

SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO PRAKTIKOS MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE

Laura DALINKEVIČĖ*, Renata KORSAKIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

**El. paštas: laura.dalinkevice@stud.vilniustech.lt*

Santrauka. Socialiai atsakingo verslo iniciatyvų dažniau imasi didelės įmonės nei mažos ir vidutinės. Įmonių socialinės atsakomybės progresas Lietuvoje vyksta lėtai, ypač mažų ir vidutinių įmonių lygmeniu. Mokslinėje literatūroje nėra pakankamai nagrinėjamos socialiai atsakingo verslo praktikos mažose ir vidutinio dydžio įmonėse, todėl straipsnyje siekta plačiau išanalizuoti vyraujančias praktikas, kokie kriterijai lemia sėkmingas ar nepasisekusias įmonių socialinės atsakomybės veiklas, kokie motyvai skatina, kokios galimos priežastys, stabdančios spartesnę ĮSA progresą. Tyrimo tikslas – išanalizavus įmonių socialinės atsakomybės teorinius aspektus ir praktikas, empiriškai ištirti socialiai atsakingo verslo praktikas Lietuvos mažose ir vidutinėse įmonėse. Straipsnio tyrimas atliktas remiantis mokslinės literatūros sisteminę ir loginę analizę, empirinių tyrimų analizę, pusiau standartizuoto interviu metodu ir turinio (*content*) analizę. Tyrimo metu ištirtos socialiai atsakingo verslo praktikos mažose ir vidutinėse įmonėse, nustatyti ĮSA aspektai, vyraujantys mažose ir vidutinėse įmonėse. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, MVĮ vykdo socialiai atsakingas veiklas nesiekdamos tiesioginės naudos (pelno, reklamos, įvaizdžio gerinimo). Ateityje tyrimas gali būti tęsiamas ištiriant, ar socialiai atsakingo verslo praktikos MVĮ daro įtaką verslo rezultatams, formuojant socialiai atsakingo verslo praktikų plėtros sprendimus MVĮ.

Reikšminiai žodžiai: socialiai atsakingas verslas, įmonių socialinė atsakomybė, mažos ir vidutinės įmonės, socialiai atsakingo verslo praktikos.

Įvadas

Šiuolaikinėje visuomenėje verslo įmonės veikia daugybė aplinkos veiksnių: kintanti rinka, politiniai sprendimai, socialinės medijos, nauji komunikacijos būdai ir kt. Nespėjant prisitaikyti prie nuolat vykstančių pokyčių, aplinkos konversijų, tokiomis sąlygomis įmonėms tampa itin sudėtinga efektyviai vykdyti veiklą ar net išlikti. Didėjanti pasiūla, besiplečianti produktų įvairovė įpareigoja dar intensyviau sutelkti dėmesį ir atsižvelgti, analizuoti bei realizuoti augančius vartotojų poreikius bei lūkesčius. Įmonės, siekdamos atliepti ir patenkinti vartotojų lūkesčius, naudoja priemones, neretai neatsižvelgdamos į galimus padarinius gamtai (pvz., masinė gamyba, aplinkai žalinga žaliava). Pasitelkus masinę gamybą, laikui bėgant išnaudojama vis daugiau gamtos išteklių, dažnai gamybos metu susidariusios atliekos neišvalomos tinkamai, kurių šalutinis poveikis neigiamai veikia aplinką, didina užterštumą. Taip pat siekiant gaminti kuo daugiau produkcijos dažnu atveju darbuotojai yra išnaudojami, įdarbinama „pigi“ darbo jėga, pavyzdžiui, asmenys iš trečiųjų šalių. Pasiūla paskirstoma netolygiai, susikoncentruojant į didžiuosius miestus, tokiu būdu regionų vartotojų neaprupinant kokybiškais paslaugomis ar visais reikiama produktais bei didinant socialinę atskirtį. Nykstantys gamtiniai išteklių, aplinkos tarša ir daugelyje šalių esanti socialinė nelygybė rodo, kad dabartinis ekonomikos modelis vis labiau neatitinka šiuolaikinės visuomenės lūkesčių (Skruibytė, 2013). Tai skatina įmones reaguoti ir keisti pasenusį požiūrį, kuriuo teigiama, kad pagrindinė organizacijos užduotis – didinti pelną (Navickienė, Dockevičius ir Sedliorienė, 2016). Šiandienis verslas neturėtų ignoruoti aplinkosauginių ir socialinių problemų, nes įmonės yra šių problemų dalis, jos privalo tapti ir jų sprendimo dalimi (Simanavičienė, Kovaliov ir Šubonytė, 2011). Augančios socialinės problemos tampa ne tik valstybės, bet ir globali problema, jų sudėtingumas įpareigoja priimti atsakomybę kiekvieną verslo įmonę ir įvertinti, kokios sritys yra tobulintinos, kokiose srityse daromas didžiausias

neigiamas poveikis. Globalioms, aplinkosaugos, socialinėms ir ekonominėms problemoms spręsti reikalingi nauji, šiuolaikiniai, novatoriški sprendimai.

Pažymėtina, kad 2015 metų vieno iš pagrindinių socialiai atsakingų įmonių tarptautinio tinklo – Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo (*UN Global Compact*) – narėmis buvo 73 Lietuvos įmonės ir organizacijos (Leitoniene, Šapkauskienė, 2016), o 2021 m. – 31 (*UN Global Compact*, 2021). Pasak tyrėjų, tai lemia šios priežastys: savanoriška narystė, papildomos išlaidos ir išteklių, kurių reikia socialiai atsakingam verslui kurti ir plėtoti (Skačkauskienė, Valentinovič, 2016, p. 179). Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje pradėta plėtoti nuo 2004 metų, kai šalis prisijungė prie Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo. Tačiau tik 2019 m. sukurta priemonė – verslo tvarumo ir atsakingumo indeksas, pagal kurią būtų galima skirstyti įmones į socialiai atsakingas ir socialiai neatsakingas, bet ji vis dar nėra įveiklinta (LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2021). Wong, Kim ir Lee (2019) teigia, kad per pastaruosius 20 metų įmonių socialinė atsakomybė tapo viena labiausiai aptarinėjamų ir tiriamų temų moksle, versle ir visuomenėje, tačiau Lietuvos autoriai, apibūdinami socialinės atsakomybės situaciją, teigia, jog „socialinė atsakomybė Lietuvoje dar tik žengia pirmuosius žingsnius“ (Skačkauskienė, Valentinovič, 2016, p. 178), o „socialinės atsakomybės sąvoka Lietuvoje yra santykinai nauja <...>, praktikoje socialinė atsakomybė verslo įmonėse taikoma labai atsargiai (Patalauskienė, Korsakienė, 2018, p. 1). Socialiai atsakingo verslo iniciatyvų dažniau imasi didelės įmonės nei mažos ir vidutinės (Patalauskienė, Korsakienė, 2018). Mažos ir vidutinės įmonės laikomos svarbiu ekonomikos augimą skatinančiu bei konkurencingumą didinančiu nacionaliniu veiksniu tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse. Jos sudaro didžiąją daugumą privataus sektoriaus ir daugiau nei pusę darbo vietų. Statistikos departamento duomenimis, 2019 metų pradžioje mažų ir vidutinių įmonių skaičius Lietuvoje sudarė 99,5 % visų veikiančių įmonių (Lietuvos statistikos departamentas, 2020). Įmonių socialinės atsakomybės principai Lietuvos mažose ir vidutinėse įmonėse taikomi retai, todėl straipsnyje siekiama išanalizuoti mažų ir vidutinių įmonių socialiai atsakingo verslo praktikas.

Tyrimo problema – mokslinėje literatūroje nėra plačiai nagrinėjamos socialiai atsakingo verslo praktikos mažose ir vidutinio dydžio įmonėse Lietuvoje.

Tyrimo objektas – socialiai atsakingo verslo praktikos.

Tyrimo tikslas – išanalizavus įmonių socialinės atsakomybės teorinius aspektus ir praktikas, empiriškai *ištirti socialiai atsakingo verslo praktikas Lietuvos mažose ir vidutinėse įmonėse.*

Tikslui pasiekti išsikelti uždaviniai:

1. Išnagrinėti įmonių socialinės atsakomybės teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės praktikas.
3. Parengti socialiai atsakingo verslo Lietuvos mažose ir vidutinėse įmonėse praktikų tyrimo metodologiją.
4. Empiriškai ištirti socialiai atsakingo verslo praktikas Lietuvos mažose ir vidutinėse įmonėse.

Tyrimo metodai – mokslinių ir metodinių šaltinių sisteminė, loginė analizė; empirinių tyrimų analizė; pusiau standartizuotas interviu; turinio (*content*) analizė.

Straipsnyje nagrinėjami įmonių socialinės atsakomybės teoriniai aspektai, analizuojamos įmonių socialinės atsakomybės praktikos, pristatoma tyrimo metodika, pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir išvados.

1. Įmonių socialinės atsakomybės reikšmė ir nauda

Įmonių socialinė atsakomybė – svarbus mokslininkų ir praktikų diskusijų objektas (Cesar & Jhony, 2020). Pasak Patalauskienės ir Korsakienės (2018), visuomenės socialinio sąmoningumo formavimąsi paskatino Jungtinių Tautų Organizacijoje priimta Žmogaus teisių deklaracija (1948), kviečianti valstybes laikytis žmogaus teisių ir laisvių, pilietinių ir politinių teisių ir laisvių, socialinių ir ekonominių teisių. Be to, nevyriausybinių organizacijų plėtra sudarė sąlygas plėtoti įmonių socialinę atsakomybę (Patalauskienė, Korsakienė, 2018). Plėtojant įmonių socialinės atsakomybės koncepciją, Tarptautinis Europos, Japonijos ir Jungtinių Valstijų verslo lyderių tinklas *Caux Round Table*, asociacija *The Global Sullivan Principals*, siekianti užtikrinti teisingą ekonominę, socialinę ir politinę verslo įmonių padėtį bei Pasaulinis susitarimas *Global Compact*, skatinantis vykdyti tvarų ir socialiai atsakingą verslą, patvirtino pagrindinius įmonių socialinės atsakomybės principus, kurių turi laikytis socialiai atsakingas verslas (1 lentelė).

