

## Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle

Rasa Smaliukienė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas  
Saulėtelio al. 11, LT-10223 Vilnius

*Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra svarbus šiuolaikinės vadybos teorijos ir praktikos objektas. Tokiu bendradarbiavimu siekiama spręsti įvairias socialines ir ekonomines šalies problemas, trukdančias visuomenės gerovės augimui. Visuomenės gerovę teigiamai veikia ne tik viešojo sektoriaus iniciatyva sprendžiamos problemos, bet ir šiuolaikinė verslo plėtra, pagrįsta socialinės atsakomybės principais. Tai ypač svarbu Lietuvoje, kur finansiniai išteklių, skirti socialinėms problemoms spręsti, yra gerokai mažesni nei Vakarų Europos valstybėse. Straipsnyje pateikiamas dviejų kintamųjų – viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo bei socialinės atsakomybės versle – tarpusavio priklausomybės tyrimas, taip pat numatomi būdai, leidžiantys viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimu didinti socialinę atsakomybę versle.*

**Pagrindinės sąvokos:** socialinė atsakomybė, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas.

**Keywords:** social responsibility, public-private partnership.

### Įvadas

Valstybės socialinė plėtra ir gyvenimo kokybės augimas šiandien vis labiau siejami su viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimu. Bendradarbiavimas praplečia iki šiol egzistavusias galimybes teikti viešąsias paslaugas ir produktus, keliančius visuomenės gyvenimo kokybę. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra apibrėžiamas kaip bet koks viešojo ir privataus sektoriaus susitarimas, kuriuo privačioms organizacijoms leidžiama veikti srityse, iki šiol išskirtinai priklausiusiose viešajam sektoriui [23]. Tokio bendradarbiavimo ekonominė nauda įrodyta vadybinėmis studijomis įvairiose veiklos srityse: naujų technologijų diegimo [5], sveikatos priežiūros, švietimo, energetikos sektoriaus ir kt. Šiuo metu mokslinėje literatūroje plačiai analizuojami nauji viešojo administravimo organizacijų valdymo metodai, kurie turėtų padidinti tokio bendradarbiavimo veiksmingumą. Siūlomi modeliai apima strateginių sprendimų priėmimo, organizavimo ir kontrolės mechanizmų tobulinimą viešojo administravimo srityje, pavyzdžiui, Westley'o ir Vredenburgio lyderystės viešojo administravimo srityje plėtojimo modelis, Grimshawo ir kt. nauji kontrolės modeliai plėtojant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą.

Viena iš verslo organizacijų vadybinio tobulinimo krypčių apima socialinės atsakomybės plėtojimo ir socialinių laimėjimų didinimo versle aspektus. Suvokiama, jog verslo izoliuotumo ir nepriklausomybės ideologija, paplitusi XX a., šiandien nėra tinkama. Sparčiai gausėja mokslinių metodikų, kurios siūlomi organizacijų strategijos ir struktūros pokyčiai, galintys padidinti įmonių socialinę atsakomybę ir socialinius veiklos rezultatus [17; 24]. Verslo organizacijų socialinių rezultatų augimas yra svarbus vartotojams, aplinkai ir visai visuomenei, todėl neturėtų likti tik verslo organizacijų sąmoningumo padariniu. Siekiant didinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo veiksmingumą tikslinga būtų skatinti verslo organizacijų socialinę atsakomybę. Socialinės atsakomybės versle skatinimas yra vienas iš būdų spręsti dalį Lietuvos viešajame sektoriuje kylančių problemų: socialiai atsakingos verslo organizacijos gali daugiau integruotis į socialinių paslaugų ir socialinių prekių teikimą visuomenei ar atskiroms jos grupėms, taip mažindamos socialinio sektoriaus darbų apimtį ir drauge didindamos jų aprėptį. Iš čia kyla *teorinė problema* – nėra teorinių modelių, kaip skatinti socialinę atsakomybę versle plėtojant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą. Problemai spręsti iškeltas šio tyrimo tikslas – atskleisti so-

cialinės atsakomybės skatinimo viešuoju administravimu galimybes.

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tikslas – didinti socialinių problemų sprendimų veiksmingumą liberaliomis priemonėmis, todėl pirmasis tyrimo uždavinys būtų nustatyti kriterijus, pagal kuriuos būtų galima įvertinti du kintamuosius – socialinę atsakomybę versle bei viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą. Antrasis tyrimo uždavinys – įvertinti šių dviejų kintamųjų tarpusavio priklausomybę ir numatyti tolesnes socialinės atsakomybės versle didinimo galimybes.

Suformuluota tokia tyrimo hipotezė: socialinė verslo atsakomybė yra didesnė tose valstybėse, kuriose viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra intensyvesnis. Hipotezei tikrinti buvo pasirinkta farmacijos rinka, nes ji daugelyje valstybių intensyviai reguliuojama ribojant produktų, kurių kainos yra kompensuojamos, paklausą ir skatinant naujoviškų produktų pasiūlą. Remiantis literatūros analize buvo išskirtos ypatybės, atspindinčios farmacijos verslo organizacijų socialinę atsakomybę bei viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo intensyvumą. Pagal šių ypatybių reiškimąsi 20 Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) valstybių suskirstytos į grupes, atsižvelgiant į socialinės atsakomybės raišką verslo organizacijose bei viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo intensyvumą. Nustatyta socialinės atsakomybės ir bendradarbiavimo priklausomybė, numatytos socialinės atsakomybės skatinimo kryptys, taikytinos Lietuvoje.

