (ekonominė krizė) ir įmonės finansinę būklę.

Vis tik galimi ir kiti veiklos scenarijai. Giliai į atmintį įstrigęs pavyzdys – Lietuvos provincijoje veikiančio siuvimo bendrovės filialo nepanorusios save identifikuoti darbuotojos pasakojimas – puikus dialogo su vidiniais įmonės suinteresuotaisiais, t.y. darbuotojais, pavyzdys. Bendrovės filialo vadovai, ieškodami sprendimo, kaip išgyventi sunkmetį, sukvietė darbuotojus į pasitarimą (pagal schemą – Išklausymas prieš priimant sprendimą).

Visiems darbuotojams visiškai atvirai paaiškinus situacijos sudėtingumą, pasiūlyta alternatyva (pagal schemą – Įtaka sprendimams / Dali-jimasis patirtimi): mažinti darbuotojų skaičių arba visiems sumažinti atlyginimus, tačiau nė vieno jų neatleisti. Natūralu, jog nė vienas nenorėjo būti tuo, kuriam lemta netekti darbo vietos.

Tad bendru sutarimu (pagal schemą – Pritarimo sprendimams gavimas) filialo darbuotojų skaičius nesumažėjo, o iki sunkmečio pabaigos sutikę uždribti mažiau darbuotojai šiandien džiaugiasi ne tik sunkmetį išgyvenusia kolektyvo sudėtimi, bet jau ir pamažu didėjančiais atlyginimais. Taigi, šis akivaizdus įmonės socialinės atsakomybės pavyzdys įrodo, kaip pasidalinta atsakomybė dėl nuo įmonės nepriklausančių aplinkybių, sudėtingomis sąlygomis tampa suinteresuotųjų, šiuo atveju – įmonės darbuotojų, vadovų ir aplinkos – interesų suderinimo ir išlikimo esmine sąlyga.

Integruotas ĮSA rizikos valdymas

Surinkti informaciją iš suinteresuotųjų nepakanka. Būtina, kad ji pasiektų reikiamas įmonės valdymo grandis ir ja būtų paremti įmonės vadovų priimami sprendimai.

Socialinės rizikos turi būti vertinamos tame pačiame lygmenyje, kaip ir ekonominės, techninės ar politinės įmonei kylančios rizikos. Visoms šioms rizikoms įmonė turėtų suteikti vienodą strateginę reikšmę (žr. 1 pav.).

Tačiau šiuo atveju svarbiausia suvokti, jog socialinių rizikų stebėjimas ir valdymas integruojamas į jau esančią organizacijos valdymo sistemą, nustatomos atitinkamos procedūros ir įmonės viduje, ir išorėje kylančių rizikų stebėjimui (socialinių rizikų valdymas, 2 pav.).

Taigi, įmonių socialinė atsakomybė rizikos valdymo atžvilgiu veikia ne kaip visiškai savarankiškas vadybos modelis, tačiau integruotas į bendrą organizacijos strateginį rizikos valdymą. Ką tai reiškia?

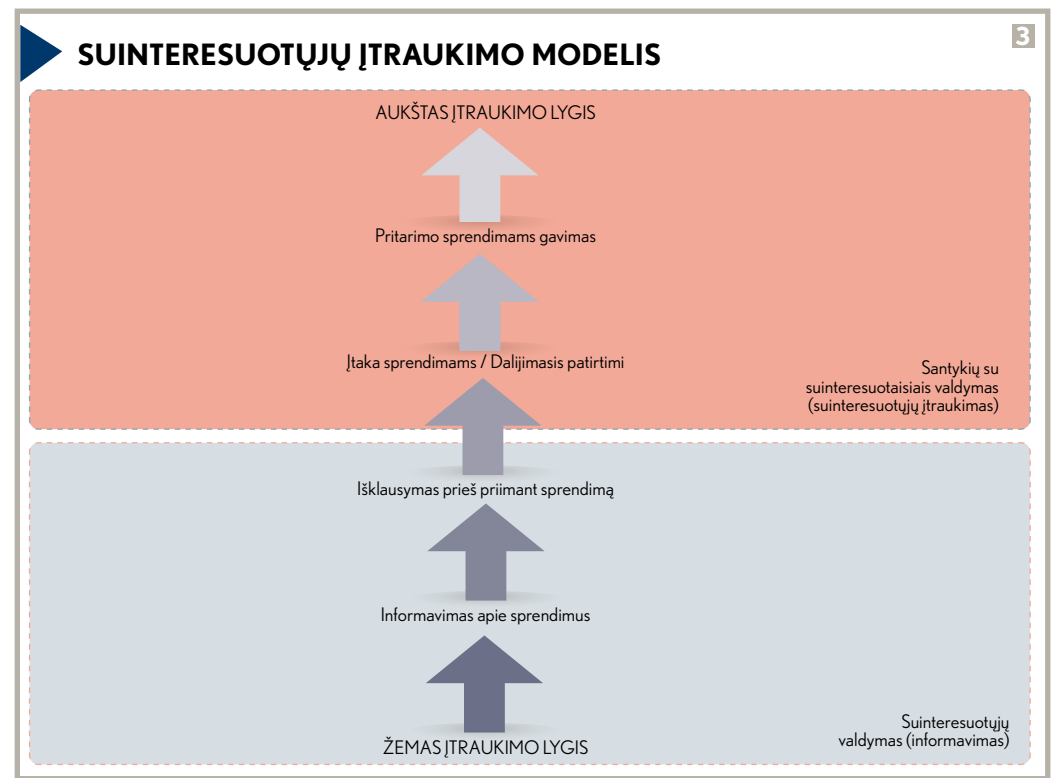
Pirmiausia, kaip matyti schemeje, įmonių socialinė atsakomybė kaip rizikos valdymo veiksnys, rizikos

valdymo strategijoje gali atsirasti tik tuomet, kai jautriai stebima bei vertinama ir vidinė, ir išorinė įmonės aplinka.

Pavyzdžiui, ekonominės krizės laikotarpiu žiniasklaidoje sparčiai plito naujienos apie atlyginimų negaunančių įmonių darbuotojų protestus. Nors tai, regis, išorinėje aplinkoje progresuojanti ĮSA problema, tačiau jautriai aplinką analizuojanti įmonė sureaguos pasitikrindama tokios rizikos tikimybę savo viduje. Lietuvoje kol kas nėra paplitusios trimačio veiklos minimumo ataskaitos, tad siekiant išvengti galimos rizikos, šiuo atveju įmonei reikėtų peržvelgti turimas veiklos ataskaitas ar pan. ir patikrinti situaciją analogiškų aspektų atžvilgiu.

Scenarijų planavimas ir modeliavimas – tai būdas išorinėje aplinkoje stebint kitų subjektų veiksmus ištikus krizei pasisemti vertingos patirties. Anksčiau aptartas įmonės dialogo su darbuotojais pavyzdys sprendžiant krizės laikotarpiu kilusias rizikas visiškai priešingas kitam plačiai Lietuvoje nuskambėjusiam atvejui, kai siuvyklos darbuotojai viešai protestavo prieš įmonės vadovybę, nemokančią atlyginimų. Kuo šie pavyzdžiai siejasi su ĮSA? Akivaizdu, jog įmonėje, palaikančioje draugiškus santykius su darbuotojais, įtraukiančioje juos į sprendimų priėmimo procesą, kaip tik ir įgyvendinama socialinė atsakomybė. Tuo tarpu darbuotojų ignoravimas kitos to paties sektoriaus įmonės pavyzdžiu ne tik rodo įmonės socialinį neatsakingumą, bet ir kartu skleidžia žinią apie tokią veiklą, taip sudarydama sąlygas dėl neatsakingos veiklos kilti ir kitoms rizikoms. Tad visiškai akivaizdu, jog socialinės atsakomybės principais besivadovaujančioms įmonėms daug lengviau suvaldyti riziką.

(nukelta į 8 p.)



„ElektroMagija“

Tai edukacinė Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatoriaus (LESTO) iniciatyva vaikams ir jaunimui, aiškinanti, kas yra elektros energija, pristatanti jos naudą, grėsmes, mokanti racionalų vartojimo, taupymo, saugumo. LESTO iniciatyvos tikslas – žaidimais, bandymais ir kitomis patraukliomis bei nenuobodžiomis priemonėmis paskatinti moksleivius saugiai elgtis su elektra ir jos įrenginiais.

„Tiek, kiek reikia“

LESTO, įgyvendindama tęstinę socialinę iniciatyvą, skatinančią racionalų elektros energijos vartojimą, išleido elektroninę patarimų knygą. Leidinys sudarytas iš elektros vartotojų patarimų, kuriuos gyventojai atsuntė RST organizuotam konkursui. Iš daugiau kaip 300 įvairiausių elektros taupymo patarimų atrinktos pačios racionaliausios, aktualiausios ir lengviausiai buitėje pritaikomos idėjos.

Pamatei vagiant? Pranešk!