1 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės principai (šaltinis: Dorozynski & Kuna-Marszalek, 2016)

Žmogaus teisės	Remti ir gerbti žmogaus teises
	Pašalinti visus žmogaus teisių nesilaikymo atvejus įmonėse
Darbo standartai	Panaikinti visų formų prievartinį ir privalomą darbą
	Panaikinti vaikų darbą
	Veiksmingai kovoti su diskriminacija darbo srityje
Aplinka	Taikyti atsakingą požiūrį į aplinką
	Imtis iniciatyvų skatinant atsakomybę už aplinką
	Taikyti ir skatinti ekologiškas technologijas
Antikorupcija	Kovoti su bet kokia korupcija, įskaitant turto prievartavimą ir kyšininkavimą

Pastaraisiais metais socialinei atsakomybei pasaulyje skiriama vis daugiau dėmesio (Skačkauskienė ir Valentinovič, 2016). Socialiai atsakingos veiklos vykdymas – labai svarbus, nes pasaulyje yra būtini socialiniai ir aplinkosauginiai pokyčiai. Savanoriškų veiklų vykdymas nėra privalomas, tačiau kiekviena bendrovė privalo būti atsakinga už savo veiklos poveikį aplinkai. Pastebima, kad klientai reikalauja vis didesnės socialinės atsakomybės ir bendruomenės įtraukimo iš įmonių, kurių produktais naudojasi. Palankiai vertinamos tos bendrovės, kurios geba ne tik laikytis nustatytų teisės aktų, bet formuoja aukštesnius atsakomybės tikslus. Besivystant socialiai atsakingo verslo praktikai, įmonės, siekdamos sukurti ar išlaikyti teigiamą įvaizdį visuomenėje, vykdo socialiai atsakingą veiklą ne dėl filantropinių priesaščių, tačiau siekdamos tapti pranašesnėmis konkurentų atžvilgiu, įgyti vartotojų pasitikėjimą, teigiamą požiūrį.

Rodger ir George (2017) teigia, jog įmonės, propaguojančios įmonių socialinę atsakomybę (ĮSA), išlaiko teigiamą įvaizdį rinkoje, gerina santykį su suinteresuotomis šalimis, turi galimybę bendradarbiauti su aplinkosauga, pramonės industrija ir kt. Li, Tang, Wu, Zhang ir Lv (2020) teigia, kad įmonės, turinčios didesnę ĮSA rodiklį (aktyviai vykdančios ĮSA veiklas) pasižymi geresne finansine būkle, demonstruoja ilgalaikę plėtrą ir turi didesnę potencialą. Gong, Xu ir Gong (2018) tvirtina, jog socialiai atsakingos įmonės dažniausiai neturi įsiskolinimų bankams, skelbia tikslų metinių pajamų skaičių ir turi didesnę akcijų vertę. Geethamani (2017) pažymi, jog ĮSA taip pat skatina ilgalaikę plėtrą ir tvarumą, sprendžia globalias problemas, eliminuoja darbuotojų išnaudojimą, korupciją ir kyšininkavimą, pritraukia daugiau investicijų. Jam antrindami Khan, Serafeim ir Yoon (2016) pabrėžia, jog klientų lojalumas ir pasitenkinimas, aktyvus darbuotojų įsitraukimas į įmonės veiklos gerinimo procesus, prekės ženklas, aukšta reputacija gali suteikti papildomą nematerialią vertę, į kurią atsižvelgia investuotojai. Tinkamai įgyvendinta ĮSA suteikia įmonėms didesnę vertę ir papildomą pelną. ĮSA netiesiogiai padeda pasiekti aukštesnius finansinius rezultatus, o veikdama organizacinę aplinką išlaikyti aukštą įmonės reputaciją, įgyti stiprų suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir lojalumą. Taikant naujas technologijas, orientuotas į energijos priklausomybės mažinimą, gerinama bendra verslo socialinė atsakomybė, įskaitant ir reputaciją. Tai leidžia prisidėti ne tik prie organizacijos ilgalaikio tvarumo, bet ir globalių sprendimų. Kaip teigia Godos-Diez, Cabeza-Garcia ir Fernandez-Gonzalez (2018), socialiai atsakinga veikla yra lyg jungtinė grandis tarp visuomenės, organizacijų ir vadovų, todėl bendra ĮSA sistema sumažina globalizacijos keliamų problemų iššūkius bei tiekimo grandinėje patiriamas išlaidas.

2. Įmonių socialinės atsakomybės praktikos mažose ir vidutinėse įmonėse

ĮSA praktikos gali būti vidinės ir išorinės (Li, Haleem & Cheng et al., 2020; De Silva & De Silva Lokuwaduge, 2019). Vidinės ĮSA praktikos paprastai sprendžia socialines ir aplinkosaugos problemas įmonėje ir apima žmogiškųjų išteklių valdymą, darbo aplinką, darbuotojų sveikatą ir saugą, poveikio aplinkai ir gamtos išteklių valdymą (Haleem, Farooq & Waehrens, 2017). Išorinės ĮSA praktikos sprendžia socialines ir aplinkosaugos problemas už įmonės ribų ir apima santykius su suinteresuotomis grupėmis, tokiomis kaip verslo partneriai, tiekėjai, klientai ir kt. Daugelyje atliktų tyrimų tiriami pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys teigiamą ĮSA praktikų poveikį. Walker, Di Sisto ir McBain (2008) bei Cloutier, Oktai ir Lehoux (2020) teigia, kad, norint pasiekti patenkinamų rezultatų, svarbu laikytis įstatymų ir teisės aktų, mokyti darbuotojus, dalintis informacija ir technologijomis, bendradarbiauti. Pažymėtina, kad bendradarbiavimas išskiriamas kaip vienas iš esminių aspektų. De Silva ir De Silva Lokuwaduge (2019) tyrimas apie ĮSA praktikų poveikį darbuotojų įsipareigojimui išskiria šias ĮSA praktikas, darančias poveikį darbuotojų lojalumui:

nediskriminavimo politiką, darbuotojų mokymą, profesinio tobulėjimo galimybes, žmogaus teisių laikymąsi, galimybę derinti darbą su asmeniniu gyvenimu, darbuotojų sveikatos priežiūrą ir saugą, lygias galimybes, priverstinio ir vaikų darbo netoleravimą. Teigiamas ryšys tarp ĮSA praktikų ir darbuotojų išlaikymo užtikrinamas tuomet, kai ĮSA iniciatyvos tiesiogiai paliečia darbuotojus (vykdoma vidinė ĮSA) (Hameed, Riaz, Arain et al., 2016).

Sánchez-Infante Hernández, Araque ir Garcia (2020), pažymi, kad dauguma ĮSA praktikų tyrimų yra orientuoti į dideles įmones, o rezultatus sunku pritaikyti mažoms ir vidutinėms įmonėms. Nors socialiniai ir aplinkosaugos aspektai tampa pagrindinėmis organizacijų ilgalaikės sėkmingos veiklos dedamosiomis, tokio pobūdžio praktikos nėra vienodai taikomos mažose ir vidutinėse įmonėse (MVĮ), lyginant su didelėmis korporacijomis. Tam įtakos gali turėti finansinės įmonių galimybės, vadovų savybės ir nuostatos bei specifiniai vietinės aplinkos, kurioje veikia įmonė, ypatumai (Jenkins, 2006). Priešingai nei didelėse įmonėse, MVĮ būdinga mažiau formali ir lanksti kontrolė, mažesnis biurokratijos laipsnis ir mažiau neatitikimų verslo procesuose (Russo & Tencati, 2008). Kitaip tariant, MVĮ yra linkusios taikyti neformalų valdymo stilių strateginėje plėtroje, taip pat ir ĮSA. Šie veiksniai, be kita ko, daro įtaką ĮSA veiklos turiniui, pobūdžiui ir mastui, todėl ĮSA strategijos ir praktika didelėse įmonėse nėra tiesiogiai pritaikomos MVĮ.

Analizuojant ĮSA praktikas MVĮ, tikslinga apžvelgti Lechuga Sancho, Larrán Jorge ir Herrera Madueño (2020) MVĮ socialinės atsakomybės vertinimą iš teorinės suinteresuotųjų šalių perspektyvos. Pasak autorių, daug tyrimų siekė įvertinti įmonių išitraukimą į ĮSA, remiantis jų socialiai atsakinga veikla (Latif & Sajjad, 2018). Mokslininkai teigia, kad suinteresuotųjų šalių (angl. *stakeholders*) teorija gali būti naudojama analizuojant ĮSA (Wang, 2008; Agle, Donaldson, Freeman et al., 2008) bei gali būti laikoma tinkamiausia ĮSA praktikų sistemai vertinti (Agle et al., 2008). Tačiau būtina apibrėžti labiausiai MVĮ atstovaujančias interesų grupes, nes skirtingų tipų organizacijos turi skirtingus suinteresuotuosius subjektus, todėl nevienodai įgyvendina ĮSA. Kai kurie autoriai darbuotojus laiko svarbiausia suinteresuotųjų šalių kategorija, per kurią MVĮ kuria ĮSA strategijas (Perrini, Russov & Tencati, 2007). Darbuotojai yra svarbus veiksnys, skatinantis didesnę įmonės produktyvumą, o susitelkimas į darbuotojų gerovę gali būti vienas iš veiksnių, užtikrinantis, kad MVĮ išitrauktų į ĮSA. Dažnu atveju, esant nedideliam kolektyvui, MVĮ vadovų ir darbuotojų santykiai yra artimi, vadovaujama taikant ne autokratinį, o demokratinį stilių. Tai leidžia efektyviau komunikuoti, sukuria gerą darbo aplinką ir dažniau patenkinti konkrečius darbuotojų poreikius. Vokietijoje atliktas tyrimas parodė, kad investicijos į darbuotojus, pavyzdžiui, galimybė užtikrinti darbo ir gyvenimo balansą (angl. *work-life balance*), gali atnešti tiesioginę naudą įmonei (Hammann, Habisch & Pechlaner, 2009). Šių klausimų svarba kartu su darbuotojų mokymu, karjeros galimybėmis ar lyčių lygybe pastaruoju metu tampa vis aktualesni, siekiant didinti darbuotojų lojalumą įmonei ir darbo efektyvumą.