### **Socialinė atsakomybė versle ir jos vertinimo kriterijai**

Socialinės atsakomybės terminą savaip yra apibrėžę keletas mokslininkų, tačiau šiandien yra išskiriami du šio termino apibrėžimai. Vienas jų remiasi JAV, kitas Europos valstybių verslo organizacijose suvokiama socialine atsakomybe. Pirmuoju atveju organizacijų socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip verslo sprendimų priėmimas, atsižvelgiant į moralines vertybes ir galiojančius įstatymus bei žmonių, bendruomenės ir visuomenės lūkesčius; antruoju – socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip atvira ir skaidri verslo praktika, paremta moralinėmis vertybėmis, pagarba darbuotojams, visuomenei bei supančiai aplinkai [1]. Šie du socialinės atsakomybės apibrėžimai atspindi nevienodą dviejuose kontinentuose veikiančių verslo organizacijų praktikos esmę socialinės atsakomybės kontekste. Prisiimdamos socialinę

atsakomybę, verslo įmonės tampa daugybės spaudimų objektu. Kartais tokia įtaka yra išorinė įmonės atžvilgiu, pavyzdžiui, verslo teisėtumo reikalavimai, visuomenėje nusistovėjusios ar naujai besiformuojančios normos, susijusios su visuomenės gerove [28]. Kitais kartais yra vidinė – dažnai atspindi aukščiausio lygio vadovų išpareigojimus [19; 15].

Pagal tai, kokia įtaka daroma, skiriami trys socialinės atsakomybės lygiai, kurių kiekvienas apima skirtingus socialinės atsakomybės versle rodiklius:

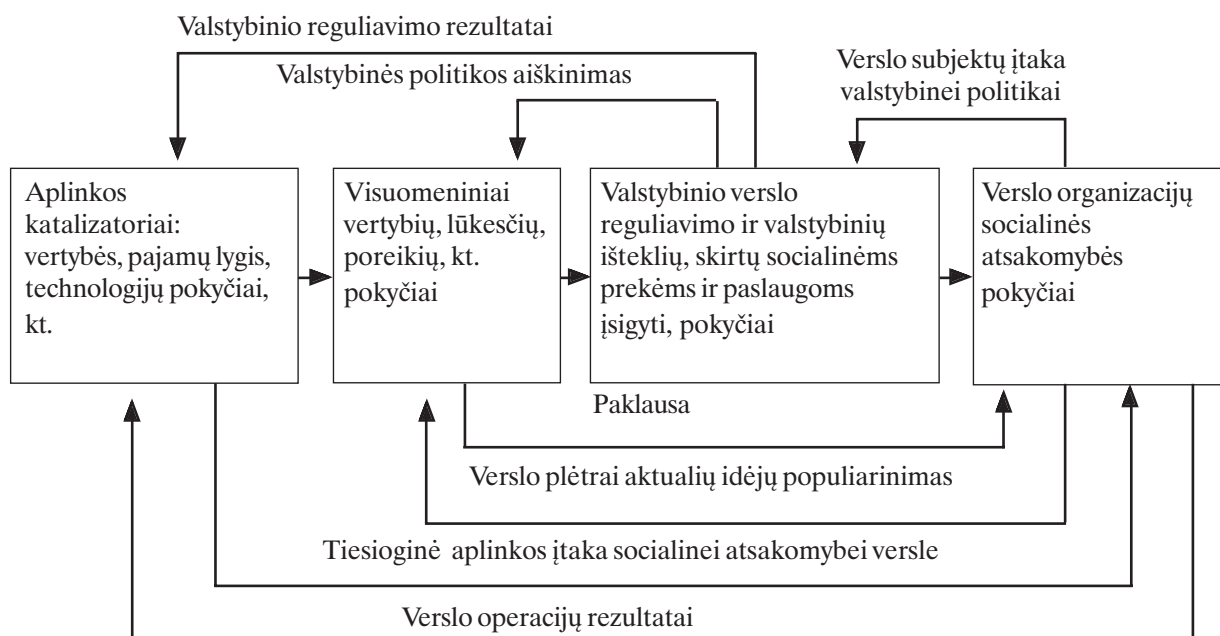
1. *Instituciniam lygmeniui* priskiriamas teisėtumo principas, kurį pirmasis nagrinėjo K. Davisas, atskleidęs institucinius ryšius tarp verslo ir visuomenės, apibrėžęs, ko yra tikimasis iš verslo vieneto, kaip verslo institucijos. Teisėtumo principas išreiškia dvi idėjas:

1) verslo įmonė yra visuomenės ekonominė institucija, teikianti visuomenei funkcinę naudą gaminant ir parduodant produktus bei paslaugas,

2) verslo įmonė yra organizacija, kuria kaip visuomenės ekonominė institucija visuomenė siekia savų tikslų [28].

Visuomenė sudaro teisėtumo sąlygas verslui, t. y. ekonominei verslo institucijai suteikiama teisė veikti. Gaudama šią teisę verslo įmonė prisiima atsakomybę už savo veiklą visuomenei. Tuo remdamasi, kiekviena verslo įmonė privalo būti socialiai atsakinga, nes yra visuomenės ekonominė institucija.

