

## DARNUMAS IR JO TEIKIAMA NAUDA ORGANIZACIJOMS

LIGITA ŠIMANSKIENĖ<sup>1</sup>, ARNOLDAS PETRULIS<sup>2</sup>

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

### ANOTACIJA

Pastaruoju metu darnaus vystymosi terminai įvairiuose moksluose, atliekant tarpdisciplininius tyrimus, gana dažnai vartojami, tačiau vis dar pasigendama ne tik išsamesnio paaiškinimo, kas yra darnus vystymas, darni organizacija, darnus verslas, bet esama žmonių, kurie kategoriškai priešinasi darnaus verslo vystymui. Šiame straipsnyje analizuojamos prielaidos, galinčios pagrįsti darnaus vystymosi naudą organizacijoms. Pateikiamos ir analizuojamos darnios organizacijos sampratos ir nauda organizacijoms, kurios sieks tapti darnios.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *darnumas, organizacija, nauda.*

JEL KLASIFIKACIJA: Q56, Q 01, M 10

### Įvadas

Jau seniai išsivysčiusiose pasaulio šalyse ryškus poreikis išsaugoti dar išlikusią nepažeistą aplinką (kur įmanomą – ją atkurti) ir garantuoti tolesnę žemės gyventojų (ne tik žmonių) išlikimą ir vystymąsi. Norint tai pasiekti, būtina įgyvendinti visų žmogaus veiklos sričių – gamybos, paslaugų, rinkodaros, vartojimo, valstybės valdymo, tarptautinių ekonominių ir visuomeninių organizacijų veiklos – pokyčius. Matome, kad vis svarbesnį vaidmenį pasaulinėje darnaus vystymosi įgyvendinimo politikoje (politika – tai bendro žmonių gyvenimo visuomenėje organizavimo ir nuolatinio reguliavimo veikla) atlieka savanoriškos verslo pastangos, kurias tiesiogiai ir netiesiogiai veikia visuomenės požiūris į jų veiklą. Nors organizacijų vadovybė, be abejo, supranta, kad reikia įvertinti ir prisitaikyti prie naujų pokyčių, nuolat stebėti konkurentus, jų veiklą, vis ieškoti naujų išteklių, kartu atsižvelgti į aplinkosaugos reikalavimus. Tai organizacijoms nėra lengva. Be to, vis dar esama organizacijų vadovų, kurie vadovaujasi tik ekonomine, neretai – savanaudiškumo logika. Tokie vadovai mano, kad bet kuri investicija, reaguojant į aplinkosaugos reikalavimus, nekalbant apie socialinius darbuotojų ar bendruomenės poreikius, yra tik lėšų švaistymas. Todėl tampa svarbus mokslinis klausimas, kaip pagrįsti darnios organizacijos naudą ir pakeisti minėtų vadovų mąstymą. Beje, darnios organizacijos kūrimo klausimai aktualūs ir tiems vadovams, kurie suvokia darnumo naudą, bet nežino, kaip to pasiekti. Sparčiai vykstant ekonomikos, technologijų, verslo išorinių ir vidinių aplinkų pokyčiams, darnus organizacijos vystymas tampa viena svarbiausių ir aktualiausių organizacijos problemų: kaip tai užtikrins organizacijos

<sup>1</sup> Ligita Šimanskienė – profesorė, daktarė. Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra, Regioninės politikos ir planavimo centras. Moksliniai interesai: organizacinės kultūros tyrimai, ĮSA, konfliktų tyrimai organizacijose, komandinis darbas, kultūrų skirtumai, darnus regionų ir organizacijų vystymas

Adresas: Minijos g. 155, LT-93185 Klaipėda

El. paštas: ligita.simanskiene@gmail.com

Tel.: +370 46 398 596; +370 46 398 597

<sup>2</sup> Arnoldas Petrusis – verslo vadybos magistrantas. Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra. Mokslinių interesų kryptys: organizacijų valdymas, vadovavimo stiliai