Nors MVĮ veiklų pobūdžiai labai skirtingi, komerciniu požiūriu ryšiai su klientais yra labai svarbūs visoms įmonėms (Battaglia, Bianchi, Frey & Iraldo, 2010). Kadangi daugeliui MVĮ būdingas ilgalaikio, strateginio planavimo ir sistemingo sprendimų priėmimo trūkumas (Kraus, Reiche & Resche, 2008), orientacija į klientą gali būti lemiamas veiksnys, koordinuojant šiuos procesus. ĮSA glaudžiai siejasi su klientais, nes, vykdant socialiai atsakingą veiklą, svarbu susikoncentruoti į socialinių problemų sprendimą ir vartotojų poreikių patenkinimą. Gadenne, Kennedy ir McKeiver (2009) pažymi, kad vartotojai linkę rinktis tą prekės ženklą, kuris yra socialiai atsakingas, nors produkcija kainuotų ir brangiau. Tai rodo, kad ĮSA gali daryti įtaką ketinimui pirkti.

Didžioji dalis atliktų tyrimų MVĮ apibrėžia ĮSA kaip socialiai atsakingo verslo vykdymą, atsižvelgiant ir įtraukiant vietos bendruomenę. Šis veiksnys laikomas vienu iš svarbiausių. MVĮ dažnai yra dinamiškos ir aktyvios vietos bendruomenių dalyvės (Roberts, Lawson & Nicholls, 2006), todėl vietos bendruomenė gali pajusti bet kokią neatsakingą joje įsikūrusių įmonių veiklą. Dažnu atveju MVĮ kuria darbo vietas. Be to, vis dažniau pastebima didelė gerų santykių tarp MVĮ ir vietos bendruomenės nauda (Perrini et al., 2007). Kurdami pridėtinę vertę įvairiomis pilietinėmis, socialinėmis ir ekonominėmis formomis, MVĮ savininkai ir darbuotojai bendrauja su įvairiais asmenimis ir grupėmis, sukuria oficialius ir neoficialius santykių tinklus vietos bendruomenėje, kuri iš esmės yra jų verslo pagrindas. Vertinant ĮSA MVĮ, aplinka laikoma esminiu aspektu. MVĮ atsakomybė siejama ne tik su tuo, kaip išvengti žalos gamtai, bet apsaugos tobulinimas, pavyzdžiui, atliekų tvarkymu, vandens valymu, pavojingųjų medžiagų ir žaliavų, naudojamų gamyboje, saugojimu ir pan. Kadangi ĮSA apima ir aplinkosaugos problemų sprendimą, siekiant sudaryti tinkamas sąlygas ir nepakenkti ateities kartoms, rekomenduotina vadovautis „tvaraus vystymo“ (angl. *sustainable development*) sąvoka, kuri apibrėžiama kaip plėtra, atitinkanti dabarties poreikius, nepažeidžiant ateities kartų galimybės patenkinti savo poreikius (WCED, 1987). Dėl šių priežasčių kartu su didėjančia politinių sprendimų įtaka aplinka pripažįstama verslo problema ir laikoma svarbia suinteresuotąja šalimi, į kurią reikia atsižvelgti įgyvendinant MVĮ strategiją.

3. Tyrimo metodika

Siekiant išsamiai ištirti socialiai atsakingo verslo praktikas MVĮ, atsižvelgiant į tyrimo specifiką, kaip vienas iš efektyviausių kokybinių tyrimų metodų pasirinktas pusiau standartizuoto giluminio interviu metodas. Pasak Tidikio (2003), kokybinis tyrimas padeda analizuoti naujus reiškinius ar procesus, kurie nėra masiškai paplitę (kaip šiuo atveju ĮSA MVĮ). Kaip teigia Tidikis (2003, p. 467), pusiau standartizuotas interviu pasižymi tuo, jog „iš anksto numatomi būtinai ir galimi klausimai. Pusiau standartizuoto interviu procedūra ir klausimai standartizuojami tik iš dalies. Ši rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera“. Tyrimo pasirinkimas grindžiamas tuo, kad, atliekant mokslinės literatūros analizę, išryškėjo, jog socialiai atsakingo verslo praktikos MVĮ nepakankamai ištirtos mokslinėje literatūroje. Mokslinių šaltinių apie socialiai atsakingą verslą ir ĮSA rasta gana daug, tačiau pastebėta, kad mokslinių tyrimų apie socialiai atsakingo verslo praktikas MVĮ vis dar stokojama.

Tyrimo populiacija. Lietuvoje esančios MVĮ, vykdančios socialiai atsakingą verslą.

Tyrimo imtis. Respondentų pasirinkimas grįstas tinkamu argumentų parinkimu ir ekspertine patirtimi. Nuspręsta, kokie tyrimo vienetai labiausiai atitinka tyrimo tikslus ir stengtasi parinkti tinkamus vienetus (Tamaševičius, 2015). Imtis neišreiškiama skaitine forma, atsižvelgiant į tai, jog nėra įveiktos priemonės, leidžiančios pamatuoti MVĮ ĮSA, todėl imtis pasirinkta atsižvelgiant į MVĮ atitiktą pasirinktiems kriterijams (2 lentelė).

Ekspertų atranka ir tinkamumo pagrindimas. Siekiant ištirti socialiai atsakingo verslo praktikas MVĮ, ekspertais tyrime buvo laikomi įvairių sektorių mažų ir vidutinių įmonių atstovai, užimantys vadovaujančiąsias pareigas bei sukaupe reikšmingą darbinę patirtį, vykdam socialiai atsakingą verslą Lietuvoje.

Respondentai pasirinkti remiantis šiais kriterijais:

1. Įmonė yra *UN Global Compact* pasaulinio susitarimo narė.
2. Įmonė yra nacionalinio socialiai atsakingo verslo apdovanojimų laureatė mažų ir vidutinių įmonių kategorijoje.
3. Įmonė atitinka socialiai atsakingo verslo kriterijus, t. y. vykdo socialiai atsakingas veiklas.

Pasirinktos įmonės tyrimui atlikti atitiko vieną ar kelis iš trijų pasirinkimo kriterijų, įmonių atstovai, užimantys vadovaujančiąsias pareigas – ekspertai, turi didelę patirtį darbo mažose ir vidutinėse socialiai atsakingose įmonėse patirtį (2 lentelė).

2 lentelė. Respondentų charakteristika (šaltinis: sudaryta autorių)

Respondentas	MVĮ priskyrimo socialiai atsakingai įmonei kriterijai	MVĮ kategorija
R1 Įmonės atstovas	Metų darbovietė 2010, 2013, 2014, 2015 („Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimas“) <i>UN Global Compact</i> pasaulinio susitarimo nariai	Maža (22 darbuotojai)
R2 Įmonės atstovas	Socialinėje medijoje viešinamos socialiai atsakingos veiklos	Maža (44 darbuotojai)
R3 Įmonės atstovas	2019 metų bendruomeniškiausia įmonė („Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimas“)	Maža (3 darbuotojai)
R4 Įmonės atstovas	Internetinėje svetainėje viešinamos socialiai atsakingos veiklos	Vidutinė (98 darbuotojai)
R5 Įmonės atstovas	Internetinėje svetainėje viešinamos socialiai atsakingos veiklos	Vidutinė (95 darbuotojai)
R6 Įmonės atstovas	2020 metų bendruomeniškiausia įmonė („Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimas“)	Maža (16 darbuotojų)
R7 Įmonės atstovas	2020 metų aplinkai draugiškiausia įmonė, 2020 metų bendruomeniškiausia įmonė („Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimas“)	Vidutinė (72 darbuotojai)

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta 30 veiksnių, kurie padeda įvertinti ir atskleisti socialiai atsakingo verslo praktikas. Pusiau standartizuoto interviu klausimyną sudaro klausimai, suformuluoti taip, kad respondentas: „1) juos teisingai suprastų; 2) pasirinktų adekvatų atsakymą; 3) galėtų teisingai žodžiais išreikšti pasirinktą atsakymą“ (Tamaševičius, 2015, p. 82). Giluminio pusiau standartizuoto interviu metu respondentams pateikta atvirojo tipo 30 klausimų. Anot Tamaševičiaus (2015, p. 81), atviri klausimai „padeda respondentui suprasti, kad reikia išsamesnio atsakymo“. Klausimai pagal kategorijas suskirstyti į 6 grupes: valdymas (5 klausimai), vykdymas (5 klausimai), darbo aplinka (5 klausimai), verslo etika (5 klausimai), bendruomenė (5 klausimai), aplinkosauga (5 klausimai). Pirmąją klausimų grupę (valdymas) siekta nustatyti mažų ir vidutinių ĮSA valdymą įmonėje. Antrąją klausimų grupę

(vykdymas) siekta identifikuoti, kaip vykdoma ĮSA MVĮ. Trečioji klausimų grupė (darbo aplinka) buvo orientuota į socialiai atsakingo verslo darbo aplinką, ketvirtoji (verslo etika) – į verslo etikos principus, taikomus įmonėse. Penktąją klausimų grupę (bendruomenė) siekta nustatyti, kokie ryšiai yra tarp įmonių ir bendruomenės, o paskutinė klausimų grupė (aplinkosauga) buvo tiriamos aplinkos apsaugos praktikos ir jų aspektai MVĮ. Visų grupių klausimai sugeneruoti siekiant kuo daugiau ir giliau iširti, kokios socialiai atsakingo verslo praktikos taikomos MVĮ.