Remiantis institucine teorija, veiklos teisėtumo reikalavimai gali būti iškelti įvairių socialinių institucijų, tokių kaip valstybinės organizacijos ir žiniasklaida, arba jie gali būti savaime suprantami, kaip nusistovėjusios normos ir vertybės. Moksliniai tyrimai ir praktikų komentarai atskleidžia tris pagrindines išorinės įtakos, skatinančios įmonės socialinius laimėjimus, rūšis: tai valstybinės organizacijos, žiniasklaida ir verslo įmonių sąjungos. Biurokratinė teorija teigia, kad verslo organizacijos mėgdžioja viena kitą ir siekia tų standartų, kuriuos pateikia „standartų nustatytojai“. Standartų nustatytojai – tai konsultantai, verslo mokyklos, taip pat profesinės ir verslo asociacijos. Remiantis plačiai atliekamų tyrimų rezultatais, galima teigti, jog kitas ne mažiau svarbus institucinio lygio socialinės atsakomybės kintamasis yra dirbančių individų priklausymas organizacijoms, kuriose egzistuoja etikos kodeksas, darantis įtaką konkrečių elgesio normų plėtojimui ir skatinantis socialiai atsakingą elgesį. Apibendrintai socialinės atsakomybės formavimąsi verslo organizacijose galima apibrėžti domi-



1 pav. Socialinės atsakomybės formavimosi versle modelis dominuojančių jėgų modelio pagrindu

nuojančių jėgų modelio pagrindu, kai organizacija ne tik privalo prisitaikyti prie išorinių pokyčių visuomenėje ir valstybinio reguliavimo srityje, bet ir pati gali daryti įtaką šiems pokyčiams (1 pav.).

Vis dėlto, kaip nustatyta daugelio socialinės atsakomybės versle tyrimų išvadomis, išorinės įtakos neužtenka, kad įmonės socialiniai laimėjimai iš tiesų taptų didesni, todėl papildomai analizuojamas vidinės įtakos poveikis įmonės socialinei atsakomybei, besireiškiantis organizaciniu ir individualiu lygmeniu.

2. *Organizaciniam lygmeniui* priklauso atsakomybės visuomenei principas, kuris apibrėžia įmonės, kaip vieneto, o ne kaip visuomeninės institucijos nario, atsakomybę už savo veiksmus [22]. Ne taip, kaip teisėtumo principas, teigęs, kad visos verslo įmonės yra socialiai atsakingos, atsakomybės visuomenei principas išreiškia mintį, kad kiekviena verslo įmonė yra atsakinga skirtingai, priklausomai nuo jos veiklos ir vidinio valdymo principų.

Ieškant socialinės atsakomybės kriterijų galima būtų išskirti centralizaciją įmonėje. Centralizacija išreiškia, koku lygiu leidžiama priimti sprendimus skirtingais įmonės struktūros lygiais. Be to, biurokratinė organizacijos struktūra ir formalių pareigų akcentavimas gali išsklaidyti atsakomybės reikšmę veikloje. Individai tokioje aplinkoje neturi spręsti, kuri veika moraliai yra tinkama ir kokią įtaką jų verslo sprendimai turės aplinkiniams. Centralizacija įmonėje glaudžiai susijusi su kontrole. Įmonėse, kuriose egzistuoja

reguliari kontrolė, individai jaučiasi nuolat tikrinami siekiant įsitikinti, jog jų darbas atitinka įmonės standartus. Tokia situacija socialinės atsakomybės neperkelia į aukščiausią – individualų lygmenį.

Kitas organizacinio lygio kintamasis, darantis įtaką socialinei atsakomybei, yra organizacinės normos, kurios susiformuoja remiantis pavyzdžiais, pakartotais veiksmais ir aiškia vadovų nuostata [28]. Egzistuojančios normos leidžia lengviau parinkti prioritetus derinant tarpusavyje organizacinius laimėjimus ir socialinę atsakomybę kasdieniame darbe. Organizacinių normų įvedimas yra neatsiejamas nuo atlygio sistemos: pamažu taps norma tik tas elgesys, kurį kartoti skatins tam tikros priežastys, jau susijusios su individualiuoju socialinės atsakomybės lygmeniu.

3. *Individualiajam lygmeniui* priskiriamas vadybinio savarankiškumo principas. Vadybinio savarankiškumo principas paremtas idėja, kad įmonės darbuotojai yra individai, priimančys sprendimus, atsizvelgdami į individualiai suvoktas situacijas. Šis principas teigia, kad darbuotojai linkę priimti socialiai atsakingus sprendimus labiau nei neatsakingus, taip siekdami išvengti kirtimosi su vidiniais moralės principais [10], be to, kaip teigia M. Velasquesas (1992 m.), „darbuotojai linkę prisiimti moralinę atsakomybę įvairiose įmonės ir visuomenės veiklos sferose“ [25, 43]. Todėl vadybinis savarankiškumas yra vienas iš esminių veiksmų, lemiančių įmonės socialinę atsakomybę.

Strateginio pasirinkimo tyrimais nustatyta, jog vadovų ir atsakingų darbuotojų charakteristikos, įskaitant jų vertybes ir įsipareigojimus, atlieka svarbų vaidmenį, lemiantį organizacijoje vykstančius procesus ir atitinkamai jos laimėjimus. Verslo etikos tyrimai taip pat pabrėžia „valdymo viršūnių“ vaidmenį darant įtaką etikos praktikai įmonėje.