Kaip kovoti su potencialia socialine aplinkosauginė rizika? „Tiek elektros energijos, kiek jos suvartojama nelegaliai, užtektų 40 mokyklų ištisus metus. Tokio dydžio miestui kaip Vilnius penkiems mėnesiams pakaktų apšviesti gatves, o troleibusai galėtų važinėti tris mėnesius“, – šią įskalbiningą statistiką skelbia elektros tiekimo bendrovė „Rytų skirstomieji tinklai“. Kiekvienas jau dabar pradėkime būti socialiai atsakingesniais, bent vieni kitų atžvilgiu – juk už tai mokame visi.

„Operacija 2020“

Tai ilgalaikė gyventojų švietimo iniciatyva, kuria siekiama skatinti atsakingą elgesį su elektra, elektros tinklo įrenginiais ir mažinti dėl neatsakingo ar piktybinio elgesio kylančias neigiamas pasekmes. LESTO nusiteikusi principingai kovoti prieš neteisėtą elektros vartojimą, saugoti visų amžiaus grupių elektros vartotojus nuo nelaimingų atsitikimų, informuoti gyventojus apie galimas su elektra susijusias grėsmes ir kt.

Integruotas ĮSA rizikos valdymas

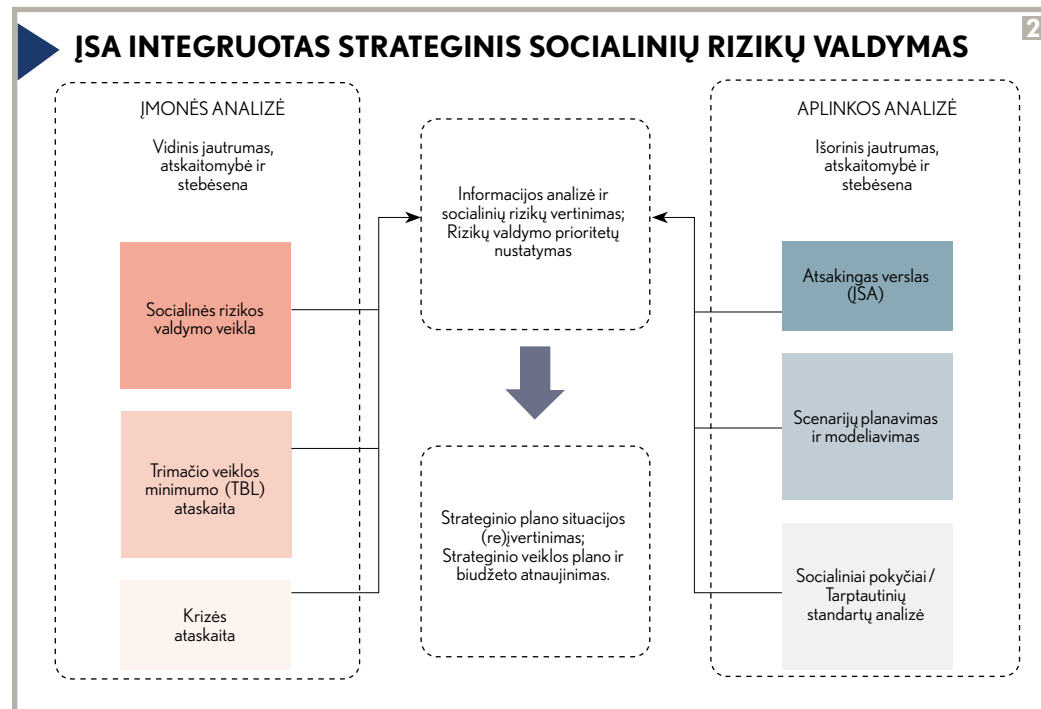
(atkelta iš 7 p.)

Šalia to, analizuojant išorinę aplinką, galima modeliuoti identifikuotų rizikų valdymą remiantis kitų panašių aplinkoje kylančių rizikų valdymo patirtimi. Analizuojamu atveju akivaizdžiai atmetinas suinteresuotųjų ignoravimo scenarijus.

Kitas plačiai nuskambėjęs pavyzdys – gerai žinomos vienos stambiausių statybos bendrovės atvejis. 2007-ųjų žiemą statybų metu nugriuvus Vilniuje Šiaulių gatvės 8-ojo namo kampui, bendrovė žadėjo būsto netekusiems ar nuostolių patyrusiems žmonėms atlyginti žalą, išpirkdama jų būstus ir sumokėdama už naujo įsigijimą. Tad galima būtų vertinti, jog šio toks dialogas tarp bendrovės ir suinteresuotųjų užsimezgė. Iš pradžių bendrovė į pagalbą buvo pasitelkusi nekilnojamojo turto agentūros darbuotoją, tačiau po pusmečio besikreipiantiems nukentėjusiesiems atsakė, kad įmonė nieko nežadėjusi ir apskritai tarp bendrovės bei prarasto būsto savininkų nebūta jokių derybų.

Taigi, veikiausiai tolesni įvykiai buvo logiška neįvertintos rizikos, ty. neišpildytų gyventojų lūkesčių, seka. Akivaizdu, kad per didelių lūkesčių suformavimas, o vėliau – jų neįvykdymas, veikia kaip grandininė reakcija. Nors bendrovė buvo įsidiegusi ISO 14001 aplinkosaugos ir ISO 9001 kokybės valdymo sistemų standartus, akivaizdus socialinės atsakomybės principų ignoravimas visiškai sugriovė įmonės reputaciją. Visiškai aišku tampa ir kitkas: nors ir analizuota tarptautinė aplinka – bendrovė buvo įsidiegusi tarptautinius aplinkosaugos ir kokybės vadybos standartus – rizikos suvaldyti nepavyko.

Todėl rizikos valdymo procese būtina ir vidinės, ir išorinės įmonės aplinkos analizės dermė bei situacijai



tinkamai parinktas suinteresuotųjų valdymo modelis. Šis suderinamumas kaip tik ir sąlygoja tinkamos strategijos parinkimą ištikus krizei.

Gausu ir sėkmingų krizės valdymo pavyzdžių, skaičiuojančių ne vieną dešimtmetį. Pavyzdžiui, gerai žinoma kompanija „Johnson & John-

pajamų dalis. Tačiau nenumatytas asmuo į šio vaisto pakuotes sugėbėjo prileisti nuodų, nuo kurių mirė 7 žmonės. Kilo visuotinė panika, nes niekas tiksliai nežinojo, kiek dar „Tylenol“ pakuočių gali būti užnuodyta. Policija vėliau iš viso aptiko aštuonias užnuodytas vaisto pakuotes. Šio

prarastą rinkos dalį. Kai po ketverių metų pasikartoję panašūs atvejai, tik tąkart buvo užnuodytos kito gamintojo vaistų pakuotės, visa vaistų pramonė nusprendė pasekti „Tylenol“ pavyzdžiu ir pereiti prie saugių vaistų pakuočių, pro kurias būtų sudėtinga įsiskverbti į jų vidų, o tai padarius,

Statybų metu nugriuvus Šiaulių gatvės 8-ojo namo Vilniuje kampui, bendrovė žadėjo būsto netekusiems žmonėms atlyginti žalą.

son's" į krizę reagavo nedelsdama. Bendrovės „Johnson & Johnson's" ir jos gamintų vaistų nuo skausmo „Tylenol" atvejis mokslinėje literatūroje dažnai pateikiamas kaip sėkmingas krizės valdymo pavyzdys.

1982-aisiais vaistai „Tylenol" JAV rinkoje buvo itin populiarūs, užėmė apie trečdalį visos vaistų nuo skausmo rinkos ir buvo svarbi bendrovės

vaisto rinkos dalis krito iki 8 proc., o bendrovės rinkos vertė smuko 1 mlrd. JAV dolerių.

Vis dėlto bendrovė iš karto ėmėsi aktyvių veiksmų, iš prekybos išėmė visas „Tylenol" pakuotes ir po kelių savaičių grąžino vaistus su trigubu apsauginiu įpakavimu, taip pat gerokai nuleido šių vaistų kainą. Per kelis metus „Tylenol" vėl atsikovojo

būtų aiškiai matyti.

Bendrovei „Johnson & Johnson's" sprendimas nedelsiant išimti visas vaistų pakuotes iš rinkos ir jas sunaikinti kainavo labai brangiai. Tačiau jis per ilgą laiką pasiteisino ir atsipirko. Užuo kaltinusi bendrovę nelankstumu, žiniasklaida itin pozityviai nušvietė jos žingsnius, įvertinusi greitą ir tinkamą jos atsaką

į susidariusią krizinę situaciją. Kaip jau minėta, bendrovei gana greitai pavyko atkurti vartotojų pasitikėjimą ir atgauti prarastas rinkos pozicijas

„Johnson & Johnson's" krizinę situaciją suvaldė sėkmingai, nes veikė greitai ir ryžtingai, iš karto vadovavosi blogiausiu scenarijumi ir nelaukė policijos tyrimo išvadų. Be to, ji taip pat ėmėsi atitinkamų veiksmų, kad užkirstų kelią panašioms atvejams ateityje bei pademonstravo, kad žmonių saugumas bendrovei yra svarbesnis už trumpo laikotarpio pelno rodiklius. Jeigu bendrovė būtų bandžiusi neigti savo atsakomybę ir palikusi viską išsiaiškinti policijai, ji būtų buvusi teisi, tačiau vargu, ar žmonėms šis faktas būtų padaręs įspūdį.