Duomenų rinkimo metodas: apklausa žodžiu (interviu).

Tyrimo laikas ir vieta: tyrimas atliktas 2021 m. kovo–balandžio mėnesiais. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimu, siekiant laikytis saugumo reikalavimų stabdant Covid-19 viruso plitimą, nesant galimybės apklausti tyrimo dalyvių gyvai, užtikrintos visos galimos alternatyvos atlikti interviu nuotoliniu būdu. Respondentams pasiūlytos įvairios interviu atlikimo formos – „Zoom“, „Microsoft Teams“, „Skype“, „Viber“, telefoninis skambutis ar atsakymai raštu. Du iš septynių tyrime dalyvavusių ekspertų, MVĮ atstovų, į klausimus atsakė telefoninio skambučio metu, du pokalbiai vykdyti per „Zoom“ ir „Microsoft Teams“ platformas, trys respondentai pasirinko atsakyti raštu. Pokalbiai telefonu ir kitomis platformomis buvo įrašyti ir transkribuoti rašytine forma. Užtikrinant anonimiškumą, įmonių pavadinimai užkoduoti.

4. Tyrimo rezultatai

Atliekant tyrimą, buvo siekiama atskleisti, kaip vykdomos socialiai atsakingo verslo praktikos MVĮ Lietuvoje ir kodėl socialinės atsakomybės principai, kuriantys pridėtinę vertę ne tik įmonėms, bet ir visuomenei, vis dar taikomi retai mažų ir vidutinio dydžio įmonių lygmeniu. Pateiktuose tyrimo rezultatuose respondentų atstovaujama įmonių pavadinimai užkoduoti raidėmis R, pagal 2 lentelėje pateiktas charakteristikas.

Pusiau standartizuotas interviu pradėti nuo valdymo klausimų bloko. Siekiant iširti, ar įmonės yra strategiškai integravusios į savo veiklą ĮSA principus, respondentų buvo klausama, ar jų atstovaujama įmonė turi užrašytą ir kryptingai vykdomą socialinės atsakomybės strategiją ar kodeksą, principus, kokiomis gairėmis ar standartais vadovaujasi vykdydami socialiai atsakingas veiklas (3 lentelė).

3 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės principų strateginė integracija (šaltinis: sudaryta autorių)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
ĮSA strateginė integracija	Preliminarus metinis planas	R1: „Kiekvienais metais rengiame ataskaitą ir turime šioki toki planą ir pagal jį vykdomė veiklas. Tos veiklos daugiau mažiau stereotipinės metai iš metų.“
	UN Global Compact pasaulinio susitarimo principai	R1: „Vadovujamės UN Global Compact pasaulinio susitarimo principais, ko gero, nuo jo mes pradėjome, o dabar gana laisvai elgiamės.“
	LAVA bendrosios rekomendacijos	R1: „Esame LAVA nariai, laikomės jų bendrųjų rekomendacijų.“
	Aplinkos apsaugos planas ir standartas	R2: „Turime tik <i>Environmental Management Plan</i> , su aplinkosauga susijusį planą <...>, iš aplinkosaugos srities vadovujamės ECOCERT COSMOS ORGANIC standartu.“
	Asmeninės vertybės	R3: „Kaip mes sakome, vadovujamės širdimi, nes mūsų verslas yra mažas, šeimos verslas, tai mes tiesiog vadovujamės savo asmeninėmis vertybėmis.“
	Įmonės kultūra	R4: „Mes tokių kaip taisyklių ar kodeksų neturime, įmonių socialinę atsakomybę labiau naudojame kaip įmonės kultūrą.“
	ISO standartai	R4: „Vienas iš įmonių grupės verslų turi ISO 14001 aplinkosaugos standartą.“ R5: „Vadovujamės ISO 14001 standartu.“ R7: „Pavojingąsias atliekas tvarkome vadovaudamiesi ir griežtai laikydami <...> ES ir LR teisės aktų, kokybės vadybos sistemos ISO 9001, aplinkos apsaugos vadybos sistemos ISO 14001 ir ISO 45001 darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos standartų.“
	Geroji praktika	R5: „Užrašytos neturime. Stengiamės vadovautis gerąja praktika.“
	Bendruomenės poreikis	R6: „Nesivadovujame jokiais standartais. Padedame savo bendruomenei pagal poreikį, kurį matome būdami bendruomenės dalimi.“
Socialinės atsakomybės politika	R7: „Turime savanorišką išipareigojimą – įmonės socialinės atsakomybės politiką.“	

Analizuojant lentelėje pateiktus duomenis, matoma, jog tik viena iš tyrime dalyvavusių mažų ir vidutinių įmonių turi užrašytą ir kryptingai vykdomą ĮSA strategiją – socialinės atsakomybės politiką, kurią yra integravusi į įmonės veiklą. Viena iš įmonių rengia preliminarų metinį planą ir vadovaujasi *UN Global Compact* pasaulinio susitarimo principais, LAVA bendrosiomis rekomendacijomis. Kitų tyrime dalyvavusių įmonių atstovai atsakydami, jog neturi ĮSA strategijos ar kodekso, pažymi, jog vadovaujasi jų pasirinktais specifiniais atspirties taškais, tokiais kaip aplinkos apsaugos metinis planas ir standartas, asmeninėmis vertybėmis, ISO 14001 aplinkosaugos standartu, gerąja praktika, įmonės kultūra. Lyginant respondentų atsakymus, galima pastebėti, jog dalis įmonių yra linkusios vadovautis standartais, kita dalis – įmonės vidinėmis vertybėmis.

Į klausimus, kokie aspektai motyvuoja vykdyti socialiai atsakingą verslą ir kokią vertę siekiama sukurti, respondentai pateikė skirtingas pozicijas (4 lentelė).

4 lentelė. ĮSA skatinantys motyvai ir kuriama vertė (šaltinis: sudaryta autorių)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Skatinantys motyvai ir kuriama vertė	Savininkai, akcininkai	R1: „Savininkai ir akcininkai skatina.“ R4: „Akcininkai.“
	Visuomenės gerovė	R1: „Siekis kurti gerovę visuomenei.“ R4: „Mūsų tikslas – palikti geresnę ateitį kitoms kartoms.“
	Įmonės vertybės	R2: „Mūsų vertybės.“
	Vertė vartotojui	R2: „Stengiamės sukurti saugų produktą klientui.“ R3: „Klientas perka ne tik produktą, bet ir istoriją, pridėtinę vertę bendruomenei, visuomenei“ R4: „Mūsų visi verslai turi soc. atsakomybės tematiką, <...> vartotojas jaučia, jog naudoja tvarų produktą, todėl jaučia pasitenkinimą.“
	Tvarumo siekis	R7: „Tikslas – rinkti ir sandėliuoti pavojingąsias atliekas, perdirbti ir prekiauti šiomis atliekomis.“
	Darbuotojai	R1: „Siekiamo darbuotojams kurti geresnes sąlygas ir vertę.“ R5: „Norint prisitraukti naujus darbuotojus ar išlaikyti esamus, būtina vykdyti socialiai atsakingą verslą. Darbuotojams visada patrauklesnės socialiai atsakingos įmonės.“ „Konkrečiai darbuotojams stengiamės sukurti visokeriopai saugią ir motyvuojančią aplinką.“
	Bendruomenė	R3: „Siekis kurti bendruomenę su tam tikromis pamatinėmis vertybėmis.“ R6: „Noras įgyvendinti bendruomenės poreikius, prisidedant tiek savo idėjomis, tiek galimybėmis finansiškai jas remti.“ „Kuriama vertė paprasta – norisi, kad bendruomenės būtų atsakingos ir kurtų geresnę aplinką sau.“

Tyrimo rezultatai rodo, kad įmonės skatinantys motyvai nėra vienodi, tačiau kai kurie aspektai pasikartoja: akcininkai, tvarumo siekis, noras kurti vertę bendruomenei, darbuotojams, vartotojams.

Paskutiniu valdymo bloko klausimu siekta nustatyti, kokios suinteresuotos šalys įtraukiamos į ĮSA planavimą, vystymą. Išanalizavus gautus atsakymus, matoma, kad MVĮ į ĮSA veiklų planavimą ir vystymą dažniausiai įtraukiamos suinteresuotos šalys – darbuotojai, akcininkai ir valdyba.

Apibendrinant ĮSA valdymo temos klausimų rezultatus, galima pastebėti, jog įmonės koncentruojasi į skirtingas ĮSA sritis – aplinkosaugą, bendruomenę, darbuotojus ir šiose srityse imasi daugiau iniciatyvų nei kitose.

Antruoju klausimų bloku, sudarytu iš vykdymo temos ir potemių, buvo siekiama išnagrinėti, kaip vykdomos socialiai atsakingos veiklos MVĮ. Respondentai pasidalino, jų nuomone, svarbiausiomis ĮSA praktikomis (5 lentelė).

Analizuojant respondentų vykdomas socialiai atsakingo verslo praktikas, pastebėta, kad įmonių praktikos labai skirtingos, tačiau didžioji dalis linkusios atsižvelgti ir įsitraukti į aplinkos apsaugos srities veiklas ir bendruomenines iniciatyvas.

Siekiant plačiau iširti socialiai atsakingas veiklas, respondentų klausta, kokie, jų manymu, kriterijai lemia sėkmingas ir nepasisekusias veiklas, su kokiomis kliūtimis susiduriama įgyvendinant ĮSA veiklas (6 lentelė).