Vadovo asmenyje organizacijos prisiima įvairius įsipareigojimus: be įsipareigojimo tipiškiems finansiniams, strateginiams ir operaciniams interesams, vadovai įsipareigoja etikai. Tokie vadovų įsipareigojimai etikai daro įtaką organizacijai dėl kelių priežasčių: kiti darbuotojai gali suvokti, kokie rezultatai yra svarbiausi, be to, vadovo kompetencijai priskirta nustatyti skatinimo ir baudmės standartus, kurie padeda apibrėžti priimtina elgesį. Kuo daugiau įmonės vadovai įsipareigoja etikai, tuo integruotesnė tampa formalioji įmonės socialinės atsakomybės programa.

Kadangi, kaip teigia E. Epstein, „vadovų kalba yra svarbus elementas socialinio mokymosi procese, kuris veikia pavaldinių elgesį ir organizacines normas“ [10, 11], tikėtina, kad vadovų įsipareigojimai, išreikšti kalba, atlieka svarbų vaidmenį apibrėžiant organizacinius veiksmus. Žemesnėse grandyse socialinę atsakomybę skatina atlygiai už socialiai atsakingus sprendimus. A. Berthoinas (1985 m.), remdamasis tyrimo išvadomis, teigia, jog darbuotojai, kurie buvo paskatinti už socialiai atsakingus sprendimus, yra linkę ir toliau juos priimti.

Egzistuojantis socialiai atsakingų sprendimų priėmimo modelis remiasi principu, jog asmeninės vertybės turi esminę įtaką priimant socialiai atsakingus sprendimus. Išskiriamos tokios vertybės, darančios įtaką sprendimų priėmimui: vartotojų saugumas, pelno didinimas, aplinkosauga. Šios vertybės skirstomos į pragmatines verslo ir moralines vertybes, kurios yra vienodai vertingos: pragmatinės verslo vertybės leidžia vykdyti sėkmingą veiklą, o moralinės vertybės leidžia išlaikyti balansą tarp verslo organizacijos ir jos įtakos grupių interesų.

Kaip matyti, teorinėse socialinės atsakomybės versle studijose pateikiami vis nauji rodikliai ir nuorodos, apibrėžiantys socialinės atsakomybės turinį. Remiantis literatūros analize, didelę farmacijos verslo įmonių socialinę atsakomybę, kurios tyrimo rezultatai pateikiami toliau, lemia keletas komponentų: aiškiai suformuluotos įmonių veiklos koncepcijos, adekvačios teisės sistemoje iškeltiems reikalavimams, kurių siekiama laikytis kasdienėje įmonių veikloje (socialinė atsakomybė instituciniu lygmeniu); įmonių dalyvavi-

mas įvairiose privačiose, valstybinėse bei tarpvalstybinėse sveikatos gerinimo programose, farmacijos naudos valdymo programose ir priklausymas įvairioms tarptautinėms farmacijos įmonių asociacijoms, kurių veiklą reglamentuoja susikurti etikos kodeksai, pavyzdžiui, Tarptautinė farmacijos pramonės asociacijų federacija ir jos farmacijos rinkodaros kodeksas, kurio turi laikytis visos narės (socialinė atsakomybė organizaciniu lygmeniu); aktyvus farmacininkų, dirbančių įvairia veikla besiverčiančių farmacijos verslo įmonėse, dalyvavimas farmacininkų asociacijų veikloje, turinčioje farmacininko etikos kodeksus (socialinė atsakomybė individualiu lygmeniu).

Nustačius socialinės atsakomybės vertinimo kriterijus, svarbu analogiškai išskirti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui vertinti reikalingus kriterijus, kurių tarpusavio palyginimas ir vertintino rezultatų analizė leistų pasiekti šiam tyrimui užsibrėžtą tikslą.

### **Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui vertinti skirti kriterijai**

Bendradarbiavimas yra dažniausiai apibūdinamas tokiais požymiais kaip pasitikėjimas, bendra vizija, ilgalaikis dalyvavimas arba kaip procesas, kuriame bendradarbiaujančios šalys nusistato bendrą misiją, tikslus ir bendromis pastangomis bando juos įgyvendinti [7]. Priklausomai nuo to, kuriuo būdu – pirmuoju ar antruoju – suvokiamas pats bendradarbiavimo terminas, yra laukiama nevienodų rezultatų, o ir pats bendradarbiavimo pobūdis yra skirtingas. Teoriškai bendradarbiavimas yra susijęs su konfliktų, kurie neišvengiamai kyla dviejų organizacijų sąlyčio metu, sprendimu [4]. Remiantis šiuo požiūriu, svarbu veiksmingai valdyti tarporganizacinius konfliktus, kurie yra vienas iš svarbiausių jungtinės veiklos intensyvumo stimuliatorių [7]. Bendradarbiavimas kaip veikla gali būti traktuojamas nuosakiau ir nagrinėjamas kaip naujo pobūdžio organizacinė struktūra, aktyvinanti procesus, vykstančius bendradarbiaujančiose organizacijose.

Teorinėje tarporganizacinio bendradarbiavimo temą nagrinėjančioje literatūroje skiriamos aštuonios šios temos potėmės: partnerystė, matricinės organizacijos, decentralizacija, tarporganizacinė sandūra, konfliktų sprendimas, asmenybės konfliktai, problemų nustatymas ir komunikacija [7]. Kiekvienoje iš šių nagrinėjamų potėmių svarbūs vis kiti kriterijai. Analizuojant partnerystės klausimus dėmesys kreipiamas į ilgalaikį dalyvavimą bendroje veikloje ir iš to kylančias problemas. Pagrindinės veiksmingos partnerystės

ypatybės yra pasitikėjimas ir bendra vizija. Plėtojant partnerystę pasitikėjimas skatina atvirą komunikaciją, pasikeitimą idėjomis ir išteklių pasidalijimą. Bendra vizija leidžia formuluoti tikslus konsensuso principu ir visoms šalims atskleisti savo tikruosius lūkesčius.