Krizių analizė, atliekama įmonėje itin svarbi kaip prevencinė priemonė ateityje išvengiant panašių problemų. Pavyzdžiui, kompanija „Nike" padarė svarias išvadas iš karto po ištikusios krizės. Bendrovės „Nike", iškėlusios

gamybą į besivystančias šalis, pavyzdys parodė nesugebėjimą tinkamai įvertinti kylančių socialinių rizikų.

1996 metais bendrovė „Nike" tapo viename laikraštyje pasirodžiusio straipsnio neigiama heroje. Straipsnyje bendrovė kaltinta tuo, kad pelnosi iš besivystančiose šalyse veikiančių gamyklų, pažeidžiančių etiško elgesio su darbuotojais standartus, itin pigiai gaminamos avalynės. Spauldoje teigta, kad bendrovės partnerių gamyklose įdarbinami vaikai, o kai kuriose gamyklose darbuotojai dirba su pavojingais chemikalais be tinkamų apsaugos priemonių. Greitai „Nike" atsidadūrė visuotinio dėmesio centre, kuris bendrovei nebuvo palankus. Tarptautinės darbo grupės įvairiose JAV vietose surengė 40 demonstracijų. „Nike" atstovai gynėsi, kad jie Azijoje esančiose gamyklose buvo surengę išankstinius patikrinimus ir stebėjo, kad gamyklose taikoma dar-



Greitai „Johnson & Johnson's" žaibiškai reagavo į krizę dėl užnuodytų „Tylenol" pakuočių.

bo praktika atitiktų vietos įstatymus. Bet to buvo per mažai ir aktyvistų tai neįtikino, jie reikalavo nutraukti bendrovės sutartis su Azijos gamintojais. Todėl bendrovė galop suprato, kad į sprendimų procesą reikia įtraukti su įmone susijusias grupes. Dar tais pačiais metais „Nike" įkūrė departamentą, turintį prižiūrėti, kaip jos partneriai laikosi įdarbinimo praktikos standartų. Po dvejų metų bendrovė inicijavo socialinės

atsakomybės programą, kuri vėliau išaugo į atskirą visateisį įmonės departamentą. Viena šios programos dalių buvo tiesiogiai apklausti 9 tūkstančių jaunų indoneziečių, dirbančių bendrovės partneriams, ir išsiaiškinti jų poreikius.

„Nike" taip pat inicijavo ne vieną programą, skatinančią atitikimą tarptautiniams įdarbinimo standartams, taip pat surengė konferenciją tarptautinio darbo, žmogaus teisių ir aplinkosaugos klausimais.

„Nike" pavyzdys parodė, kad socialinės rizikos gali labai greitai materializuotis ir per trumpą laiką suvienyti žmonių grupę. Teigiama šios istorijos pusė yra ta, kad „Nike" pripažino klydusi ir pademonstravo norą keistis bei šiuos pokyčius įgyvendino.

Apibendrinant reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad rizikos vertinimas yra kompleksinis tęstinis procesas. Aptartas rizikos valdymo modelis integruojant socialinės atsakomybės pagrindinius principus leidžia įvertinti ne tik tradicines rizikos rūšis, tačiau valdyti situaciją integruojant vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius. Todėl įmonės nuolatinis jautrumas šiems procesams sąlygoja savalaikę reakciją į potencialias rizikas, parodo reikiamų imtis veiksmų pobūdį ir tokiu būdu užtikrinti tvarią veiklą. ■



Pasimokė: „Nike" pripažino klydusi, pademonstravo norą keistis bei šiuos pokyčius įgyvendino.

Smulkus ir vidutinis verslas: ekonominė krizė ir ĮSA

Pastaruoju metu ryškėjant ekonominės krizės poveikio padariniams, verslas patyrė didžiulius pokyčių iššūkius, mėgindamas prisitaikyti prie esamos situacijos, suvaldyti rizikas ir išgyventi krizės sąlygomis. Ekonominės krizės padariniai veikiausiai neaplenks ir ĮSA principų ar priemonių diegimo įmonėse.

Tačiau kritinė situacija nėra tokia beviltiška, kaip iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti. Juk ne viena įmonė ne tik išgyveno, tačiau net išplėtojo savo veiklą krizės laikotarpiu. ĮSA pasaulinio lygio ekspertai linkę daryti dabar jau akivaizdžiomis tapusias išvadas: įmonėse, įgyvendinančiose ĮSA principus, daug lengviau pavyko susidoroti su ekonominės krizės sukeltomis rizikomis. Vienas būdų – preciziškai išanalizavus vidinę ir išorinę aplinką, parinkti tinkamą strategiją, arba, populiariaiariant, veiklos scenarijų.

Viena krizės laikotarpiu opiausių problemų – smulkų ir vidutinių įmonių (SVĮ) išlikimo klausimas. Tad kaip šių įmonių Lietuvoje vadovai numatė, kokios rizikos krizės laikotarpiu jų tyko ir kaip su jomis susidoroti?

2009 m. sausio mėn. SVĮ buvo atliktas tyrimas, kuriuo siekta įvertinti jų numatomas rizikas, ekonominės krizės poveikį socialinės atsakomybės principams bei nustatyti galimus SVĮ veiklos scenarijus krizės laikotarpiu. Tyrime dalyvavo 91 SVĮ: 29,8 proc. sudarė prekybos, 9,6 proc. – statybos, 8,7 proc. – transporto ir sandėliavimo, po 6,7 proc. – finansinio tarpininkavimo ir nekilnojamojo turto nuomos bei kitos nekilnojamojo turto verslo veiklos įmonės, 4,8 proc. – viešbučių ir restoranų, 3,8 proc. – tiekimo, po 2,9 proc. – pašto ir komunikacijų

bei žemės ūkio, miškininkystės, žuvininkystės, 1,9 proc. – apdirbamosios gamybos ir 16,3 proc. – kitų veiklos rūšių įmonių. Apklausoje dalyvavo 21 respondentas iš mikroįmonių (iki 10 darbuotojų), 29 iš smulkų įmonių (10-49 darbuotojai) ir 41 iš vidutinių įmonių (iki 250 darbuotojų).

Tyrimo rezultatai parodė, kad ekonominės krizės pasekmės SVĮ dažniausiai vertina neigiamai (71,4 proc.) arba labiau neigiamai, nei

Vertindami ekonominės krizės įtaką socialinės atsakomybės principų diegimui SVĮ, dauguma nurodė, jog ekonominės krizės poveikis neigiamas (96,4 proc.), argumentuodami, jog didesnis dėmesys skiriamas išlikimui, nuostolių mažinimui, o ne ĮSA; ir tik 3,6 proc. nurodė, jog įtakos visai neturi.

Nestebina ir tai, kad tik 14,3 proc. apklaustųjų mano, jog ĮSA Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse nedi-

darbuotojų interesus (1 pav.). Tačiau čia kaip tik ir iškyla dar vienas ĮSA aspektas – vidinių suinteresuotųjų įtraukimas. Juk net kaip anksčiau aptartoje siuvykloje lygiai taip pat darbuotojų interesų galėjo būti nepaisoma. Ar tai reiškia, jog ĮSA SVĮ visgi gali egzistuoti?

Vertinant riziką, atsirandančią vidinėje įmonės aplinkoje, aktualiomis tampa ir pačių darbuotojų kompetencijos bei jų sąsajos su galimomis rizikomis (2 pav.). Pavyzdžiui, kaip, jau priėmus sprendimą mažinti darbuotojų skaičių, nustatomi prioritetai, kuri darbo vieta išliks, o kuri – ne. Įdomu tai, kad pačios SVĮ dažniausiai nurodė (79 proc.), jog eiliniai nekalifikuoti darbininkai pa-

Tyrimo rezultatai netikėtai parodė, jog daugiau nei 64 proc. apklaustųjų ekonominę krizę vertina kaip galimybę susirasti naujų klientų.

teigiamai (23,1 proc.), 3,3 proc. respondentų nuomonė šiuo klausimu buvo neutrali, tačiau labiau teigiamai, nei neigiamai ekonominės krizės pasekmės įvertino tik vienas (1,1 proc.) respondentas. Taigi, lietuviams būdingas pesimizmas akivaizdus ir šiuo atveju.

Remiantis tyrimo duomenimis, galime sakyti, jog smulkieji Lietuvos verslininkai nelinkę grėsmės ir jos sukeltos rizikos, vertinti kaip galimybės. Tuo tarpu anksčiau aprašyti atvejai rodo, jog būtent susidaranti rizikingos situacijos paskatina ieškoti naujų veiklos scenarijų. Vis dar nesugebame mąstyti novatoriškai ir kiekvieną iššūkį su optimizmu žvelgti kaip į galimybę?

egijama. Veikiausiai kyla klausimas, kam ir kaip SVĮ vadovautis ĮSA principais? Be abejonės, didelių kompanijų ir smulkus verslo galimybės dėl ĮSA gerokai skiriasi. Todėl SVĮ galime kalbėti tik apie atskirus ĮSA aspektus, dažniausiai susijusius su darbuotojų darbo sąlygomis plačiąja prasme.