5 lentelė. ĮSA praktikos MVĮ (šaltinis: sudaryta autorių)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
ĮSA praktikos	Rėmimas	R1: „Metų gale paremiame nepasiturinčią šeimą ar vaikų sporto komandą, darome įvairias loterijas.“
	Aplinkosauga	R1: „Dalyvaujame įvairiose aplinkos tvarkymo talkose, sodiname medelius.“ R2: „Parduotuvėse yra zero waste galimybė, prisipildyti šampūnus į daugkartinį buteliuką. Naudojame pakuotes iš perdirbtų medžiagų. Pagal COSMOS standartą mūsų produktų ingredientai ekologiški, gamyboje naudojame tik ekologiškus paviršių valiklius.“ R4: „Vėjo jėgainių parkas. <...> Vėjo jėgainės pastatyti yra sudėtinga, nes turi atitikti tam tikrus kriterijus, todėl šis projektas mums labai reikšmingas. Taip pat renkame mūsų klientų popierių, kurį perdirbame ir parduodame kitai įmonei. Viena dėžė popieriaus sutaupo vieną medį, tuo labai džiaugiamės.“ R7: „Savo ruožtu vykdome pavojingųjų medicininių atliekų, tarp kurių yra ir užkrėstų Covid-19, utilizaciją pavojingųjų atliekų deginimo įrenginyje. Inicijavome rudens švaros akciją, skirtą iš vietos gyventojų surinkti pavojingąsias buitįje susidarancias atliekas.“
	Darbuotojų integracija	R2: „Įdarbiname rizikos grupes, pvz., vyresnes moteris, moteris su daug vaikų.“ R5: „Nuolatinis darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų 24/7/365. Vienas iš darbuotojų laisvalaikio metu susilaužė stuburą, tačiau įmonė gydymo metu kompensavo dalį gydymo išlaidų, taip pat visą tą laikotarpį kompensavo šeimai sumažėjusias šeimos pajamas. Darbuotojui, jau pradėjus judėti su vežimėliu, sukūrėme darbo vietą biure, nors darbuotojas buvo brigadininkas, dirbantis objekte.“
	Bendruomeninės iniciatyvos	R3: „Bene pats garsiausias mūsų projektas yra „Padovanok senjorui pietus“, <...> idėja tokia, kad žmogus gali nupirkti pietus, užkabinti lapelį ant lentos ir senjoras, atėjęs ir radęs lapelį, iškeičia jį į pietus. Per dvejus su puse metų padovanojome daugiau kaip kelis tūkstančius pietų.“ R6: „Įkurta Karmėlavos B. Buračo gimnazijoje didžiausia (70 m ²) „Virtuvės mitų griovėjų“ kulinarinė klasė Lietuvoje. Remiame Ramučių festivalį „Gatvės Rokas“, kurį prikėlėme į kitą lygį <...> 2020 m. padėjome medikams kovoti su Covid-19. Organizavome palapinių perėjimuose pastatymą (Kauno infekcinėje ligoninėje), nupirkome >2000 kg dezinfekcinio skysčio Kauno ligoninėms, kai jo dar buvo didelis deficitas, pagaminome ir išdalinome >20 000 vnt. apsauginių veido skydelių. Neatlygintinai duodame naudotis savo įmonės patalpomis vietos vykdyti susirinkimams, debatams ir t. t. bendruomenei.“ R7: „Įmonė nuolatos kviečia bendruomenių narius į susitikimus, padeda organizuoti bendruomenėms svarbius renginius, dovanoja kompiuterius socialiai remtinoms šeimoms. Vykdome edukacines ekskursijas po įmonės patalpas.“

6 lentelė. Sėkmingų ir nesėkmingų ĮSA veiklų kriterijai (šaltinis: sudaryta autorių)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Sėkmės / nesėkmės kriterijai, barjerai	Darbuotojų įsitraukimas	R1: „Sėkmė – jei įtraukiamas platus darbuotojų ratas, <...> yra veiksmingiau.“ R5: „Sėkmė – darbuotojų įsitraukimas.“
	Nuoseklumas	R2: „Sėkmės kriterijai – nuoseklumas, planavimas ir plano laikymasis, auditas.“
	Planavimas	R2: „Sėkmės kriterijai – nuoseklumas, planavimas ir plano laikymasis, auditas.“ R7: „Vadovavimasis nustatyta strategija“
	Komunikacija	R3: „Reikia mokėti iškomunikuoti.“ R4: „Akcinių ir darbuotojų turi suprasti to prasmę, nes tuomet įprasminamas darbas.“
	Empatiškumas	R6: „Empatiškumas ir bendruomenės matymas iš vidaus.“
	Sąžiningumas	R3: „Pirmiausia tai yra sąžiningumas, <...> tikėjimas tuo, ką darai – daryti ne tik dėl to, kad būtų užsidedamas plusas.“
	Finansinių išteklių stoka	R2: „Nesėkmės – ekonominiai faktoriai“ R4: „Resursų trūkumas, tai gali būti laiko trūkumas, finansinis trūkumas.“ R5: „Nesėkmės rodiklį ir pagrindinę kliūtį įvardytume finansinius sunkumus.“
	Vartojimo mažinimo ir rūšiavimo sistemų spragos	R2: „Kliūtys – higienos reikalavimai, su jais susiduriame, kai siekiame vykdyti zero waste programą, taip pat naudoti perdirbtas medžiagas yra gerokai brangiau negu neperdirbtas, rūšiavimo sistema Lietuvoje nėra efektyvi.“
	Laiko stoka	R2: „Nesėkmė – laiko stoka.“ R4: „Resursų trūkumas, tai gali būti laiko trūkumas.“
	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	R3: „Kliūtys, su kuriomis susiduriame, yra išteklių trūkumas, nes esame vieni, mažas verslas, reikėtų daugiau rankų.“

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
	ĮSA integruota į įmonės vertybes	R4: „Turi būti integruota į įmonės vertybes.“
	Diskomunikacija įmonės viduje	R4: „Nesėkmė – tai jei būna priešingai, nekalbama apie tai ir neišsakoma prasmė, tikslas darbuotojams.“
	Savanaudiškumas	R6: „Nesėkmių savo praktikoje neturėjome. Dėl kitų praktikų – kai įmonės siekia naudoti sau, prisidengdamos teikiama parama.“

Analizuojant respondentų pateiktus sėkmės / nesėkmės kriterijus ir kliūtis, su kuriomis susiduriama vykdant socialiai atsakingas veiklas, matoma, jog du tyrime dalyvavę mažų ir vidutinių įmonių atstovai akcentavo darbuotojų įsitraukimą kaip vieną svarbiausių sėkmės kriterijų, kiti informantai pateikė kitus rodiklius, tokius kaip nuoseklumas, planavimas, sąžiningumas, empatija, komunikacija išorėje ir komunikacija viduje, pabrėžė ĮSA integravimo į įmonės vertybes svarbą. Didžioji dalis tyrimo dalyvių nesusiduria su nesėkmėmis, todėl kriterijų įvardyti negalėjo, keli respondentai kaip nesėkmės kriterijus įvardijo ekonominius veiksnius, laiko stoką ir prastą komunikaciją įmonės viduje. Kliūtys, su kuriomis susiduriama, yra finansinių išteklių trūkumas, laiko stoka ar/ir žmogiškųjų išteklių trūkumas.

Paskutiniu vykdymo temos klausimų bloku siekta išanalizuoti, kaip, kokiomis priemonėmis, platformomis ir kodėl respondentai viešina ĮSA veiklas. Tyrimo rezultatai parodo, kad MVĮ įmonės vengia viešai kalbėti ir viešinti vykdomas socialiai atsakingas veiklas, ĮSA vykdoma labiau dėl vidinės įmonės gerovės ir vidinių vertybių, nesiekiant tuo pasinaudoti kaip rinkodaros priemone. Dažniausiai pasirenkama viešinimo forma – socialiniai tinklai.

Apibendrinant vykdymo bloko klausimų atsakymus, matoma, jog MVĮ vykdo socialiai atsakingą verslą siekdamos puoselėti ir vystyti vidines vertybes, formuoti įmonės kultūrą. Nesinaudoja ĮSA kaip rinkodaros priemone ir vengia viešinti veiklas išorėje.

Kitas klausimų blokas suformuluotas pagal darbo aplinkos tematiką. Respondentų buvo klausama, kaip įmonėje užtikrinamos lygios galimybės darbuotojams, kaip prisidedama prie socialinės atskirties mažinimo ir kaip užtikrinama darbuotojų sauga ir sveikata. Gauti rezultatai parodo, jog socialiai atsakingos MVĮ dažniausiai laikosi lyčių, amžiaus, rasės, tautybės lygybės principo, nediskriminuoja darbuotojų. Trys respondentai atsakė, jog, stengiantis mažinti socialinę atskirtį, yra mokamas vidutinis ir didesnis nei vidutinis atlyginimas šalyje. Darbuotojų sauga ir sveikata įmonėse užtikrinama tiek, kiek reikalauja įstatymai, tik viena įmonė šiai sričiai sustiprinti yra įdiegusi darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą ISO 4500. Siekiant iširti, koks dėmesys skiriamas tyrime dalyvavusių įmonių darbuotojams, respondentų paprašyta įvardyti, kokios naudos taikomos darbuotojams ir kaip skatinamas darbuotojų lojalumas. Gauti rezultatai parodo, jog beveik visose įmonėse taikomas lankstus darbo grafikas darbuotojams, suteikiamos karjeros galimybės. Išsiskyrė tokie lojalumo skatinimo aspektai, kaip kvalifikacijos kėlimo finansavimas, motyvacinė sistema, maloni darbo aplinka ir kultūra, patogios darbo vietos, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, papildomas sveikatos draudimas, mokymosi atostogos, piniginių premijos, laisvalaikio pramogos ir atlyginimo augimas.

Apibendrinant darbo aplinkos klausimų bloko atsakymus, galima įžvelgti, jog dalis tyrime dalyvavusių įmonių skiria išskirtinį dėmesį darbuotojams, taikydamos jiems ne tradicines motyvavimo ir lojalumo skatinimo priemones (remiami studijuojantys darbuotojai ir naujagimių susilaukę darbuotojai, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, laisvalaikio pramogos), kitos įmonės taip pat siekia motyvuoti ir išlaikyti darbuotojų lojalumą, tačiau taikomos labiau tradicinės priemonės (lankstus darbo grafikas, karjeros galimybės).