Adresas: Minijos g. 155, LT-93185 Klaipėda

El. paštas: arnius1971@gmail.com

Tel.: +370 673 444 29

konkurencingumą? Kuo tai padės pačiai organizacijai jos veikloje? Šiuolaikinės ekonomikos sąlygos, stiprėjanti konkurencija, nuolat kintančios veiklos aplinkybės, riboti gamtos išteklių verčia organizacijas nuolat peržiūrėti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus. Planuodama veiklą, organizacija gali įgyti pranašumą, jeigu jos vadovai gerai susipažinę su rinkoje vykstančiais procesais ir geba numatyti galimus jų padarinius, išsikeldami trumpalaikius ir ilgesnės perspektyvos tikslus, suderinę aplinkosauginius, ekonomikos ir socialinius aspektus. Todėl darnus organizacijos vystymas apima organizacijos suformuluotą ateities viziją, prisiimamą misiją, siekiamus tikslus, išsikeltus uždavinius ir numatytus veiksmus, įvertinus alternatyvas, kurie padėtų visą tai paversti tikrove, nauda ne tik konkrečiai organizacijai, bet ir visuomenei.

Darbo objektas – darni organizacija.

Darbo tikslas: atskleisti darnumo naudą organizacijoms.

Darbo uždaviniai:

- pateikti prielaidas, skatinančias kurti darnias organizacijas;
- apibrėžti darnios organizacijos sampratą ir pagrįsti naudą organizacijoms tapti darniomis.

Darbo metodai: remiantis užsienio ir Lietuvos mokslininkų tyrimais, taikant literatūros analizės ir sintezės, stebėjimo metodus, susisteminti duomenys ir sukurti paveikslai, pagrindžiantys darnios organizacijos naudą. Taikytas stebėjimo metodas ypač tinka rinkti duomenis, atliekant žmonių elgesio ir organizacijų tyrimus. Dažniausiai stebėjimo vienetą yra ne pavienis žmogus, o jų grupė: šiuo atveju darnia veikla užsiimančios organizacijos. Stebėjimo, kaip duomenų rinkimo metodo, taikymas remiasi prielaida, kad kartais geriau stebėti, kas vyksta, o ne klausti žmonių, kas vyko. Stebėdamas tyrėjas suvokia sąveikų įvairovę, apie kurią informantai nekalba, susidaro visapusišką vaizdą apie tiriamą problemą.

## 1. Darnios organizacijos kūrimo prielaidos

Darnų vystymąsi galima apibrėžti, kaip sisteminiu mąstymu paremtą vystymosi filosofiją, kurios esmė – pamatiniai gamtos dėsniai, kurių žmogus neturėtų pažeisti, norėdamas užtikrinti sistemos patvarumą ir žmogaus tęstinumą šioje planetoje, kartu užtikrinant socialinį teisingumą ir ekonominę gerovę. D. Leuenbergerio (2006) teigimu, biologinė įvairovė, funkcinis atsparumas, darbo našumas, socialinė gerovė, pilietiškumas, socialinis teisingumas yra praktiniai darnaus vystymo komponentai. Todėl akivaizdu, kad darnūs ekonominiai sprendimai negali būti neekologiški, taigi jie galimi, tik jei įvyks fundamentalūs žmonių vertybinių nuostatų pokyčiai, susikurs nauja etika, naujas požiūris į gamtą, numatantis visų mūsų atsakomybę, išsaugant sveiką santykį su gamta (Čiegis, Gavenauskas, 2005; Štreimikienė, Vasiljevienė, 2004). Darnus vystymasis tampa vis svarbesnis planuojant gamybą, nes turi būti atsižvelgta į tokias sritis, kaip visuotinis klimato atšilimas, vaikų įdarbinimo ir socialinių bei aplinkos apsaugos standartų laikymasis. Dažniausiai darnus vystymasis apibūdinamas kaip visapusiškas trijų dimensijų (ekonomikos, ekologijos, socialinių reikalų) ir jų ilgalaikių perspektyvų nagrinėjimas. Tinkami rodikliai ir kokybės metodų bei procedūrų taikymas yra būtini vertinant organizacijos procesus darnaus vystymosi požiūriu (Jochem, 2011, p. 130). Darnų verslą užtikrinantys veiksniai yra ne tik ekonominiai, bet ir susiję su aplinkos ištekliais, socialine gerove bei stabilumu. Verslo sektorius vaidina pagrindinį vaidmenį, sprendžiant tokias problemas kaip ekologinė žala vietiniu, regioniniu ir globaliu mastu (Bruno, Karliner, 2002; Clifton, Amran, 2010). Aplinka ir verslas yra glaudžiai susiję, o ilgalaikė verslo sėkmė priklauso nuo to, kaip organizacija geba darniai integruotis į aplinką ir jausti visuomenės socialines nuotaikas. Istoriskai kreipęs dėmesį tik į pelno kaupimą, šiuolaikinis verslas jau turi atsižvelgti į aplinkos tausojimą ir platesnius socialinius interesus, nes tai yra verslo sėkmės pagrindas, be kurio verslas negalės toliau vystytis.