Daugiau nei pusė apklaustųjų (59,6 proc.) pagrindinėmis neigiamos įtakos ĮSA integravimui SVĮ priežastimis nurodo įvairiai apibūdinamus ĮSA įtakojančius veiksnius, susijusius su žmogiškųjų išteklių valdymu įmonėje, darbuotojų darbo sąlygomis ir socialinėmis garantijomis, dažniausiai pabrėžiant, kad krizės atveju mažiau atsižvelgiama į

prastai tokiomis aplinkybėmis yra labiausiai pažeidžiami (žr. 2 paveikslą). Tuo tarpu mažiausiai šio tipo rizika susijusi su naujausias technologijas išmanančiais specialistais. Taigi, dažniausiai nurodyta darbo vietų mažinimo problema (67,3 proc.) bei atlyginimų mažinimas (14,7 proc.) kaip tik ir buvo opiausia nekalifikuotiems darbininkams.

Taigi, aiškėja, jog SVĮ vertinant socialinę riziką, išryškėja ir didelės įmonės giminingi aspektai. Juk praktika rodo, jog darbo vietų išlaikymo klausimas ekonominės krizės laikotarpiu buvo opi problema ir SVĮ, ir didelėms įmonėms, tačiau santykis su darbuotojais

krizės sąlygomis ir atskleidė įmonių socialinę atsakomybę.

Įdomūs teoriją ir praktiką susiejantys tyrimo rezultatai, susiję su SVĮ veiklos scenarijais esant krizei (3 pav.). SVĮ dažniausiai nurodė, jog pirmiausia turi būti paaiškinta darbuotojams, į kokią situaciją yra patekusi įmonė, tinkamai ir operatyviai prisitaikyti prie susiklosčiusios situacijos bei palaikyti glaudų ryšį su darbuotojais. Kaip tik tokie veiklos scenarijai ir atskleidžia aukščiau aptartuose pavyzdžiuose.

Nors Lietuvos SVĮ nemano, kad gaminamų produktų asortimento diversifikacija yra veiksmingas veiklos scenarijus, nelietuviški gerosios praktikos pavyzdžiai rodo, kaip pasinaudojus diversifikacija dar per 1873-ųjų krizę vienos smulkios naujai įkurtos Vokietijos alaus daryklos vadovai nusprendė, kad tai vienintelis būdas išsilaikyti. Jie persiorientavo ir rinkai pasiūlė visiškai kitas prekes – pieno kokteilius bei keramikos dirbinius. Būtent toks pajėgumų persikirstymas padėjo įveikti krizę, o jai praslinkus, vėl koncentruotis į pagrindinę veiklos sritį.

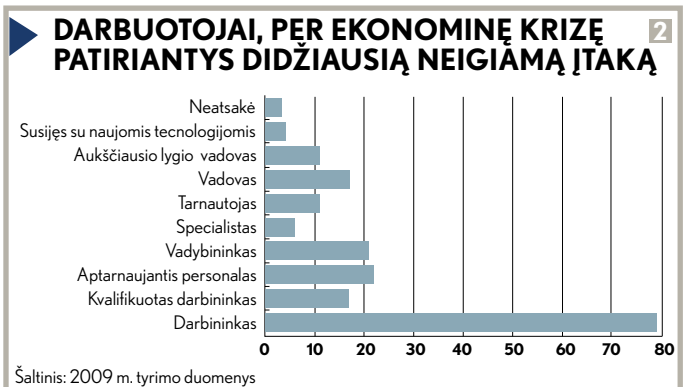
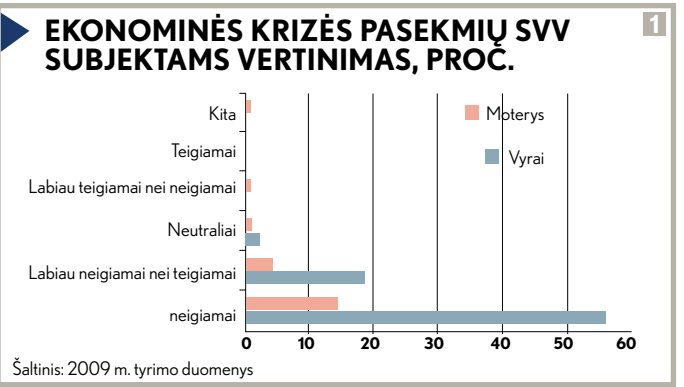
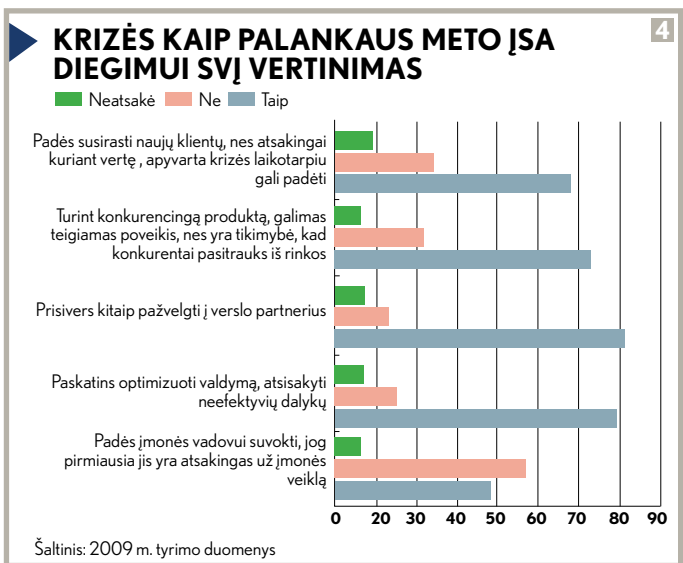
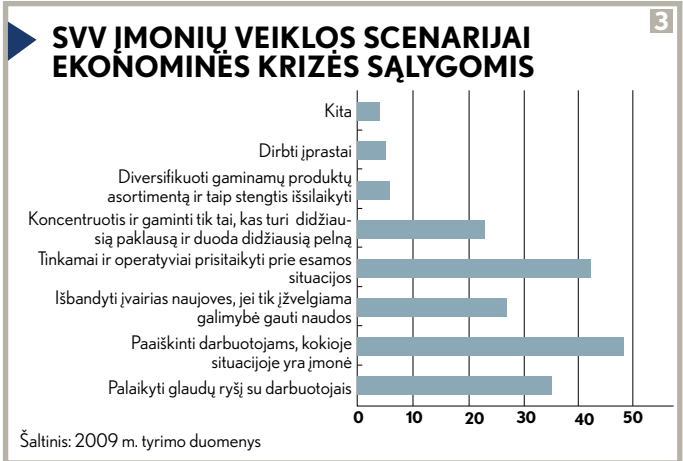
Tipiškas lietuviškas požiūris „nereikia nieko daryti“ nedomino. Tačiau į naujovių išbandymą, jei tik įžvelgiama galimybė gauti naudos, kaip ir į koncentraciją bei gamybą to, kas turi didžiausią paklausą ir duoda didžiausią pelną, SVĮ krizės laikotarpiu žvelgia panašiai.

Bet situacija ne tokia jau ir beviltiška (4 pav.). Tyrimo rezultatai netikėtai parodė, jog daugiau nei 64 proc. vertina ekonominės krizės situaciją SVĮ kaip galimybę susirasti naujų klientų. 69 proc. tiki konkurencingo produkto galimybėmis bei teigiamu poveikiu. Net 78 proc. respondentų sutinka su tuo, jog ekonominė krizė priverčia juos kitaip pažvelgti į santykius su partneriais, bei paskatina optimizuoti įmonės valdymą, atsisakant neefektyvių valdymo priemonių (76 proc.). Tuo tarpu net pusė buvo įsitikinę, kad krizė vargiai gali įtakoti SVĮ įmonėse nusistovėjusią valdymo strategiją bei santykius su darbuotojais, kas greičiausiai rodo gana konservatyvų Lietuvos SVĮ požiūrį į strateginius

pokyčius bei dialogą su vidiniais suinteresuotaisiais – darbuotojais.

Taigi, atlikto tyrimo rezultatai tik įrodo, jog Lietuvos smulkesiems verslininkams būdingos panašios su darbo santykiais, vadinasi ir su ĮSA tam tikrais aspektais, susijusios rizikos krizės laikotarpiu. Tą įrodė ir praktika. Na, o pagrindinės priežastys veikiau- siai slypi kaip tik jų pačių nurodytose problemose – trūksta inovatyvesnio, dinamiškesnio požiūrio ir santykiuose su suinteresuotaisiais, ir pačios organizacijos strategijos (re)forma- vimo požiūriu. Kiek teorija teigia, tiek praktika įrodo, jog šie veiksniai neatsiejami, todėl tampa kritiniais rizikos valdymo atžvilgiu.

Šiandien jau galime teigti, jog pradedame kilti iš duobės. Įdomu, kokiais principais vadovausimės dabar? Galbūt įmonių socialinė atsakomybė kaip tik ir bus tas kriterijus, pagal kurį ir vertinsime potencialų darbdavį ar verslininką, kurių prekes perkame ar naudojames jų atsakingai teikiamomis paslaugomis? Kad šie klausimai tampa vis aktualesni, rodo ne tik greitai sklindančios blogos žinios, tačiau ir geros naujienos. Todėl vertėtų pažvelgti į tas įmones, kurios Lietuvoje jau pelnė pripažinimą – buvo apdovanotos Nacionaliniais atsakingo verslo prizais. ■



Pažeidžiami: mažinant darbuotojų skaičių greičiausiai darbo netenka nekalifikuoti darbininkai.