Verslo etikos klausimų bloku siekta išnagrinėti, kokių veiksmų įmonėse imamasi skaidrumo ir antikoruacijos klausimais, kokios priemonės taikomos siekiant išvengti interesų konfliktų ir kokios įmonių pozicijos nepotizmo klausimu. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių įmonių pabrėžia, jog su korupcija netenka susidurti. Viena įmonė skiria didesnę dėmesį antikoruacijai, imdamasi tokių priemonių, kaip antikoruacijos politika, etikos kodeksas, skaidrumo užtikrinimo tvarka, bei yra paskyrusi asmenį, atsakingą už korupcijos prevenciją. MVĮ interesų konfliktų ir nepotizmo prevencijos dažniausiai netaiko. Respondentams taip pat pateikti klausimai, kaip įmonėje užtikrinama žmogaus teisių apsauga ir kokie sprendimai, skirti asmens duomenims ir privatumui nuo neteisėtos prieigos ar atskleidimo apsaugoti, įgyvendinami įmonėje. Iš gautų atsakymų pastebėta, kad žmogaus teisių ir asmens apsaugai įmonės išskirtinio dėmesio neskiria, vyrauja bendras įstatymų laikymasis, dalis įmonių parengusios asmens duomenų apsaugos tvarkas, kurių laikosi įmonės veikloje.

Apibendrinant verslo etikos klausimų bloko atsakymus, galima išvelgti, jog įmonės šios srities principų laikosi tiek, kiek reikalauja įstatymai, neskirdamos išskirtinio dėmesio. Keli respondentai pabrėžė, jog labiau akcentuoja asmens duomenų apsaugą, yra parengę tvarkas, nes šiuo laikotarpiu vis dažniau įvyksta kibernetinės atakos, kurių metu pavagiami įmonių klientų duomenys.

Penktuoju klausimų bloku siekta iširti, koks klimatas vyrauja tarp MVĮ ir vietos bendruomenės. Respondentų teirautasi, kaip prisidedama prie bendruomenei aktualių problemų sprendimo, kaip bendruomenė skatinama įsitraukti ir vystytis bei kaip užtikrinamas bendradarbiavimas su vietos bendruomene. Tyrimo rezultatai parodo, jog keletas respondentų neprisideda prie vietos bendruomenei aktualių problemų sprendimo, neskatina bendruomenės įsitraukti ir vystytis bei nebendradarbiauja su bendruomene. Tačiau didžioji dalis respondentų rengia susitikimus su bendruomene, prisideda prie iniciatyvų, renginių organizavimo ir įgyvendinimo. Keli respondentai išskyrė tai, jog vykdo edukacines konsultacijas, ekskursijas ar kuria bendruomenes, statydami naujus nekilnojamojo turto pastatus.

Siekiant plačiau išanalizuoti socialiai atsakingo verslo MVĮ praktikas bendruomenės srityje, respondentų klausta, kodėl prisidedama prie vietos bendruomenės rėmimo ir ar vietos bendruomenės daro įtaką įmonės veiklai (7 lentelė).

7 lentelė. Rėmimas ir bendruomenės daroma įtaka (šaltinis: sudaryta autorių)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rėmimas ir bendruomenės daroma įtaka	Neremiamas	R1: „Materialiai bendruomenės neremiame.“ R2: „Nesikoncentruojame į bendruomenę.“
	Bendruomenė įtakos nedaro	R1: „Įtakos nedaro.“ R6: „Įtakos nedaro.“ R4: „Neturi įtakos vietos bendruomenė.“
	Skatina klientų lojalumo didinimas ir bendruomenės pelno kūrimas	R3: „Su bendruomene vyksta abipusiai mainai, ji mums karantino metu ir padėjo išgyventi.“
	Skatina akcininkai	R4: „Remiame finansiškai tam tikrus projektus, vis pakeičiame rėmimo sritį, jog nepriprastų ir negyventų vien tik iš paramos. Skatina akcininkai.“
	Poveikio aplinkai, tvarumo siekis	R4: „Tai darome, kad gražėtų aplinka.“ R6: „Čia auga ir mūsų vaikai, tad norime, kad jie gyventų kuo geresnėje aplinkoje ir patys to siekiame bei padedame įgyvendinti.“
	Asmeniniai interesai	R4: „Iš asmeninių paskatų.“
	Skatina darbuotojų lojalumo didinimas	R5: „Geri darbai nelieka nepastebėti ir darbuotojams džiugu dirbti organizacijoje, kuri gali pagelbėti ir kitoms bendruomenėms.“ „Įtakos nedaro.“
Skatina tikslas puoselėti santykius su bendruomene, buvimas bendruomenės dalimi	R7: „Mūsų tikslas – puoselėti atvirumu ir pasitikėjimu grįstus santykius su visuomene ir vietos gyventojais.“ R6: „Nes patys esame bendruomenės dalis.“	

Remiantis 7 lentelėje pateiktais duomenimis, matoma, jog įmonės remti bendruomenę skatina skirtingi aspektai, tokie kaip klientų lojalumo didinimas, akcininkai, poveikio aplinkai siekis, asmeniniai interesai, darbuotojų lojalumo didinimas, buvimas bendruomenės dalimi, tvarumo siekis bei tikslas puoselėti santykius su bendruomene. Tik viena iš tyrimo dalyvavusių mažų ir vidutinių įmonių pabrėžė, jog bendruomenė daro didelę įtaką jų pelnui, kitos įmonės atsakė, jog bendruomenė nedaro įtakos.

Apibendrinant socialiai atsakingas mažų ir vidutinių įmonių praktikas bendruomenės srityje, galima išvelgti, jog daugiau nei pusė tyrimo dalyvavusių įmonių bendradarbiauja su vietos bendruomene įvairiomis formomis. Ryšių palaikymą skatinantys motyvai skirtingi, tačiau matoma, jog iniciatyvų įmonės imasi vedamos vidinių vertybių, neskatinamos savivaldos ar kitų organizacijų.

Paskutiniu klausimų bloku siekta iširti kokios mažų ir vidutinių įmonių praktikos aplinkosaugos srityje. Respondentų teirautasi, kokie įmonėje nustatyti aplinkosauginiai tikslai, kodėl vertinamas ar nevertinamas poveikis aplinkai bei kaip įmonė rūpinasi atliekų valdymu (8 lentelė).

8 lentelė. Aplinkosauginiai tikslai, poveikio aplinkai vertinimas, atliekų valdymas (šaltinis: sudaryta autorių)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Aplinkosauginiai tikslai, poveikio aplinkai vertinimas, atliekų valdymas	Taupyti išteklius	R1: „Stengiamės taupyti automobilinį kurą ir popierių.“ R2: „Vandens, elektros taupymas.“
	Išnaudoti medžiagą iki gyvavimo ciklo pabaigos	R4: „Siekiamo išnaudoti medžiagą iki jo gyvavimo ciklo galo, kad valytųsi mūsų žemė.“
	Užtikrinti saugią aplinką ateities kartoms	R7: „Mūsų tikslas – tvarkyti pavojingąsias atliekas, užtikrinant saugią aplinką ateities kartoms.“
	Kurti švaresnę aplinką	R7: „Kurti švaresnę aplinką visuomenei.“
	Mažinti taršą	R2: „Turime planą mažinti taršą, pakuočių kieki.“
	Naudoti perdirbtas medžiagas, ekologiškas žaliavas	R2: „Naudoti perdirbtas medžiagas pakuotėms, natūralūs, ekologiški ingredientai, nenaudojame žaliavų iš raudonosios knygos, nenaudojame palmių aliejaus, valymo chemikalai natūralūs.“
	Atliekų rūšiavimas	R1: „Rūšiuojame plastiką ir popierių, beveik neturime atliekų.“ R2: „Mes rūšiuojame.“ R3: „Nelabai esame įsitraukę į aplinkosaugą <...> rūšiuojam atliekas.“ R4: „Rūšiuojame popierių, plastiką, stiklą.“ R5: „Atliekas rūšiuojame.“ R6: „Rūšiuojame visas atliekas.“
	Atliekų perdirbimas ir utilizavimas	R4: „Perdirbame popierių.“ R5: „Samdome atliekų tvarkymo įmonę, kuri perdirba arba utilizuoja atliekas.“ R6: „Priduodame perdirbėjams, stengiamės mažinti išmetamų atliekų kiekius gamyboje, nuolat bendraujame su perdirbėjais.“
	Tikslai ir vertinimas pagal aplinkos apsaugos standartą	R1: „Vertiname, nes turime ISO 14001 aplinkosaugos standartą.“ R4: „Viena įmonė iš įmonių grupės vertina poveikį, nes turi ISO 14001 standartą.“ R5: „Dirbame pagal ISO 14001 aplinkosaugos standartą.“
Poveikis nevertinamas	R2: „Dar nevertiname, bet savo iniciatyva planuojame padaryti CO ₂ vertinimą.“	

8 lentelėje matoma, jog respondentai turi išsikėlę aplinkos apsaugos tikslus – taupyti išteklius, mažinti taršą, naudoti perdirbtas medžiagas, ekologiškas žaliavas, rūšiuoti, perdirbti popierių, išnaudoti medžiagą iki gyvavimo ciklo pabaigos, užtikrinti saugią aplinką ateities kartoms, kurti švaresnę aplinką, bei tikslus pagal ISO 14001 aplinkos apsaugos standartą. Dalis respondentų vertina aplinkai daromą poveikį pagal ISO 14001 aplinkos apsaugos standarto reikalavimus, kiti respondentai poveikio aplinkai nevertina. Didžioji dalis atsakiusių rūšiuoja atliekas ir keletas respondentų perdirba dalį atliekų.

Siekiant detaliau išanalizuoti socialiai atsakingo verslo praktikas MVĮ aplinkosaugos srityje, respondentų klausta, ar įmonėje vykdomi „žalieji“ pirkimai ir antrinis naudojimas. Analizuojant gautus atsakymus matoma, jog daugiau nei pusė respondentų atsakė, kad, perkant veikloje naudojamas prekes, paslaugas ar darbus, yra atsižvelgiama į jų daromą poveikį aplinkai. Visi atsakiusieji pabrėžė, jog jei įmanoma, siekiama panaudoti produktą ar priemonę antrą kartą ar naudoti iki pat jo gyvavimo ciklo pabaigos.