Šiuo metu sėkmingos verslo organizacijos „auklėja, šviečia“ vartotojus. Tai jos daro dalyvaudamos aplinkosauginėse ir kitose pilietinėse akcijose, neteršdamos gamtos ir paaiškindamos vartotojams, kodėl tai naudinga visuomenei. Taip skatinamas etiškas ir aplinkosauginis vartojimas, kuris, viena vertus, gali atrodyti organizacijoms nenaudingas, kita vertus, tai puiki reklama, padeda išsiskirti iš kitų panašia veikla užsiimančių organizacijų. Taigi reikia dirbti tokiomis kryptimis (Juščius, Šneiderienė, 2013, p. 72):

- Užtikrinti konkrečių gaminių rūšių gamybos kiekį, kurio pakaktų tam tikrai rinkos nišai užimti. Visų pirma organizacija turi gaminti tas prekes ir teikti tas paslaugas, kurios tam tikru laikotarpiu yra paklausios. Kitaip tariant, kuo geriau organizacija tenkina visuomenės lūkesčius ir poreikius, tuo tvirčiau ji įsitvirtina visuomenėje ir veikla tampa pelningesnė.
- Kontroluoti ir gerinti gaminio savybes, mažinti gamybos sąnaudas, siekiant gauti planuotą pelną ir sumažinti nuostolių riziką sumažėjus rinkos kainoms.
- Verslo sėkmė dažniausiai priklauso nuo to, kaip sugebama padaryti savo gaminį patrauklų, t. y. kaip pateikiamas gaminio išskirtinumas.

Atsižvelgdama į visuomenės lūkesčius, organizacija susikuria geresnį įvaizdį rinkose, kaip pačios organizacijos išskirtinį pranašumą. O ekologiško gaminio išskirtinumą dažniausiai atskleidžia ekologinio ženklo pridėjimas prie etiketės (ekologinė etiketė), tai suteikia produkcijai pridėtinę vertę (Esty ir Winston, 2009; Orlitzky, Siegel, Waldman, 2011). Šiandieninis vartotojas prekės ženklą tiesiogiai sieja su paslaugos ar prekės pardavėju. Ekologinio produkcijos pranašumo išnaudojimas reklamoje ne naujiena, tačiau dabar jų vaidmuo prekės ženklo kūrimo ir plėtojimo procese gerokai išaugo. Tokia rinkodaros strategija duoda teigiamų rezultatų, nes padeda lengviau pasiekti abipusę naudą įmonei ir pirkėjui / vartotojui dėl prekės ženklo reputacijos, kaip vieno iš jos vertės suvokimo elementų (Bakanauskas, Vanagienė, 2012, p. 15). Teiginyms apie darnią subjektų plėtrą suformuluotas kaip samprotavimų išvada, o ne kaip reiškinio tiesioginio stebėjimo padarinys. Pabrėžtina, kad tai būdinga socialiniams mokslams, kur stebimi pokyčiai numatomi remiantis stebėjimu pagrįstais modeliais. Todėl, teigtina, kad modeliavimo metodai būtų tikslūs, jie turi būti metodologiškai pagrįsti ir atsižvelgta į jų daromą įtaką. Tačiau ne visada įmanoma iš anksto įvardyti, tam tikra įtaka yra teigiama ar neigiama, nes tai priklauso nuo tuo metu vertinamos organizacijos (Bartkus, Grunda, 2011, p. 32). Todėl siūloma galimas įtakas sugrupuoti į teigiamą, neigiamą ir situacinę. Taigi verslo darnumo daromos įtakos turi poveikį aplinkai:

- Neigiama įtaka: tarša, produktų gyvavimo ciklo pabaigos tarša, diskriminacija, korupcija, išteklių mažėjimas, medžiagų eikvojimas, vaikų darbas ir baudos.
- Teigiama įtaka: darbuotojų mokymai, neįgalųjų įdarbinimas, darbuotojų, neturinčių darbo patirties, įdarbinimas, priešpensinio amžiaus darbuotojų įdarbinimas, darbo saugumas, draugiška darbovietė, profsąjungos, mokami mokesčiai, mokamas atlyginimas, pelnas ir labdara.
- Situacinė įtaka: produktas ar paslauga, produkto tiekimas ar paslaugos teikimas apibrėžtai visuomenei (pvz., išskirtinis prabangus gaminio modelis).

Remiantis M. Charterio, K. Peattie, J. Ottmano ir M. J. Polonskio (Butkutė, Gotautienė 2011, p. 104) pateiktu modeliu, norėdama pasiekti išskirtinį pranašumą ekologinės rinkodaros požiūriu, organizacija turi įgyvendinti šiuos uždavinius:

- organizacijos vidaus nuostatų, orientuotų į aplinkos apsaugą, sukūrimas ir paskelbimas;
- aplinkosaugos veiksmų įvertinimas ir nuolatinis atskaitingas tikrinimas: būtina įvertinti pasiektus rezultatus (šių ataskaitų dėka įmonės gali siekti būti sertifikuotos atitinkamų tarptautinių organizacijų, kurių suteikiami sertifikatai plačiai pripažįstami ir ne tik atskleidžia organizacijos laimėjimus tam tikroje srityje, bet ir padeda jai kurti teigiamą įvaizdį);
- tikslų nustatymas ir veiklos programų rengimas;
- atsakomybės nustatymas;
- tolygiai pritaikomas išteklių skyrimas;
- darbuotojų mokymai; darbo jėgos ugdymas – tai viena iš prielaidų didinti darbo veiksmingumą, kurti pridėjamąją vertę, kurią lemia tam tikras darbo našumas, įgalinantis darbo jėgą sukurti didesnę vertę nei jos pačios vertė (Pilipavičius, 2012, p. 196);
- veiklos programų stebėseną;
- ekologinio požiūrio įvertinimo rodiklių nustatymas;

- aplinkosauginės visumos suderinimas su organizacijos verslo valdymo sistema;
- aplinkosauginiais reiškiniais suinteresuotų šalių įtraukimas.

V. Juščius ir A. Šneiderienė (2013, p. 70) pasiremia pačia paprasčiausia savanaudiško racionalumo teorija, kurioje teigiama, kad prisidėjimas prie visuomenės vystymosi, tvirtos bendruomenės formavimo bus naudingas verslui ilgalaikėje perspektyvoje. Remiantis tikslesniu šios teorijos apibrėžimu, savanaudiškas racionalumas remiasi dviem įžvalgų kryptimis:

- Visuomenė tikisi, kad verslas, turėdamas didelius finansinius išteklius ir galios, turėtų duoti gražos visuomenei, kitaip bus priimtos reguliavimo taisyklės ar net bus galimas vartotojų boikotas.
- Kitas teiginys yra tas, kad verslo socialinė veikla (kitaip dar vadinama įmonių socialinės atsakomybės, toliau – ĮSA, praktika) lems verslo sėkmę, pritraukiant vartotojus ir darbuotojus, klientus, tiekėjus, bus sukurta geresnė aplinka, atsižvelgta į suinteresuotųjų grupių poreikius, be to, tokioms įmonėms bus palankesnės ir valstybės institucijos.