Krizė skatina įmonių socialinę atsakomybę?

Lietuvoje 2006 metais įsteigti Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai. Tai būdas padėti įmonėms įsivertinti ĮSA įgyvendinimo pažangą per metus. Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimų nominantų vertinimą atlieka nepriklausoma komisija, kurios sprendimu remiantis įteikiami garbingi apdovanojimai, liudijantys įmonės pastangas ir rezultatus per metus.

Nacionaliniuose atsakingo verslo 2009–2010 metų apdovanojimuose buvo keturios nominacijos: „Metų darbovietė“, „Metų bendruomeniškiausia įmonė“, „Metų aplinkosaugos įmonė“, bei visus socialinės atsakomybės aspektus apibendrinanti nominacija – „Socialiai atsakinga įmonė“. Reikėtų pažymėti ir tai, kad šios nominacijos kasmet gali kisti.

Kadangi visos pretendentes į apdovanojimus skirtingos, iniciatyvos organizatoriai, siekdami užtikrinti lygias varžymosi galimybes, visas nominacijas išskirstė į tris kategorijas pagal įmonių dydį ir pobūdį Lietuvoje: Lietuvos didelė įmonė, smulkus ir vidutinio verslo įmonė, užsienio įmonė. Taigi, tokiu būdu dalyvauti konkurse gali ne tik didžiosios tarptautinės ir Lietuvos bendrovės, bet ir smulkiosios bei vidutinės įmonės.

Pretendentes į nominacijų titulus specialia kompetentinga vertinimo

komisija atrinka remdamasi griežta ir išsamia vertinimo sistema. Tokiu būdu siekiama visiško objektyvumo. Taigi, Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai pretenduoja tapti socialiai atsakingos verslininkystės ženklu Lietuvoje, pripažįstamu visose verslo srityse. Vertinimo sistema susideda iš penkių kriterijų ir balų schemos (www.undp.lt):

Šie kriterijai visiems prieinami viešai, siekiant užtikrinti vertinimo skaidrumą ir informuoti įmones apie tai, ko reikalaujama iš pretendentų į apdovanojimą.

Nors keletas pastarųjų metų įmonėms nebuvo lengvi dėl siautėjusios pasaulinės ekonominės ir finansinės krizės, belieka pasidžiaugti, kad socialiai atsakingų įmonių Lietuvoje nemažėja. Daugeliui teko išlaikyti pirmiausiai atsakomybės prieš savo darbuotojus, akcininkus ir investuotojus egzaminą. Tačiau kaip tik Nacionalinių atsakingo verslo apdovanojimų įmonės-laureatės

įrodo, jog įmanoma priimti tinkamus strateginius sprendimus ir suvaldyti riziką net ir tokiu sudėtingu laikotarpiu.

Taigi, ekonominės krizės laikotarpiu Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai 2009-aisiais, kitaip nei ankstesniais metais, pasižymėjo ypatingu dėmesiu įmonių veiksmams, kuriais buvo siekiama spręsti šiuos iššūkius. Apdovanojimui 69 paraiškas pateikė net 40 įmonių ir, kaip bebūtų keista, tai buvo didžiausias įmonių, pareiškusių norą dalyvauti konkurse, skaičius nuo šios iniciatyvos pradžios 2007 metais. Komisija atrinko nugalėtojus iš 14 smulkus ir vidutinio verslo įmonių, 7 didelių Lietuvos įmonių ir iš 19 Lietuvoje veikiančių užsienio kapitalo įmonių.

Tad kokių realių veiksmų rizikos valdymui ekonominės krizės laikotarpiu ėmėsi šios įmonės?

„Metų darbovietės“ apdovanojimą kaip tik Nacionalinių atsakingo verslo apdovanojimų įmonės-laureatės

iššūkius sprendė kurdama naujas darbo vietas, išlaikydama papildomas garantijas ir darbo užmokesčio lygį.

Viena smulkių ir vidutinių įmonių – UAB „PakMarkas“ – apdovanota už geras gamybinės darbo sąlygas ir neformalizuotą požiūrį į žmogų.

Vienas svarbiausių sprendimų, padėjusių šiai įmonei įveikti ekonominį sunkmetį – darbuotojų (vidinių suinteresuotųjų) įtraukimas į racionalių sprendimų paieškas. Tad pagal aptartą suinteresuotųjų įtraukimo modelį „PakMarkas“ siekė aukšto darbuotojų įtraukimo lygio, todėl įmonei ne tik pavyko išsaugoti darbo vietas, bet ir

išlaikyti esamas papildomas socialines garantijas darbuotojams, materialius ir nematerialius jų skatinimo būdus. Taip pat aktualu ir tai, kad net krizės laikotarpiu bendrovė sugebėjo pasirūpinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimu bei aplinkosauga. Nepamiršta ir apie išorinius suinteresuotuosius – ben-

dradarbiaudama su NVO „PakMarkas“ dalyvavo projektuose „Rytojaus lyderiai“, „Jaunasis kolega“. Sėkmingo rizikų valdymo pavyzdys – 2009-aisiais jau trečią kartą apdovanota bendrovė „PricewaterhouseCoopers“. Šį kartą įvertinta už sugebėjimą pasiręsti krizei, greitai

reagavimą į iššūkius ir darbuotojų iniciatyvą. Tai įrodo, kad nuolat stebint, analizuojant ir vertinant įmonės aplinką, iš anksto parengiami rizikų valdymo scenarijai, todėl sugebama greitai ir tikslingai į jas reaguoti. Nė kiek ne mažiau svarbu vidinėje įmonės veikloje pasirengti krizei, greitai



Socialinė atsakomybė – duoklė savo šaliai ir jos piliečiams.

Reuters nuotr.

NAVA 2010 – dėmesys inovacijoms ir aplinkosaugai

Nacionaliniai verslo apdovanojimai (NAVA) 2010-aisiais sulaukė didžiausio įmonių susidomėjimo ir noro juose dalyvauti nuo pat šių apdovanojimo įsteigimo: 53 įmonės pateikė net 83 paraiškas.

Tarp jų – 13 didelių Lietuvos įmonių, 19 smulkus ir vidutinio verslo įmonių bei 21 Lietuvoje veikiančių užsienio kapitalo įmonė.

Veikiausiai jau galime teigti, jog Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai Lietuvoje po truputį įgauna populiarumą ir svarbą. Pirmą kartą įteikti kiekvienos nominacijos

„Metų debiutas“ apdovanojimai, taip siekiant pagerbti naujas socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo susidomėjusias įmones.

NAVA 2010 pagrindinis dėmesys buvo skiriamas įmonių veiksmams sprendžiant aplinkosaugos problemas, tvirtų technologijų, atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą inovacijoms, kitiems įmonių

strateginiams sprendimams, kuriais siekta mažinti vykdomos veiklos neigiamą poveikį aplinkai bei prisidėti prie darnaus vystymosi. Tai reiškia, kad pamažu pereiname į kitą ĮSA suvokimo lygmenį, kai susirūpinimą kasdienėmis socialinėmis problemomis papildome daug platesniu – aplinkosaugos aspektu. Tad 2010-ųjų NAVA apdovanojimai – gerosios

patirties pavyzdžiai kaip potencialių socialinių ir aplinkosauginių rizikų valdymui talkina įmonių vykdomos socialiai atsakingos veiklos.

Vienas svarbių aspektų, susijusių su socialinėmis aplinkosauginėmis rizikomis – darbuotojų sveikata. Jau ne kartą nominacijoje „Metų darbovietė“ Lietuvos didelių įmonių kategorijoje apdovanojimą pelniusi bendrovė „TEO LT“ pagerbta už darbuotojų sveikatos puoselėjimą, įsiklausymą į jų nuomonę ir savanorystės rezultatus. Įdomu tai, kad šiais metais įmonė savo atsakingą

veiklą nukreipė kiek kita – darbuotojų sveikatos stiprinimo kryptimi ir ėmėsi prevencinių priemonių nuo potencialių aplinkoje kylančių rizikų: darbuotojai nemokamai buvo skiepijami nuo erkinio encefalito ir gripo. Siekdama skatinti sveiką darbuotojų gyvenimą bendrovė nuomojo sporto sales, baseinus, organizavo įvairias sporto varžybas.

„TEO LT“ 2010 metais siekė įtraukti darbuotojus į įvairias socialines iniciatyvas ir užtikrinti jiems grįžtamojo ryšio galimybę. Pirmą kartą bendrovėje paskelbtos Sava-

norystės dienos, kurių metu į įvairias savanoriškas veiklas įsitraukė apie 600 darbuotojų. Bendrovės susirūpinimą aplinka įrodo apmokama darbo diena, skirta savanoriškai tvarkyti aplinką, padėti vaikų globos namų auklėtiniais, dalintis savo kompetencija ir patirtimi su jaunuoliais.