Apibendrinant aplinkosaugos bloko klausimų rezultatus, galima įžvelgti, jog MVĮ siekia vykdyti aplinkai draugišką veiklą, turi išsikėlusius didesnius ar mažesnius aplinkos apsaugos tikslus, rūšiuoja ir (ar) perdirba atliekas, vykdo antrinį naudojimą, dalis yra įsidiegusios aplinkos apsaugos standartus, kuriuos taikydamos nuosekliai ir efektyviai vertina aplinkai daromą poveikį.

5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliekant tyrimą, siekta ištirti socialiai atsakingo verslo praktikas MVĮ. Kokybinio tyrimo interviu metodo metu buvo analizuojami šeši pagrindiniai socialiai atsakingų praktikų aspektai (temos) – valdymas, vykdymas, darbo aplinka, verslo etika, bendruomenė ir aplinkosauga.

Apibendrinant tyrime dalyvavusių MVĮ socialiai atsakingų praktikų valdymą, galima įžvelgti, jog kaip ir Russo bei Tencati (2008) atliktame tyrime užsienio šalyse Lietuvos MVĮ nėra linkusios integruoti ĮSA į strategiją, nuosekliai

vadovautis įmonės veiklai pritaikytu kodeksu ar taisyklėmis. Vykdamas ĮSA dažniausiai vadovaujama bendrosiomis rekomendacijomis ar identifikuotu poreikiu. Kowalczyk ir Kucharska (2020), remiantis Porter ir Kramer (2006) teigimu, jog didelės įmonės vykdyti socialiai atsakingą verslą skatina keturi aspektai: moralinis išsipareigojimas, tvarumas, leidimas veikti ir reputacija. Atlikus tyrimą su Lietuvos MVĮ, nustatyta, jog įmones skatinantys motyvai priklauso nuo to, į kurią sritį orientuota įmonės vykdoma ĮSA veikla (bendruomenę, darbuotojus, aplinkosaugą). Skatinantys motyvai yra darbuotojų lojalumo ir motyvacijos didinimas, bendruomenės poreikių išpildymas, taip pat įmonės vidinės vertybės, tvarumo siekis. Įmonės neįvardijo moralinio išsipareigojimo, leidimo veikti ir reputacijos kaip skatinančių veiksnių. Tačiau galima išvelgti, jog didelės MVĮ skatina vienas bendras aspektas – tvarumas. Didžioji dauguma atsakiusių pabrėžė, jog, vykdydami socialiai atsakingas verslo praktikas, siekia kurti vertę ir vartotojams, ir darbuotojams, ir bendruomenei. Į ĮSA planavimą dažniausiai įtraukiami akcininkai, valdyba ir darbuotojai. Tai patvirtina Lechuga Sancho et al. (2020) atliktame tyrime nustatyta Ispanijos MVĮ ĮSA suinteresuotųjų šalių svarbą. Atkreiptinas dėmesys, jog įmonės koncentruojasi į skirtingas ĮSA sritis – aplinkosaugą, bendruomenę, darbuotojus ir šiose srityse imasi daugiau iniciatyvų nei kitose.

Lygindami socialiai atsakingo verslo praktikų MVĮ vykdymą, Lechuga Sancho et al. (2020) teigia, jog socialiai atsakingo verslo praktikos Ispanijos MVĮ susijusios su keturiomis sritimis: aplinkosauga, darbuotojais, vietine bendruomene ir vartotojais. Lietuvoje atliktas tyrimas rodo, kad didžioji dalis kaip reikšmingiausias ĮSA praktikas įvardija su aplinkosauga susijusias veiklas, dalis vykdo bendruomenines iniciatyvas ir (ar) orientuojasi į darbuotojų gerovę. Į vartotojus orientuotos praktikos nebuvo įvardytos. Įmonės vengia viešinti socialiai atsakingas veiklas, kartais pasidaria socialiniuose tinkluose, ar įmonės viduje, pabrėždamos, jog nesiekia tuo pasinaudoti kaip rinkodaros priemone. Todėl galima daryti prielaidą, jog Lietuvos MVĮ vykdo socialiai atsakingas veiklas nesiekdamos tiesioginės naudos (pvz., pelno, reklamos, įvaizdžio gerinimo), priešingai nei užsienio šalių atvejais (Sánchez-Infante Hernández et al., 2020; Kowalczyk, Kucharska, 2020), tačiau kurdamos bei vystydamos vidines įmonės vertybes, formuodamos įmonės kultūrą.

Apibendrinant socialiai atsakingo verslo MVĮ praktikas darbo aplinkos srityje, matoma, jog įmonės, užtikrindamos lygias galimybes darbuotojams dažniausiai laikosi lyčių, amžiaus, rasės, tautybės lygybės principo, nediskriminuoja darbuotojų. Prisidedant prie socialinės atskirties mažinimo yra mokamas vidutinis ar didesnis nei vidutinis atlyginimas, įdarbinami didesnės rizikos darbuotojai ir / ar suteikiama galimybė dirbti iš namų, gyvenant kitame mieste. Darbuotojų sauga ir sveikata įmonėse užtikrinama tiek, kiek reikalauja įstatymai. Galima išvelgti, jog dalis tyrime dalyvavusių įmonių skiria išskirtinį dėmesį darbuotojams, taikydamos jiems ne tradicines motyvavimo ir lojalumo skatinimo priemones (remiami studijuojantys darbuotojai ir naujagimių susilaukę darbuotojai, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, laisvalaikio pramogos), kitos įmonės taip pat siekia motyvuoti ir išlaikyti darbuotojų lojalumą, tačiau taikomos labiau tradicinės priemonės (lankstus darbo grafikas, karjeros galimybės). Gauti rezultatai sutampa su De Silva ir De Silva Lokuwaduge (2019) tyrime apie įmonių socialinės atsakomybės praktikų poveikį darbuotojų išsipareigojimui išskirtas ĮSA praktikas: nediskriminavimo politiką, darbuotojų edukavimą ir mokymus, profesinio tobulėjimo galimybes, žmogaus teisių laikymąsi, galimybę derinti darbą su asmeniniu gyvenimu, darbuotojų sveikatos priežiūrą ir saugą, lygias galimybes, priverstinio ir vaikų darbo netoleravimą. Atkreiptinas dėmesys, jog MVĮ siekis vykdyti socialiai atsakingą verslą motyvuojant darbuotojus patvirtina Skudienės ir Auruškevičienės (2012) atlikto tyrimo teiginiai, jog ĮSA teigiamai veikia darbuotojų lojalumą, pasitenkinimą darbu, todėl darbdaviai gali naudoti įmonės ĮSA kaip priemonę darbuotojų motyvacijai sustiprinti.

Apibendrinant tyrime dalyvavusių socialiai atsakingų mažų ir vidutinių įmonių verslo etiką, galima išvelgti, jog įmonės šios srities principų laikosi tiek, kiek reikalauja įstatymai, neskirdamos išskirtinio dėmesio skaidrumui, anti-korupcijai, žmogaus teisių apsaugai, asmens duomenų apsaugai. Socialiai atsakingo verslo MVĮ praktikos parodo, jog įmonės savo veikloje netaiko interesų konfliktų ir nepotizmo prevencijų. Gauti rezultatai patvirtina Sánchez-Infante Hernández et al. (2020) teiginį, kad socialiai atsakingos didelės įmonės linkusios skirti didesnę dėmesį verslo etikai nei MVĮ.

Apibendrinant socialiai atsakingo verslo MVĮ praktikas bendruomenės srityje, atkreiptinas dėmesys, jog didžioji dalis respondentų, siekiančių prisidėti prie bendruomenei aktualių problemų sprendimo, skatindami bendruomenę įsitraukti ir vystyti bei užtikrindami bendradarbiavimą, rengia susitikimus su bendruomene, prisideda prie iniciatyvų, renginių organizavimo ir įgyvendinimo. Įmonės remti bendruomenę skatina skirtingi aspektai. Respondentai pabrėžė,

jog bendruomenė nedaro įtakos įmonių veiklai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, jog iniciatyvų įmonės imasi vedamos vidinių vertybių, neskatinamos savivaldos ar kitų organizacijų. Lyginant gautus rezultatus su mokslininkų atliktais tyrimais, patvirtinamas Lechuga Sancho et al. (2020) teiginys, kad MVĮ yra ypač linkusios prisidėti prie vietos bendruomenės, ši sritis laikoma vienu iš matomiausių ir reikšmingiausių ĮSA MVĮ aspektų.

Apibendrinant socialiai atsakingo verslo MVĮ įmonėse praktikas aplinkosaugos srityje, tyrimo metu nustatyta, jog respondentai turi nusistatę aplinkosaugos tikslus. Kaip ir Chakraborti ir Mishra (2018) atliktame tyrime su Indijos socialiai atsakingomis MVĮ, dalis respondentų vertina aplinkai daromą poveikį pagal ISO 14001 aplinkos apsaugos standarto reikalavimus, kiti respondentai poveikio aplinkai nevertina. Siekiant užtikrinti efektyvų atliekų valdymą dažniausiai rūšiuojamos atliekos, taip pat, kaip ir teigia Chakraborti ir Mishra (2018), įmonės taupo išteklius, mažina taršą, rūšiuoja. Daugiau nei pusė respondentų atsakė, kad, perkant veikloje naudojamas prekes, paslaugas ar darbus, atsižvelgiama į jų daromą poveikį aplinkai, t. y. vykdomi žalieji pirkimai. Atkreiptinas dėmesys, jog įmonės siekia panaudoti produktą ar priemonę antrą kartą (vykdomas antrinis naudojimas) ar naudoti iki pat jo gyvavimo ciklo pabaigos. Tyrimo rezultatai parodo, jog MVĮ siekia vykdyti aplinkai draugišką veiklą.