Analizuojant bendradarbiavimą, kaip matricinės organizacijos kūrimą, didžiausias dėmesys skiriamas reikalingų išteklių ir specialistų perskirstymui. Tokio bendradarbiavimo projektai yra koordinuojami tarsi iš šalies, kai vadovai derybose bando spręsti kylančius išteklių paskirstymo konfliktus, o bendradarbiavimo partneriai pasirenkami pagal tai, kiek jie savo dalyvavimu gali kompensuoti tikslui pasiekti trūkstamus išteklius.

Decentralizacijos aspektai labai dažnai nėra analizuojami bendradarbiavimo kontekste, kadangi jie dažniausia apima tik organizacijos išiliejimą į tam tikrą projektą. Šiuo atveju pagrindiniai kriterijai vertinant organizacijos veiksmingumą yra jos lankstumas ir gebėjimas tenkinti konkrečius poreikius, kylančius įgyvendinant projektą.

Apibrėžus tarporganizacinę sandūrą kaip iki tol konkuravusių organizacijų, kurių kiekviena siekia kuo daugiau laimėti iš bendradarbiavimo, savitarpio priklausomybę, akcentuojamas organizacijų gebėjimas atsiverti ir sudaryti sąjungą su kita organizacija. Konfliktų sprendimo kontekste bendradarbiavimui labiausiai tinkamos organizacijos pasižymi gebėjimu spręsti vidinius ir išorinius konfliktus. Taigi atsižvelgiant į požiūrį į bendradarbiavimą, keliama vis nauji kriterijai, kuriuos turi atitikti partneris.

Nagrinėjant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo klausimus nuolat kintančioje aplinkoje pagrindiniai sėkmės veiksniai yra abipusis pasitikėjimas ir lankstumas. Valstybės formuojama politika gali inicijuoti šio požiūrio plėtrą ir skatinti tinkamą viešojo administravimo įstaigų pasiruošimą bendradarbiauti. Tokia vienijanti politika yra dažnas diskusijų objektas, tačiau praktikoje viešojo ir privataus sektorių santykiai dar vis dažnai grindžiami kitais principais [12]. Sėkmingam viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui neužtenka tik skatinti konkurenciją privačiame sektoriuje, sumaniai sudaryti bendradarbiavimo sutartis. Dažniausiai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas organizuojamas projektų pagrindu, todėl būtent tokia organizacinė forma plačiai pripažįstama kaip pati tinkamiausia visavertėms paslaugoms, kurios išeina už tradicinio viešojo sektoriaus įstaigų veiklos ribų, teikti. Remiantis tokiais naujoviško tarpsektori-

nio bendradarbiavimo pavyzdžiais susiformuoja kriterijai, kuriais vertinama, kiek bendradarbiavimas yra veiksmingas ir koks jis turėtų būti vienoje ar kitoje veiklos srityje. Natūralu, jog skirtingi kriterijai susiformuoja vertinant bendradarbiavimą švietimo, sveikatos, saugumo bei kitose srityse. Vis dėlto, apibendrinant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą nagrinėjančią mokslinę literatūrą, galima skirti keletą bendrų kriterijų.

Vienas svarbiausių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ypatumų yra tas, jog abi bendradarbiaujančios šalys dalijasi tiek sėkmės, tiek ir nesėkmės rezultatais, todėl didelis dėmesys skiriamas bendradarbiaujančių organizacijų veiksmingumo vertinimui. Bendradarbiauti pasiruošusios šalys bendrą veiklą pradeda kiekviena turėdama savo lūkesčius ir tikslus. Taigi svarbiausia yra nustatyti ir suprasti gero partnerio atrankos kriterijus prieš sudarant bendradarbiavimo sutartį. Tai ypač svarbu plėtojant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, kai skiriasi valdymo principai, infrastruktūra, ekonominė priklausomybė bei veiklos orientacija.

Kriterijai, kuriais nustatomas verslo organizacijos veiksmingumas, yra šie: turima tyrimų ir plėtros patirtis, naujoviška veikla per pastaruosius metus, personalo, dirbančio tyrimų ir plėtros srityje, skaičius, organizacijos užimama rinkos dalis [9]. Pasirenkant verslo organizacijas bendradarbiavimui taip pat siūloma atkreipti dėmesį į finansinį stabilumą [26]. Finansinis stabilumas visų pirma garantuoja, jog neprireiks keisti bendradarbiauti pasirinktos organizacijos projekto dėl jos finansinio nepajėgumo. Finansinio stabilumo tikrinimas yra ypač svarbus, kai bendradarbiauti pasirenkamos nedidelės vietinio kapitalo organizacijos, kurių apyvartos nėra pastovios. Šiam tikslui naudojamos verslo organizacijų metinės ataskaitos, valstybinės mokesčių inspekcijos ir kitų finansinės kontrolės įstaigų teikiami duomenys apie organizaciją. Kitas ne mažiau svarbus kriterijus, pagal kurį turi būti įvertintas partneris, yra orientacija į kokybę. Įvertinus tai, jog dauguma viešojo sektoriaus organizacijų savo veiklos rezultatų negali matuoti kiekybiniais rodikliais, kaip pajamų ar apyvartos, bendradarbiaudamos su kitomis organizacijomis, jos taip pat dėmesį turi kreipti į tai, kaip bendru darbu galima būtų padidinti kokybinius veiklos rezultatus. Taigi kokybiniai rodikliai arba tiesiog orientacija į kokybę yra vienas iš pagrindinių verslo organizacijos, kaip potencialios partnerės, vertinimo kriterijų. Orientacijos į kokybę vertinimas yra ypač svarbus, kai privatus sektorius ima da-