Įmonės intranete įkurtas Kokybės paštas leidžia pagirti kolegą už kokybiškai atliktą darbą ar išsakyti pastebėjimus dėl netinkamos darbų kokybės, siūsti idėjas dėl naujų TEO paslaugų, produktų, organizacinės kultūros kūrimo bei tobulinimo, ma-

tyti bei komentuoti kolegų atsiųstus pasiūlymus. Tai kaip tik ir yra tie instrumentai, kurių gerokai anksčiau ėmėsi ir užsienio kompanijos, siekdamos tapti socialiai atsakingomis. Veikiausiai net nereikia pridurti, jog visos tokio pobūdžio veiklos yra prevencinė veikla, padedanti užkirsti kelią potencialių rizikų atsiradimui.

Viena laureačių – UAB „Alna Software“ išsiskyrė inovacijų diegimu: įmonė pagerbta už nestandartines darbo sąlygas, nuolatinį dialogą su darbuotojais ir originalias idėjas. Įmonėje įdiegta žmoniškųjų išteklių valdymo sistema apima visas žmoniškųjų išteklių valdymo funkcijas, suteikia galimybę derinti verslo interesus su darbuotojų asmeniniais poreikiais.

Nuolatinis grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus neformalioje aplinkoje ugdo atsakomybę ir bendruomeniškumą. Kiek netikėta, kad susirūpinimą aplinkosaugos problemomis įmonė išreiškia ne tik tiesiogiai (taupydama energetinius išteklius), tačiau ir prevenciškai – organizuodama mokymus darbuotojams aplinkosaugos tema. Tuo veikiausiai dažna Lietuvos įmonė negalėtų pasigirti.

Kitos laureatės – „PricewaterhouseCoopers“, UAB „ERP“, bei debiutantė UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ – apdovanotos už darbuotojų skatinimą ir motyvavimo priemonių tobulinimą, novatoriškos darbuotojų bendravimo kultūros

(nukelta į 14 p.)

Krizė skatina įmonių socialinę atsakomybę?

NAVA apdovanojimą pelniusių socialiai atsakingų įmonių veiklos krizės laikotarpiu

- Darbuotojų darbo sąlygų gerinimas;
- Draugiškos, šeimyniškos atmosferos darbe kūrimas;
- Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;
- Darbuotojų asmeninės atsakomybės didinimas;
- Iniciatyvumo ir kūrybiškumo darbo vietoje skatinimas;
- Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą;
- Verslo procesų pertvarkymas;
- Bendri darbuotojų ir vietinės bendruomenės partnerystės renginiai, projektai;
- Bendradarbiavimas su NVO;
- Jaunimo iniciatyvų ir kūrybiškumo rėmimas;
- Dėmesys socialinės atskirties grupėms.

(atkelta iš 13 p.)

nės aplinkoje krizės sąlygomis užtikrinti darną: palankias darbo sąlygas, gerą atmosferą kolektyve. Bendrovė šeimynišką atmosferą darbo vietoje kūrė prisijungdama prie iniciatyvos „Šeimos popietė darbe“, taip išreiškdamą rūpestį ne tik darbuotojais, bet ir jų artimaisiais – tai akivaizdus organizacijos bendruomeniškumo ugdymo pavyzdys.

„Alma littera“ įvertinta kaip viena bendruomeniškiausių įmonių išsiskyrė dėmesiu jaunajai kartai: krizės laikotarpiu pradėtos remti jaunimo kūrybiškumo ir švietėjiškos iniciatyvos, sėkmingai įgyvendinti socialiniai projektai. Kitaip tariant, galėtume sakyti: įmonės savo atsakingą veiklą nukreipė į pasirinktą tikslinę išorinių suinteresuotųjų grupę.

Kitas bendradarbiavimo su išoriniais suinteresuotaisiais pavyzdys – A. Astrausko UAB „Pirmas žingsnis“ nuosekliai plėtojama partnerystė su vietos bendruomene, ypač – sporto srityje. Remiamos įvairios sporto šakos: moterų rankinio komanda, Kauno regbio veteranų klubas, vyrų krepšinio komandos ir kt. Įmonės darbuotojai dalyvauja įvairiuose neįgalųjų paramos projektuose, skirtuose integruoti neįgaliuosius į visavertį gyvenimą.

Panašios krypties laikėsi ir bendrovė „Mars Lietuva“, palankiai įvertinta už sėkmingą dialogą su visuomene ir jaunimo humaniškumo ugdymą. Vidinių suinteresuotųjų atžvilgiu skatinta darbuotojų asmeninė atsakomybė: didesnės sprendimo galios darbuotojams suteikimas vi-

suomet pripažįstamas tarp svarbiausių palankią vidinę įmonės aplinką formuojančių veiksnių. Socialinės rizikos valdymo atžvilgiu, iniciatyvumo skatinimas bei įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą – prevenciniai rizikos valdymo veiksmai. Taip kiekvienas įmonės darbuotojas turi galimybę suvokti savo ir savo veiklos svarbą organizacijoje, pasikliauti savo kompetencija ir žiniomis, ir tai ypač praverčia kritinėse situacijose. Įdomu tai, kad antreprenerystės tyrinėtojai siūlo imtis panašių priemonių formuojant antrepreneriškas komandas, sugebančias bet kokią problemą paversti nauja galimybe veikti.

Jau minėta, jog įmonės, atsižvelgdamos į susiklosčiusią sudėtingą situaciją, keičia veiklos kryptį arba pertvarko pačius procesus. Kaip tik tokį sprendimą priėmė UAB „Atea“, palankiai įvertinta už verslo procesų pertvarkymą pagal aplinkosauginius principus. Ši įmonė žinoma žaliųjų IT sprendimų teikimu – tai sprendimai, kuriais siekiama mažinti poveikį aplinkai taupant elektros energijos, transporto ir kitas veiklos sąnaudas.

Dar vienas bendradarbiavimo su suinteresuotaisiais pavyzdžių – kompanija „Coca-Cola HBC Lietuva“, organizavusi aplinkosaugos renginį „Gyvenkime pozityviai“. Jo metu žvilgiu skatinta darbuotojų asmeninė atsakomybė: didesnės sprendimo galios darbuotojams suteikimas vi-

vidiniai, ir išoriniai suinteresuotieji – įmonės darbuotojai bei vietos gyventojai. Renkami ir investuojami pinigai į mokyklų sporto aikštelių remontą, siekiant sudaryti vaikams palankias galimybes sportuoti ir užsiimti aktyvia veikla. Nuo 2005 m. organizuojama „Coca-Cola savaitgalio lyga“, kurios tikslas – žaisti futbolą ir sveikai praleisti laiką su šeima ir draugais.

Verta apžvelgti į įmonės, krizės laikotarpiu pretendavusios į pagrindinę nominaciją „Socialiai atsakinga įmonė 2009“ veiklas. Didelių įmonių kategorijoje garbingiausią titulą pelnė AB „TEO LT“. Tai viena iš nedaugelio Lietuvoje veikiančių įmonių itin aiškiai suformavusių ir nuosekliai įgyvendinančių savo socialiai atsakingo verslo strategiją. Kasmet nuo 2006-ųjų be įprastinių metinių ir finansinių ataskaitų ši įmonė teikia ir išsamias socialinės atsakomybės ataskaitas. Bendrovė pasirinko visapusiškos lyderystės ir viešumo taktiką rizikos valdymui krizės metu, todėl sugebėjo išsaugoti darbuotojų atlyginimų dydį bei papildomas socialines garantijas tokias pat, kaip 2008-aisiais. Švietėjiška kryptis išreikšta specialistų kvalifikacijos tobulinimo siekiuose – krizės laikotarpiu bendrovė skyrė lėšų darbuotojų magistrantūros studijoms remti, kuriomis pasinaudojo beveik visi darbuotojai. 2009 m. „TEO LT“ ir toliau tęsė bendradarbiavimą su

NVO įvairiose srityse, siekdama prisidėti prie bendruomenės gerovės; tęstas aplinkosaugos projektas „Tausok ir keiskis“, kurio tikslas – tausoti aplinką, jos išteklius, rūšiuoti atliekas ir pan.

Nacionalinių atsakingo verslo apdovanojimų įmonės – laureatės įrodo, jog įmanoma priimti tinkamus strateginius sprendimus bei suvaldyti riziką net ir sudėtingu sunkmečio laikotarpiu.

Viena pirmųjų įmonių, pradėjusių plėtoti žaliąją energiją Lietuvoje – UAB „Renega“ krizės laikotarpiu apdovanota už darnaus verslo puoselėjimą, jaunimo ugdymą ir pastangas plėtoti žaliąją energetiką. Įgyvendindama savo strategiją įmonė stengiasi kuo mažiau pakenkti aplinkai, todėl atlikdama įvairius darbus, statydama vandens bei vėjo elektrines konsultuojasi su Lietuvos bei užsienio partneriais ir aplinkosaugininkais, visus techninius sprendimus derina su plačiu suinteresuotųjų spektru – vietos gyventojais, rajoninėmis ir valstybinėmis institucijomis.