Išvados

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima pastebėti, jog socialinė atsakomybė šiuolaikiniame versle tampa viena aktualiausių temų. Organizacijos, siekiančios efektyviai ir kokybiškai vykdyti veiklą, vis dažniau siekia socialiai atsakingos įmonės statuso. Mokslinėje literatūroje pateikiama daug skirtingų ĮSA apibrėžčių, tačiau apibendrinant galima teigti, kad ĮSA yra skaidraus verslo kultūra, apimanti ekonomiką, ekologiją, etiką bei kurianti įmonei pridėtinę vertę, plėtodama santykius su suinteresuotomis grupėmis. Mokslinės literatūros ir kitų autorių atliktų tyrimų rezultatų analizė atskleidė, kad, norint užtikrinti sėkmingą įmonės veiklos vykdymą, būtina sutelkti dėmesį į suinteresuotąsias šalis, derinti ekonominius ir socialinius tikslus integruojant socialinę atsakomybę į įmonės veiklą. Šio proceso pasekmė – įmonės veiklos kokybė ir našumas didėja, stiprinamas efektyvumas ir konkurencingumas rinkoje, išlaikomi geriausi darbuotojai, kuriamas stipresnis ryšys su suinteresuotomis šalimis (tiekėjais, partneriais, akcininkais ir kt.).

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog socialiai atsakingo verslo praktikos MVĮ yra orientuotos į vieną (rečiau – kelias) ĮSA sritis. Įmonės pasirinktoje srityje imasi daugiau iniciatyvų, plėtoja pasirinkto pobūdžio socialiai atsakingas veiklas. MVĮ nėra linkusios integruoti ĮSA į strategiją, nuosekliai vadovautis įmonės veiklai pritaikytu kodeksu ar taisyklėmis. Įmonės vykdyti socialiai atsakingo verslo praktikas skatinantys motyvai priklauso nuo to, į kurią sritį yra orientuota įmonės vykdoma ĮSA veikla.

Pažymėtina tai, jog MVĮ vengia viešinti socialiai atsakingas veiklas, kartais pasidalija socialiniuose tinkluose, ar įmonės viduje, pabrėždamos, jog nesiekia tuo pasinaudoti kaip rinkodaros priemone. Todėl galima daryti prielaidą, jog MVĮ vykdo socialiai atsakingas veiklas nesiekdamos tiesioginės naudos (pvz., pelno, reklamos, įvaizdžio gerinimo), tačiau kurdamos bei vystydamos vidines įmonės vertybes, formuodamos įmonės kultūrą.

Literatūra

- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2). <https://doi.org/10.5840/beq200818214>
- Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., & Iraldo, F. (2010). An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: Evidence from an EU project. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 133–141. <https://doi.org/10.1002/csr.224>
- Cesar, S., & Jhony, O. (2020). Corporate Social Responsibility supports the construction of a strong social capital in the mining context: Evidence from Peru. *Journal of Cleaner Production*, 267, 122162. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122162>
- Chakraborti, C., & Mishra, D. (2018). Responsible business practices and some Indian SMEs. *Asian Journal of Business Ethics*, 7(2), 177–203. <https://doi.org/10.1007/s13520-017-0083-9>
- Cloutier, C., Oktaei, P., & Lehoux, N. (2020). Collaborative mechanisms for sustainability-oriented supply chain initiatives: state of the art, role assessment and research opportunities. *International Journal of Production Research*, 58(9), 5836–5850. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1660821>
- De Silva, K. M., & De Silva Lokuwaduge, C. S. (2019). Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment. *Social Responsibility Journal*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2019-0027>
- Dorozynski, T., & Kuna-Marszalek, A. (2016). *Business and the environment*.

- Gadanne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84, 45–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>
- Geethamani, S. (2017). Advantages and disadvantages of corporate social responsibility. *International Journal of Applied Research*, 3(3), 372–374.
- Godos-Díez, J.-L., Cabeza-García, L., & Fernández-González, C. (2018). Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Internationalisation Strategies: A Descriptive Study in the Spanish Context. *Administrative Sciences*, 8(4), 57. <https://doi.org/10.3390/admsci8040057>
- Gong, G., Xu, S., & Gong, X. (2018). On the Value of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Empirical Investigation of Corporate Bond Issues in China. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 227–258. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3193-8>
- Haleem, F., Farooq, S., & Wæhrens, B. V. (2017). Supplier corporate social responsibility practices and sourcing geography. *Journal of Cleaner Production*, 153(1), 92–103. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.143>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- Hamann, E.-M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x>
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *Accounting Review*, 91(6), 1697–1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>
- Kowalczyk, R., & Kucharska, W. (2020). Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A Polish–German cross-country study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 595–615. <https://doi.org/10.1002/csr.1823>
- Kraus, S., Reiche, B. S., & Reschke, C. H. (2008). Implications of strategic planning in SMEs for international entrepreneurship research and practice. *Energizing Management Through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice, May 2014*, 110–127. <https://doi.org/10.4324/9780203892077>
- Latif, K. F., & Sajjad, A. (2018). Measuring corporate social responsibility: A critical review of survey instruments. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1174–1197. <https://doi.org/10.1002/csr.1630>
- Lechuga Sancho, M. P., Larrán Jorge, M., & Herrera Madueño, J. (2020). Design and validation of an instrument of measurement for corporate social responsibility practices in small and medium enterprises. *Social Responsibility Journal*, 17(8), 1150–1174. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2017-0175>
- Leitoniene, S., & Šapkauskienė, A. (2016). Information disclosure in corporate social responsibility reports, The case of Lithuanian companies. *Stowarzyszenie Księgowych*, 88(144), 73–86. <https://doi.org/10.5604/16414381.1212004>
- Li, Y., Haleem, F., Cheng, Y., & Farooq, S. (2020). The impact of corporate social responsibility practices on sustainability performance in manufacturing networks: the moderating effect of interplant coordination. *Production Planning and Control*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1856955>
- Li, Z., Tang, Y., Wu, J., Zhang, J., & Lv, Q. (2020). The Interest Costs of Green Bonds: Credit Ratings, Corporate Social Responsibility, and Certification. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(12), 2679–2692. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1548350>
- Lietuvos statistikos departamentas (2020). Prieiga per internetą: www.stat.gov.lt
- LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2021).
- Navickienė, V., Dockeyčius, L. ir Sedlioniene, R. (2016). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka vartotojų pirkimo elgsenai. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 7(1), 75–86.
- Patalauskienė, M., Korsakienė, R. (2018). Socialiai atsakingo optikos verslo praktikos: vertybių kuriama vertė. Iš 21-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija „Verslas XXI amžiuje“.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 26(5). <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>
- Roberts, S., Lawson, R., & Nicholls, J. (2006). Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: Lessons from responsibility Northwest. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 275–286. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9184-4>
- Rodger, J. A., & George, J. A. (2017). Triple bottom line accounting for optimizing natural gas sustainability: A statistical linear programming fuzzy ILOWA optimized sustainment model approach to reducing supply chain global cybersecurity vulnerability through information and communications t. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1931–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.089>
- Russo, A., & Tencati, A. (2008). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 2), 339–353. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9736-x>

- Sánchez-Infante Hernández, J. P., Yañez-Araque, B., & Moreno-García, J. (2020). Moderating effect of firm size on the influence of corporate social responsibility in the economic performance of micro-, small- and medium-sized enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 151(November 2019), 119774. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119774>
- Simanavičienė, Ž., Kovaliov, R. ir Šubonytė, J. (2011). Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos Lietuvoje SSGG analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 605–612.
- Skačkauskienė, I. ir Valentinovič, J. (2016). Apmokestinimo teisingumo ir socialinės atsakomybės Lietuvoje tyrimas. *Mokslas – Lietuvos Ateitis Science – Future of Lithuania*, 8(2), 171–181. <https://doi.org/10.3846/mla.2015.896>
- Skruibytė, I. (2013). Socialinės atsakomybės reikšmė ekonomikoje. *Soter*, 45(73), 103–113.
- Skudienė, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49–67. <https://doi.org/10.1108/17465261211197421>
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai: mokomoji knyga*. Vilniaus universiteto leidykla.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas.
- UN Global Compact (2021). www.unglobalcompact.org
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- Wang, A. (2008). Dimensions of Corporate Social Responsibility and Advertising Practice. *Corporate Reputation Review*, 11, 155–168. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.15>
- WCED. (1987). Our Common Future (The Brundtland Report). In *Medicine and War*.
- Wong, A. K. F., Kim, S., & Lee, S. (2019). The evolution, progress, and the future of corporate social responsibility: Comprehensive review of hospitality and tourism articles. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1692753>

SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS PRACTICES IN SMALL AND MEDIUM SIZED FIRMS

Laura DALINKEVIČĖ, Renata KORSAKIENĖ

Abstract. Socially responsible business initiatives are more often taken by large companies than small and medium-sized ones. Progress on corporate social responsibility in Lithuania is slow, especially at the level of small and medium-sized enterprises. The scientific literature does not sufficiently analyze socially responsible business practices in small and medium-sized enterprises, therefore the article seeks to analyze the prevailing practices, what criteria determine successful or unsuccessful corporate social responsibility activities, what motivates and possible reasons hindering faster CSR progress. The aim of the research is to empirically investigate the practices of socially responsible business in Lithuanian small and medium – sized enterprises after analyzing the theoretical aspects and practices of corporate social responsibility. The research of the article is based on the systematic and logical analysis of scientific literature, analysis of empirical research, semi-structured interview method and content analysis. The study examines socially responsible business practices in small and medium-sized enterprises, identifies the aspects of CSR prevailing in small and medium-sized enterprises. Based on the results of the research – SMEs carry out socially responsible activities without direct benefits (profit, advertising, image improvement) – in the future the research can be continued to investigate whether socially responsible business practices affect business results in shaping socially responsible business practices.

Keywords: socially responsible business, corporate social responsibility, small and medium-sized enterprises, socially responsible business practices.