Taigi pateikiami veiksniai, kaip sėkmingo verslo prielaidos, yra šie: visuomenės vystymasis, stiprios bendruomenės formavimas, regiono išsivystymas, geresnė veiklos aplinka, palankesnis valstybių institucijų požiūris, taip pat visų šių veiksnių kartu su verslu, kaip bendros ekonominės veiklos dalyvių, darnus bendradarbiavimas (Juščius, Šneiderienė, 2013, p. 70).

## 2. Darnios organizacijos samprata ir nauda

R. Čiegis ir R. Grunda (2007, p. 24–25), apibendrinami mokslo darbus, skiria šias darnaus verslo ir darnios organizacijos sampratas:

- UNCTAD darnaus verslo samprata darnų verslą apibūdina kaip verslą, kuris palieka aplinką ne blogesnėje situacijoje kiekvieno finansinio periodo pabaigoje, nei ji buvo to finansinio periodo pradžioje; teigia, kad jei įmonė nori tarpti darnia, ji turi stengtis, kad jos įtaka aplinkai per finansinius metus nebūtų neigiama.
- „Geros korporacijos chartija“, nustačiusi 21 įsipareigojimą, kurie suskirstyti į penkias įmonės veiklos sritis: darbuotojai, pirkėjai, tiekėjai, bendruomenė-aplinka, akcininkai-finansuotojai. Ši chartija susieja visas suinteresuotųjų šalių sąveikas. Parengtos socialiai atsakingo verslo nuostatos gali būti taikomos ir kaip darnų verslą apibūdinantys požymiai.
- VALDEZ (pavadinta po 1989 m. įvykusios tanklaivio „Exxon Valdez“ avarijos), 1992 m. pervadinta į CERES (nepelno siekiančios kompanijos, kuri skleidžia darnumo idėjas, sukūrė dešimt VALDEZ pamatinių nuostatų) principai, apimantys biosferos apsaugą, darnų natūralių išteklių naudojimą, taršos mažinimą, saikingą energijos naudojimą, saugių gaminių gamybą ir paslaugų teikimą, žalos atlyginimą bei reikalaujantys, kad įmonės į direktorių tarybą paskirtų aplinkosaugos ekspertus ir kad atliktų bei skelbtų metinį atitikimo VALDEZ (CERES) principams auditą;
- ICC verslo chartija už darnų vystymąsi, kurią sudaro 16 nuostatų, apimančių svarbias sveikatos, saugumo ir gaminių valdymo sąvokas ir suteikiančių verslui pagrindą aplinkos vadybai. Tai leidžia pasiekti pagrindinį chartijos tikslą – kad kuo daugiau įmonių pasišvęstų gerinti aplinkosauginę veiklą pagal ICC verslo chartijos principus, tam skirtų vadybos personalą, vertintų savo pažangą ir apie ją praneštų darbuotojams bei visuomenei;
- IISD darnaus verslo principai – Kanadoje įsikūrusio Tarptautinio darnaus vystymosi instituto sukurti principai, sugrupuoti į tris dalis: vidinę darną, išorinį patikimumą ir savo išteklių išnaudojimą.
- St. Gallen vadybos koncepcija, kurioje vadybos tikslai aiškiai skiriami į tris valdymo lygmenis: normatyvinį, strateginį ir operatyvinį. Remiantis šia koncepcija, įmonės veikla pagrįsta jos ateities vizija, o pritaikant šią vadybos koncepciją darnaus vystymosi valdymui įmonėje, ji veikia pagal darnios įmonės viziją, kuri kreipia įmonės veiklą tiek veiklos ir gaminių ekologinio tobulinimo kryptimi, tiek į santykius su suinteresuotomis grupėmis.

- G. Winterio vadybos modelis, pagrįstas samprata, kad kiekvienas įmonės darbuotojas yra didžiulio bendrovės organizmo „gyvoji ląstelė“ ir prisiima visapusišką bendrovės aplinkosauginę atsakomybę.
- Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo socialiai atsakingo verslo nuostatos, kurių turėtų laikytis įmonės, remiančios socialinę atsakomybę. Šios 10 nuostatų suskirstytos į keturias grupes: žmogaus teisės, darbuotojų teisės, aplinkos apsauga ir kova su korupcija.