Jau ne pirmą kartą apdovanota užsienio bendrovė UAB „Omnitel“ kaip tik krizės laikotarpiu išsiskyrė naujų iniciatyvų įvairove bei atkreipė dėmesį į socialinę atskirtį patiriančius žmones. Ši įmonė išskyrė, jog

manymu, itin pažeidžiamą tikslinę suinteresuotųjų grupę – žmones su negalia: surengė kelis susitikimus su Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjungos, Lietuvos kurčiųjų draugijos, Lietuvos neįgalųjų draugijos bei

žmonių su negalia poreikius. Reikėtų pabrėžti, jog ši įmonė yra pelniusi daugiausiai NAVA apdovanojimų.

Apibendrinant galima teigti, jog ekonominės krizės laikotarpiu aptartos Nacionalinių verslo apdo-

vanojimų laureatės ne tik sugebėjo išsilaikyti, bet ir išplėtojo požiūrį į esminius JSA principus (žr. 1 pav.). Iš aptartų pavyzdžių matyti, jog išskirtinį dėmesį socialiai atsakingos

įmonės skyrė bendravimui su vidiniais ir išoriniais suinteresuotaisiais: nuo darbuotojų iki, pavyzdžiui, neįgalųjų organizacijų. Šie atvejai rodo, jog pasireikšiant įvairioms rizikos rūšims (net nebūtinai jas siejant su pasaulinės ekonominės krizės padariniais ar pan.) įmonės kaip tik imasi tokių veiklų, kurios jas priartina prie atskirų socialinės atsakomybės aspektų taikymo.

Visiškai tikėtina, jog būtent sunkmetis išryškina, kas ir kiek svarbu įmonei. Todėl galima manyti, jog JSA yra būdas priartėti prie dialogo su suinteresuotaisiais, o tai reiškia organizacijos informuotumo bei jautrumo aplinkai didėjimą. Tai ir yra sėkmingų rizikos valdymo strategijų pagrindas. ■

NACIONALINIŲ ATSAKINGO VERSLO APDOVANOJIMŲ (NAVA) VERTINIMO KRITERIJŲ SISTEMA

1. JSA klausimų / sričių identifikavimas įmonėje	Ar pagrindinės JSA teminės sritys buvo identifiкуotos įmonėje? Kokios sritys nėra identifiкуotos ir kodėl?
2. Suinteresuotų grupių įtraukimas/dialogas	Ar konsultuojamasi su suinteresuotomis grupėmis? Kaip tai vyksta ir kaip dialogo rezultatai integruojami į verslo sprendimus?
3. JSA strateginių krypčių, veiksmų plano, veiklos atlikimo rodiklių apibrėžimas	Ar sukurta strategija (apibrėžtos strateginės kryptys), įvardinanti pagrindines JSA temas/sritis? Ar yra sukurtas JSA veiksmų planas įmonėje, ar nustatyti veiklos atlikimo rodikliai?
4. ISA veiklos įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas	Kokie veiksmai buvo/yra įgyvendinami? Ar vykdomas šių veiksmų atlikimo monitoringas? Ar buvo pasiekti planuoti rezultatai?
5. Atskaitomybė apie JSA veiklą	Kaip įmonė atsiskaito apie JSA veiklą? Ar įvertinimas ir atsiliepimai integruoti į ateities planus?

NAVA 2010 – dėmesys inovacijoms ir aplinkosaugai

(atkelta iš 13 p.)

skatinimą, įtraukimą į strateginių sprendimų priėmimą, nuolatinį darbo rezultatų įvertinimo ir darbuotojų kompetencijų ugdymo sistemų tobulinimą.

AB „Lifosa“ išsiskyrė iš kitų NAVA laimėtojų parama savivaldybei: skyrusi lėšų Kėdainių rajono savivaldybei įvairioms programoms įgyvendinti, prioritetų parinkimo teisę bendrovė perdavė bendruomenės išrinktai vietos valdžiai kaip geriausiai sugebančiai atstovauti bendruomenės interesams. Tad šis gana netradicinis

apdovanojimas suteiktas už pasitikėjimą savivaldybe bei vietos bendruomenei suteiktą galimybę plėtoti socialines, kultūrinės ir ekologines veiklas. Argi tai ne puikus interesų suderinimo pavyzdys? Ir veikiausiai ne vienintelis Lietuvoje.

Reikėtų paminėti ir kitas NAVA 2010 laureates, ne mažiau nuveikusias plėtojant socialinės atsakomybės programas. Tačiau nenutolkimė nuo pagrindinės aplinkosauginių rizikų ir JSA temos. „Metų debiuto“ titulą pelniusi AB „Lesto“ išsiskyrė entuziastingu atsakingo vartojimo puoselėjimu ir

originaliomis iniciatyvomis. Bendrovė ypatinga tuo, kad vykdo net tris socialinės atsakomybės projektus: „Tiek kiek reikia“, „Operacija 2020“ ir „Elektromagija“. Net iš projektų pavadinimų galima numanyti, jog tai prevenciniai aplinkosaugos projektai, skirti užkirsti kelią socialinėms aplinkosauginėms rizikoms.

Prevencinėmis priemonėmis socialinių aplinkosauginių rizikų kontekste reikšmingais pasiekimais didelių įmonių kategorijoje išsiskiria AB „TEO LT“, tapusi nominacijos „Metų aplinkosaugos įmonė“ laimėtoja.

Aplinkai naudingos investicijos, vadovų ir darbuotojų įsitraukimas į nuoseklų aplinkos vertybių puoselėjimą ir daugelio suinteresuotųjų įtraukimas visoje Lietuvoje sėkmingai tęsiasi nuo 2009 m. Tai vyksta įgyvendinant aplinkosauginį projektą „Tausok ir keiskis“, skirtą mažinti energijos kaštus, rūšiuoti atliekas, taupiai naudoti popierių ir pan. Šiose prevencinėse veiklose itin svarbus vidinių ir išorinių suinteresuotųjų dialogas: patirties įgiję vadovai ir darbuotojai ja dalijasi su visuomene, skatina tokį pat aplinkosaugine prasme atsakingą

partnerių, klientų bei tiekėjų požiūrį bei elgseną. Viena itin veiksmingų priemonių – sukurta infrastruktūra elektroninio parašo įdiegimui. Šiuo parašu pasirašinėjama dauguma bendrovės vidaus dokumentų. Taip sumažintos išlaidos biuro reikmėms. Šiuo atveju atsiskleidžia dažnai įmoninių socialinės atsakomybės kontekste minimas „win-win“ (lie. – visos pusės laimi) principas: bendrovė ne tik finansine prasme sutaupo sunaudojama mažiau biuro reikmių, bet ir mažina vartojimą, vadinasi, taupo gamtinius išteklius.

Dažnai girdime viešai išsakomus lūkesčius didelėms įmonėms prisidėti prie aplinkosaugos problemų sprendimo. Tačiau nė kiek ne mažiau reikšminga ir smulkaus bei vidutinio verslo subjektų praktika. Pavyzdį demonstruoja SVĮ kategorijai atstovaujanti UAB „PakMarkas“, pagerbta už iniciatyvą ieškant novatoriškų atliekų perdavimo sprendimų ir už brandų socialiai atsakingą požiūrį į verslo poveikį aplinkai. Įmonė didelį dėmesį skiria naudojamoms medžiagoms, ieško būdų, kaip jas vėliau perdirbti, rūpinasi atliekų šalinimu, išteklių

taupymu, saugiu transportu ir pan. Taigi, įmonė įrodo, kad ne nuo įmonės dydžio, o nuo jos požiūrio į opias aplinkosaugos problemas priklauso veiklos būdas. Tad visiškai nereikia, jog aplinkosaugos problemos – didžiųjų verslo gigantų rūpestis.

Tos pačios problemos, tik kitokiu mastu sąlygoja būtinybę analizuoti, vertinti ir valdyti aplinkosaugines rizikas ir stambiose bendrovėse, ir SVĮ. Kaip įrodo aptarti pavyzdžiai ne tik subjekto dydis, netgi ne veiklos sritis yra kriterijus, pagal kurį galima spręsti, laikas susirūpinti ar ne aplinkosauginėmi problemomis. Veikiausiai nedaugelis prieštaraų, jog taupyti biuro priemones, kaip tai daroma AB „TEO LT“, galime

kiekvienas: bet kuris verslininkas, bet kuris valstybės tarnautojas ar politikas, bet kuris moksleivis. Tikrai galime. Vienintelė būtina sąlyga – suvokti kiek daug nuo kiekvieno iš mūsų priklauso, kaip susiformuoja grandininis poveikis, kurį darome aplinkai. Iš šio santykio ir kyla grėsmės, virstančios potencialiomis rizikomis.

Jei sugebame suvokti potencialias grėsmes, neturėt būti sudėtinga įvertinti ir jų mastą. Tad nelaukime, kol šios grėsmės taps nebevaldomos, kol, anot patarlės, bus nukirstas paskutinis medis, užnuodyta paskutinė upė, pagauta paskutinė žuvis ir kol suprasime, kad pinigai nevalgomi. ■

Nuo „globalaus kaimo“ link įmonių socialinės atsakomybės

(atkelta iš 1 p.) Abiejų pusių jis nedomina, o pirmenybė teikiama savojo požiūrio dominavimui. Tokiomis sąlygomis problematiška apibūdinti šiuos skirtingus požiūrius dialektiškai, kadangi sintezei atrasti pernelyg mažai galimybių.