lyvauti teikiant viešąsias paslaugas. Viešosios paslaugos turi garantuoti tam tikros paslaugos prieinamumą visiems gyventojams arba pažeidžiamiausiai jų daliai, todėl be aukštos kokybės reikalavimų negalima kalbėti apie vertės kūrimą visuomenei ir apie tikslingą bendradarbiavimą. Pavyzdžiui, bendradarbiaujant socialinės apsaugos srityje, tinkamos organizacijos atrenkamos remiantis ankstesnių užduočių įvykdymo rezultatų analize, atskleidžiančia pagrindinius kokybinius veiklos rezultatus, organizacijos pasiruošimą veikti vienomis ar kitomis sąlygomis reikiamu intensyvumu [26]. Ankstesni rezultatai yra puikus ateities rezultatų rodiklis, todėl organizacijos vartotojų tyrimas yra vienas iš patikimiausių būdų organizacijos – kandidatės tinkamumui įvertinti. Verslo organizacijos darbuotojų vertinimas taip pat turi būti įtrauktas į tikrintinų rodiklių sąrašą. Darbuotojų tinkamumas ir patikimumas, išreiškiamas darbuotojų išsilavinimo ir kaitos rodikliais, yra vienas svarbiausių dalykų. Seniai dirbantys darbuotojai yra sukaupę tinkamą patirtį, todėl verslo organizacija nesusidurs su papildomomis jų mokymo problemomis ir visą dėmesį galės koncentruoti į veiklą, kylančią iš bendradarbiavimo. Be to, vertintinos darbuotojų mokymo programos, pagal kurias jie tobulinasi ir tobulinsis ateityje. Intensyvūs, tęstiniai ir su darbu tiesiogiai susiję mokymai atspindi darbuotojų pasiruošimą teikti kokybiškas viešąsias paslaugas arba kitomis formomis kryptingai ir veiksmingai bendradarbiauti su viešojo sektoriaus darbuotojais. Darbo apimčių ir joms atitinkančio užmokesčio įvertinimas – dar vienas rodiklis, kurį tikslinga patikrinti, nes jis atspindi darbuotojų motyvaciją bei nusiteikimą atlikti didesnes darbo apimtis, kurios organizacijoje gali atsirasti dėl bendradarbiavimo prasiplečiant jos veiklos sritims.

Viešojo sektoriaus organizacijos vertinamos pagal kitus kriterijus: vadovaujančiojo personalo iniciatyvumą, sugebėjimą lyderiauti ir valdyti visą projektą [13], organizacinės struktūros lankstumą [14]. Pagal šiuos kriterijus nustačius potencialias bendradarbiavimo organizacijas, galima tikėtis didesnio nei vidutinis viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo veiksmingumo, teikiančio laukiamą naudą abiem bendradarbiaujančioms šalims. Teikiama nauda suvokiama nevienodai ir tai priklauso nuo veiklos srities bei susiklosčiusių tradicijų, kurios lemia nevienodą bendradarbiavimo intensyvumą.

Norint įvertinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaką socialinei atsakomybei versle, būtina nagrinėti konkrečią veiklos sritį. Šiuo atveju buvo pasirinkta farmacija.

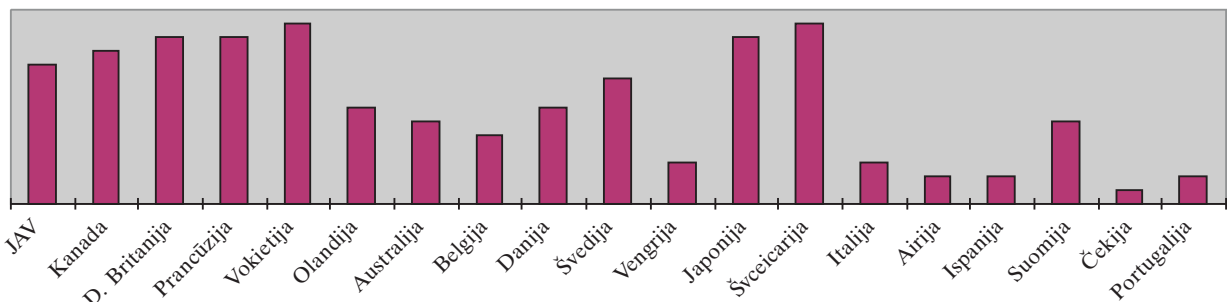
## **Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo bei socialinės atsakomybės versle savitarpio priklausomybė**