Egzistuoja nuomonė, kad pačioms organizacijoms gali būti sudėtinga apibrėžti darną, darnų vystymąsi, darnų verslą ar organizaciją. Todėl pirmiausia minėtina ši darnaus verslo ir darnios organizacijos teorinė samprata, tai yra darnumas per organizacijos ryšius su išteklių prieinamumu ir naudojimu, vėliau formuojant atsakingo verslo sampratą ir kt. Kadangi išorinė aplinka ir organizacijos yra glaudžiai susijusios, ilgalaikė organizacijų sėkmė priklauso nuo to, kaip darniai ji geba suartėti ir įsiliesti į aplinką bei jausti suinteresuotųjų šalių socialines nuotaikas (Krupka, Provaznikova, 2013). Kad organizacija jaustų socialines nuotaikas, gali padėti užsimezgę bendradarbiavimo ryšiai tarp įvairių ekonominės veiklos dalyvių, tai vienas pirmųjų žingsnių, pradedant organizacijai vertinti darnaus vystymosi nuostatas (Brower, 2011). Todėl svarbu suvokti, kad jei organizacija nori užsitikrinti ilgalaikį visuomenės pritarimą ir pasitikėjimą, ji turi atlikti savo gaminio ekologinį ištyrimą visais jo gamybos, platinimo ir naudojimo laikotarpiais ir įvertinti visas galimas aplinkosaugines bei technologines pasekmes. Sukurtas gaminys gali užtikrinti organizacijos veiklos gyvybiškumą ir ateitį, kuris kokybinę išraišką įgauna gamybos procese (išteklių – žaliava – gaminys – prekė – pajamos – investicijos), sukuriant pridėtinę vertę, kad gaminys būtų pelningas (Pilipavičius, 2012, p. 196). Svarbu organizacijos veikloje ne tik laikytis darnaus vystymosi principų, bet ir apie tai pranešti tikslinėms su organizacija susijusioms grupėms. Darnios veiklos viešinimas padidina organizacijos veiklos skaidrumą ir visuomenės pasitikėjimą, o savanoriška aplinkosauginė ir socialinė veikla tampa svarbiu veiksmu, gerinančiu organizacijos įvaizdį ir didinančiu jos vertę.

Organizacijai darnus vystymas reiškia verslo strategijų ir veiksmų, kurie šiandien patenkina organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių poreikius, taikymą, kartu apsaugo ir didina žmonių ir gamtos išteklius, kurių reikės ateityje (Čiegis, 2008). 1 lentelėje pateiktos kelių autorių darnios organizacijos sampratos.

1 lentelė. Darnios organizacijos sąvokos

Autoriai	Sąvoka
Z. Atkočiūnienė, R. Radiunaitė (2011)	Darni organizacija yra ta, kurioje gamta ir žmonės yra tinkamai įvertinami, tai sukuria didelį konkurencinį pranašumą
L. Šimanskienė, J. Paužuolienė (2011)	Darni organizacija – tai darnumas, apibrėžiamas per organizacijos ryšius su išteklių prieinamumu bei naudojimu, kuriant atsakingo verslo sampratą
R. Čiegis, R. Norkutė (2012)	Organizacijos, siekiančios savo veikloje darnumo, negali ignoruoti nei vienos iš darnaus vystymosi dimensijų – integracija turėtų apimti visas veiklas įmonėje ir už jos ribų, siekiant įgyvendinti nepertraukiamą socialinį darnumą
D. Lodienė (2011)	Darni organizacija – tai puiki terpė kūrybiškumui, naujoms idėjoms ir pažangai
Z. Atkočiūnienė (2013)	Darna organizacijoje reiškia daugiau nei vieno ar kito principo įgyvendinimą, tai požiūrių ir elgsenos transformacija, kuri laikui bėgant investuotą kapitalą paverčia darniu pelnu

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Darni organizacija nėra savaiminis reiškinys. Tam būtina sukurti tinkamas sąlygas: nustatyti darnos iniciatyvų organizacijoje veiksmus, juos skatinančią ir palaikančią valdymo sistemą, nuolat juos plėtoti ir tobulinti (Atkočiūnienė, Radiunaitė, 2011, p. 56). Darni organizacija yra puiki terpė plėtoti pažangą, kai vadovybės nuolat skatinamas personalas gali tobulinti esamas technologijas ir kurti naujas. Todėl siekiant

skatinti pažangą, pirmiausiai turime sukurti darnią organizaciją. Skatindami darnių organizacijų gimimą ir vystymąsi, savo ruožtu skatinsime pažangą (Lodienė, 2011, p. 170).