Visa tai yra aplinkybės, pastaraisiais metais išryškinusios įmonių socialinės atsakomybės reikšmingumą. Dar visiškai neseniai įmonių socialinė atsakomybė buvo nauja sąvoka, žinoma tik nedaugeliui žmonių. Verslininkams neabejotinai tai buvo nauja ir tik nedaugelis jų bandė praktiškai taikyti atskirus socialinės atsakomybės aspektus – iš tiesų įmonių socialinė atsakomybė buvo laikoma papildomomis įmonių išlaidomis, tad verslininkai norėjo įsitikinti dalyvavimo būtinybe ir privalumais. Tačiau aplinkybės pasikeitė labai greitai. Dabar jau daugeliui žinoma įmonių socialinės atsakomybės (toliau – JSA) sąvoka, ir beveik kiekvienas verslas turi JSA aspektus integruojančią politiką ir strategiją, kadangi suvokia milžinišką jos naudą verslui. Ir tai pripažįstama visame pasaulyje. Dar daugiau, JSA koncepcija skverbiasi į visas žmogaus veiklos sritis.

Dauguma mano, kad žino, kas yra JSA ir kaip elgtis atsakingai – ir visi tvirtina, kad moka atpažinti socialiai atsakingą ir neatsakingą elgesį, nebūtinai sugebėda-

mi jį apibūdinti. Taigi, visuotinai pripažįstama, kad JSA susijusi su tokiomis įmonės veiklomis, kaip bendruomenės įtraukimas, socialiai atsakingi produktai ir procesai, susirūpinimas aplinkosauga ir socialiai atsakingais darbuotojų santykiais.

Europos Komisijos (EK) apibūdinimu, JSA yra savanoriška veikla, kuri rodo susirūpinimą suinteresuotaisiais. Tačiau čia pat įmonėms iškyla rizikos – kaip subalansuoti prieštarigus suinteresuotų grupių interesus ir kartu patenkinti akcininkų interesus; kaip praktiškai pasiekti tvarumo; kaip suinteresuotiesiems pranešti apie tokią veiklą; kaip nuspręsti, kuri veikla labiau socialiai atsakinga. Situacija yra sudėtinga ir prieštaringa, todėl atveria aiškų tolesnių tyrimų poreikį – ir viešajame, ir verslo, ir kituose sektoriuose. ■

Davidas Crowtheris yra De Montforto universiteto Organizacijų valdymo tyrimų centro (Centre for research into Organizational Governance, Didžioji Britanija) vadovas, Socialinės atsakomybės tyrimų tinklo (Social Responsibility Research Network) prezidentas. D. Crowtheris yra išleidęs 26 knygas, išspausdinęs per 250 straipsnių moksliniuose ir populiariuose žurnaluose, aktyviai dalyvauja konferencijose ir seminaruose, konsultuoja valstybines, nevyriausybes ir verslo organizacijas.

Praktiniai patarimai

Šiuo metu pasaulyje pripažįstama, kad populiariausias JSA modelis yra suinteresuotųjų modelis. Jis kaip tik ir atspindi socialiai atsakingą požiūrį: įmonė, siekdama savo tikslų, privalo atsižvelgti į suinteresuotųjų grupių poreikius. Užsienio šalių praktika įrodo, kaip veiksminga suinteresuotųjų vadyba talkina valdant įvairias įmonei kylančias rizikas. Beth Kytte ir John Gerard Ruggie teigia, jog įmonėms nepalaikant dialogo su suinteresuotaisiais, susidaro palankios sąlygos realioms grėsmėms ir įvairioms rizikoms atsirasti. Tačiau ir pats suinteresuotųjų terminas, ir juo labiau suinteresuotųjų vadyba kaip procesas su visomis jam būdingomis dalimis, Lietuvoje pakankamai naujas vadybos modelis, todėl dar menkai žinomas. Dažniausiai įgyvendiname atskiras iniciatyvas tarpusavyje jų nesusieję į vieninę sistemą, todėl ir nėra laukiamo rezultato. Teoriniai modeliai taip ir lieka modeliais, tačiau veikliausiai daug aktualesni trumpi ir aiškūs patarimai, kaip visa tai padaryti.

Kas sudominti įmonės veikla?

Jau anksčiau išsiaiškinome, jog visa įmonės įgyvendinamą JSA veiklą sistema remiasi logika, jog bendrovė, siekianti valdyti riziką ir veiksmingai bendradarbiauti su suinteresuotaisiais, pirmiausia išsiaiškina, kas jie ir kokią įtaką turi organizacijai. Paprasčiausias būdas – pirmiausia išvardinti visus juos,

o jau po to vertinti įtakos organizacijai stiprumą (ty, sudaryti anksčiau aptartą matricą).

Čia gali praversti keletas pavyzdžių iš užsienio kompanijų praktikos. Pavyzdžiui, gerai žinoma kompanija „Danone“ pirmiausia identifikuoja sritis, kurios jos veikloje aktualiausios, tuomet – potencialius suinteresuotuosius šia sritimi. Pasaulio pardavimų lyderė „Carrefour“ suinteresuotuosius skirsto pagal informavimo ir dialogo su jais kriterijus.

Kiti galimi būdai: skirstymas į vidinius (darbuotojai, profesinės sąjungos) ir išorinius (visuomenė, tiekėjai, centrinės ir vietos valdžios institucijos) suinteresuotuosius; arba sutartiniai (darbuotojai, vartotojai, tiekėjai) ir nesutartiniai (visuomenė, vyriausybė,...) suinteresuotieji ir pan. Taigi, kiekvienu atveju jūs patys renkatės priimtina suinteresuotųjų identifikavimo ir jūsų veiklos sritį bei tikslus atitinkantį grupavimo būdą.

Kai kurios organizacijos praktikoje susidūrė su suinteresuotųjų tikinimu, jog taip vadinamas „suinteresuotųjų žemėlapis“ turi būti sudarytas iš jų perspektyvos, kartu aptariant galimas tarpusavio įtakas ir nustatant priimtinas įtraukimo būdus.

Kaip įvertinti suinteresuotųjų įtraukimo veiksmingumą?

Įmonių, sėkmingai plėtojančių JSA, praktika rodo, jog siekiant sužinoti, ar veiksmingai bendradarbiaujate su

suinteresuotaisiais, būtina tai laikas nuo laiko įsivertinti. Įsivertinimui naudojama keletas būdų. Keletas svarbiausių būdų, dažniausiai taikomų bendravimo procesų ir parinktų priemonių tinkamumui patikrinti, yra visuotinė atsiskaitomumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative, GRI), kurios sėkmingo taikymo pavyzdį galima rasti bendrovės „TEO LT“ socialinės atsakomybės ataskaitos priede. GRI parengimas pravers ir rengiant įmonės veiklos ataskaitą, tačiau vertinant suinteresuotųjų įtraukimo veiksmingumą svarbiausios 4 dalys:

- 4.14. – organizacija suinteresuotųjų sąrašas;
- 4.15. – būdas, taikomas identifikuojant ir grupuojant suinteresuotuosius, su kuriais vykdomas dialogas;
- 4.16. – bendravimo su suinteresuotaisiais dažnis pagal tipus ir grupes;
- 4.17. – pagrindiniai klausimai, kuriais diskutuojama ir būdas, kaip organizacija turi į juos reaguoti, rengiant ataskaitą.

Pagalbiniai instrumentai:

- suinteresuotųjų supratimo ir lūkesčių analizė – kompanijos reguliariai apklausia suinteresuotuosius pasirinkta struktūrizuota arba pusiau struktūrizuota forma ir lygina rezultatus;
- apskritieji stalai – paprastai rengiami kartą ar du per metus, diskutuojama, vėliau šios diskusijos viešai skelbiamos organizacijos

Danone

Socialinė sritis:

- darbuotojai;
- vartotojai ir vartotojų asociacijos;

Viešojoji sritis:

- Valstybės institucijos
- Socialinės ir aplinkosaugos asociacijos, NVO;
- Organizacijos skatinančios JSA;
- Žiniasklaida;
- Ekonominė sritis;
- Akcininkai
- Finansiniai susivienijimai ir socialinės bei aplinkosaugos agentūros;
- Produkcijos platintojai;

Pramonės ir mokslo sritis:

- Profesionalios organizacijos

Carrefour

Tiesioginiai suinteresuotieji

- darbuotojai;
- akcininkai;
- francizės parduotuvės;
- tiekėjai
- paslaugų teikėjai;
- vietos valdžia;
- valstybės institucijos

Netiesioginiai suinteresuotieji:

- žiniasklaida;
- NVO, socialinės ir aplinkosaugos organizacijos;

Pramonės ir mokslo sritis:

- Profesionalios organizacijos;
- Finansiniai susivienijimai

internetinėje svetainėje arba kitais būdais viešinami pasiekti rezultatai. Kaip vienas pagalbinių instrumentų, užsienio kompanijose taikomas ir JSA auditas. Tačiau kol kas ankstoka kalbėti apie šio instrumento taikymo praktiką Lietuvoje, pirmiausia dėl to, kad nėra specialistų, kurie galėtų tokį auditą atlikti. ■