Atliekant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo bei socialinės atsakomybės versle tyrimus farmacijos srityje, buvo būtina normalizuoti ir įvertinti kriterijų reikšmes, nes tik taip buvo galima palyginti skirtingose farmacinės rūpybos sistemose plėtojama verslą ir nustatyti raidos dėsningumus. Kriterijų reikšmėms nustatyti nepakanka įvertinti svarbiausias ypatybes, reikia nustatyti ir realius kriterijų reikšmingumus. Šiam tikslui pasirinktas daugelio kriterijų analizės metodas. Taikant šį metodą nustatytas tam tikrose valstybėse plėtojamo farmacijos verslo socialinės atsakomybės lygis bei viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo intensyvumas. Socialinės atsakomybės lygiui valstybėje matuoti pasirinkti tokie kriterijai: etikos kodekso egzistavimas įmonėse, aiškiai suformuluota veiklos koncepcija, įmonių dalyvavimas įvairiose privačiose, valstybinėse bei tarpvalstybinėse sveikatos gerinimo programose, farmacijos naudos valdymo programose, priklausymas įvairioms tarptautinėms farmacijos įmonių asociacijoms, kurių veiklą reglamentuoja susikurti etikos kodeksai, aktyvus farmacininkų, dirbančių skirtinga veikla besiverčiančiose farmacijos verslo įmonėse, dalyvavimas farmacininkų asociacijų, turinčių farmacininko etikos kodeksus, veikloje. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo intensyvumui valstybėje nustatyti pasirinkti du kriterijai: verslo organizacijų dalyvavimas viešuosiuose projektuose ir bendrųjų projektų apimtys. Tyrimo rezultatai atspindi 2 ir 3 paveiksluose.

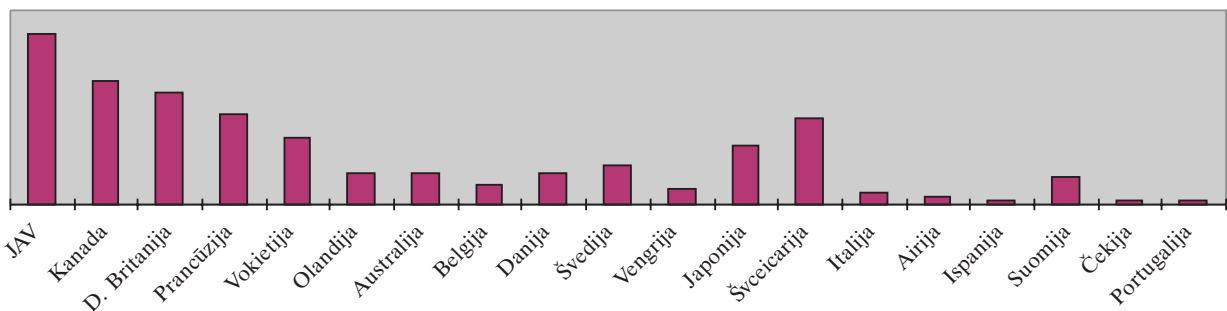
Šių dviejų kintamųjų savitarpio priklausomybė nustatyta taikant koreliacinę analizę. Apskaičiuotas koreliacijos koeficientas  $r_{xy}$  lygus 0,783, todėl galima teigti, jog tarp viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo intensyvumo ir socialinės atsakomybės versle yra stipri tiesioginė priklausomybė.

## **Išvados ir pasiūlymai: socialinės atsakomybės versle skatinimo galimybės plėtojant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą Lietuvoje**

Tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, jog socialinė verslo atsakomybė yra didesnė tose valstybėse, kur viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra intensyvesnis. Taigi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas turi tiesioginį



2 pav. Valstybių pasiskirstymas pagal jose plėtojamo farmacijos verslo socialinės atsakomybės lygmenį



3 pav. Valstybių pasiskirstymas pagal jose plėtojamo viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo farmacijos srityje intensyvumą

nę teigiama įtaką socialinės atsakomybės plėtojimuisi versle. Remiantis išskirtais trimis socialinės atsakomybės formavimosi lygmenimis, intensyviai bendradarbiaujant viešajam ir privačiam sektoriams Lietuvoje išsiplėtus viešojo administravimo įtaka verslui. Ši įtaka neapsiribotų tik instituciniu lygmeniu, kai reguliuojant aplinką verslo organizacijos verčiamos deklaruoti socialinę atsakomybę. Suformulavus aiškius įmonių atrankos kriterijus, socialinės atsakomybės skatinimas perkeliamas į organizacinį lygmenį, kai remiantis socialinės atsakomybės principais įmonėse diegiamas asmeninės veiklos planavimas, užmokesčiai ir kontrolė.

Lietuvoje verslo socialinė atsakomybė individualiu lygmeniu gali būti aktyviai skatinama įgyvendinant bendruosius projektus, kai darbuotojai viešajame ir privačiame sektoriuose ima veikti bendradarbiaudami ir perimdami vieni iš kitų ne tik asmeninę patirtį, bet ir darbo bei elgesio principus. Įvertinus tai, jog veiklos principai lengviausiai sklinda tuo pačiu lygmeniu, reikia pripažinti, jog egzistuoja viena svarbi sąlyga verslo socialinei atsakomybei skatinti individualiu lygmeniu: socialinė atsakomybė šiuo lygmeniu gali būti skatinama tik tuomet, jei viešajame sektoriuje dirbantys žmonės suvokia socialinės atsakomybės svarbą ir šis suvokimas ugdomas jų veikloje.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvoje socialinė atsakomybė versle intensyviai skatina-

ma plėtojant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, kai:

- 1) sukuriama bendradarbiavimo aplinka ir verslo organizacijos yra skatinamos veikti socialiai atsakingai;
- 2) bendradarbiauti pasirenkamos verslo organizacijos pagal kriterijus, apimančius socialinės atsakomybės raišką verslo organizacijose;
- 3) bendradarbiavimo procese aukštą viešojo sektoriaus darbuotojų socialinę atsakomybę perima verslo organizacijų darbuotojai.

Toks socialinės atsakomybės versle skatinimo mechanizmas ilgainiui įgautų savireguliacijos elementų, kai socialinė atsakomybė būtų abipusiškai palaikoma viešajame ir privačiame sektoriuose, be to, jos plėtrai įtaką darytų visuomenė per joje susiformavusias elgesio normas. Tokio mechanizmo diegimas Lietuvoje būtų naudingas tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus organizacijoms, kadangi atvertų naujas verslo plėtos perspektyvas bei padidintų viešojo sektoriaus kaip administratoriaus funkcijas.

## Literatūra

1. Aronson S. A. Corporate Responsibility in the Global Village: The British Role Model and the American Laggard. *Business & Society Review*. Fall 2003. Vol. 108. Issue 3. P. 309–339.
2. Berthoin A. Institutionalizing Corporate Social Responsiveness: Lessons Learned from the Migrants Experience / in L. Person (Ed). *Research in Corporate Social Policy and Performance*. Greenwich, CT: JAI, 1985. Vol. 7. P. 229–249.

3. Bhambri A., Sonnenfeld J. Organization Structure and Corporate Social Performance: A field Study in two Contrasting Industries // *Academy of Management Journal*. 1988. No. 31. P. 642–662.
4. Brown D. L. *Managing Conflicts at Organizational Interface*. Addison–Wesley Publishing Co. 1983.
5. Chang C. K. N., Shipp S. S., Wang A. J. The Advanced Technology Program: a Public–Private Partnership for Early Stage Technology Development. *Venture Capital*. No. 4. 2002. Nr. 4. P. 363–370.
6. Clinard M. B. *Corporate Ethics and Crime: The Role of Middle Management*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
7. Crowley L. G., Karim A. Conceptual Model of Partnering. *Journal of Management in Engineering*. 1995. No 5. P. 33–39.
8. Davis K. The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. No. 16. P. 312–322.
9. Eickelpasch A., Kauffeld M., Pfeiffer I. The InnoRegio Programme: Implementing the Promotion and Developing the Networks. *Economic Bulletin*. 2002. Vol. 39. Issue 8. P. 281–291.
10. Epstein E. M. The Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*. 1987. No. 29. P. 99–114.
11. Freeman R. E., Gilbert Jr. *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
12. Garvin K. Providing Public Service. *New Economy*. 2000. No. 3. P. 132–137.
13. Giampalmi J. Global Sustainable Development: Leadership and Integration. *Executive Speeches*. Feb/Mar 2000. Vol. 14. Issue 4. P. 14–19.
14. Grimshaw D., Vincent St., Willmott H. New Control Models and Emergent Organizational Forms. *Administrative Theory & Praxis*. Vol. 23. No. 3. 2001. P. 407–430.
15. Hill R. P., Smith D. St. Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior. *Business and Society Review*. 2003. Nr. 3. P. 339–364.
16. Holmes S. L. Adapting Corporate Structure for Social Responsiveness. *California Management Review*. 1978. No. 21. P. 47–54.
17. Husted B. W. A Contingency Theory of Corporate Social Performance. *Business & Society*. 2000. Vol. 39. Issue 1. P. 24–49.
18. Kohls J. Corporate Board Structure, Social Reporting and Social Performance / in L. E. Preston (Ed). *Research in Corporate Social Policy and Performance*. Greenwich, CT: JAI, 1985. Vol. 7. P. 165–189.
19. Miles R. H. *Managing the Corporate Social Environment: A Grounded Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
20. Murphy P. E. Creating Ethical Corporate Structure. *Sloan Management Review*. 1989. No. 30. P. 81–87.
21. Murphy P. E. Implementing Business Ethics. / *Journal of Business Ethics*. 1988. No. 7. P. 907–915.
22. Preston L. E., Post J. E. *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, 1975.
23. Savas E. S. *Privatization and Public-Private Partnerships*. New York: Chatham House, 2000.
24. Simerly R. L. An Empirical Examination of the Relationship between Management and Corporate Social Performance. *International Journal of Management*. Sep 2003. Vol. 20 Issue 3. P. 353–360.
25. Velasquez M. G. *Business Ethics: Concepts and Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1992.
26. Wells R., Wick A. R. The Secret of a Successful Team. *Security Management*. 1998. No. 42. P. 91–95.
27. Westley F., Vredenburg H. Interorganizational Collaboration and the Preservation of Global Diversity. *Journal of the Institute of Management Sciences*. Jul/Aug 97. Vol. 8. Issue 4. P. 381–402.
28. Wood D. J. *Business and Society*. Glenview, IL: Scott, 1995.

Rasa Smaliukienė

## PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIP AND ITS INFLUENCE TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

### Summary

Public administrators are looking for solutions to social and economic problems in a county. Public–private partnership is one of such innovative solution that helps create new possibilities for social sector development and increases public welfare. Public welfare is also positively depended on corporate social responsibility, when profit-seeking organizations are responsible toward society in general. The interdependence of these two variables – public–private partnership and corporate social responsibility were analyzed in a study. The main criteria for evaluations of public–private partnership and corporate social responsibility were presented, summarized and adopted to particular playground.

---

*Rasa Smaliukienė* – Vilniaus Gedimino technikos universiteto socialinių mokslų daktarė, docentė

Telefonas (+370~5) 2744880

Elektroninis paštas [rasasmal@yahoo.com](mailto:rasasmal@yahoo.com)

Straipsnis įteiktas 2005 m. vasario mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2005 m. balandžio mėn.