1 pav. Nauda darniai organizacijai  
Šaltinis: sudaryta autorių



2 pav. Nauda visuomenei  
Šaltinis: sudaryta autorių

Pateiktuose paveiksluose (1 ir 2 pav.) matome pavaizduotas naudas organizacijai ir visuomenei. Jeigu organizacija vadovaujasi darnumo principais, jos darbuotojai jaučiasi saugūs (pvz., organizacijoje vykdomi aplinkos apsaugos reikalavimai, atsižvelgiama į ekonominius ir socialinius darbuotojų poreikius, laikomasi atostogų, poilsio ir darbo režimo, mokama alga, laikantis darbo ir etikos kodeksų reikalavimų, nediskriminuojama pagal amžių, lytį ir pan.). Apie tokią organizaciją sužino visuomenė ir taip suformuojamas palankus visuomenės požiūris, skatinantis akcininkus investuoti. Turint darbuotojų pasitikėjimą ir daugiau lėšų, galima darniai plėsti verslą, t.y. investuoti į aplinkai palankias naujas technologijas, naujo produkto kūrimą. Tai lemia pajamas organizacijai, pardavus pagamintą produkciją ar suteikus paslaugas. Gavus daugiau pelno, organizacijų vadovybė darbuotojams gali mokėti didesnes algas, taikyti darbuotojams materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Taip ratas apsisuka ir matome, kad darbuotojai gali jaustis saugūs, būti kūrybiški, siekdami ne tik asmeninės naudos, bet ir naudos organizacijai. Vis dėlto didžiausia paskata tokiems darbuotojams – galimybė dirbti darnioje organizacijoje: matydami, kad organizacijoje vystomas darnus verslas, žinodami, kaip, kur ir į ką investuojama, kam suteikiama parama, jie didžiuojasi, kad gali dirbti organizacijoje, kur paisoma jų ir bendruomenės interesų. 2 paveiksle pavaizduota nauda visuomenei, jei šalyje ar regione, mieste esama darnių organizacijų. Instituciniu požiūriu, būtent tokioms darnioms organizacijoms sudaromos palankesnės verslo sąlygos. Darnios organizacijos, pateikdamos ekologiškus ar aplinkai nekenksmingus gaminius ar teikdamos tokias paslaugas, ugdo vartotojus, siūlydamos kitoki, darnų požiūrį į gyvenimą. Taip skatinamas etiškas ir taupus vartojimas, kas sukuria palankų bendruomenių požiūrį. Esant palankiam požiūriui, perkamos prekės ar naudojamosi būtent šių organizacijų paslaugomis, nes jomis pasitikima, tikima, kad jos negali pateikti nekokybiškų prekių, neišnaudoja vaikų darbo, neišnaudoja savo darbuotojų. Taigi tos organizacijos uždirbdamos daugiau, daugiau sumoka mokesčių valstybei, o tai naudinga visai visuomenei.

Siekiant nustatyti ir pagrįsti darnumo naudą, reikia neužmiršti visuomenės, kitaip tariant, atskleisti ir socialinius poreikius. Viena vertus, socialinis auditas yra būdas visai visuomenei įsitikinti, kiek verslo įmonė dera su aplinka produktų ir paslaugų, aplinkosaugos, žmonių išteklių požiūriu. Kita vertus, tai būdas pačiai įmonei įsivertinti, kaip įgyvendinami jos iškelti socialiniai tikslai (Dagilienė, Gokienė, 2012, p. 47). Ekologiškų gaminių gamintojai gali pasiekti pranašumą prieš kitus, jei savo veiklą plėtotų būtent šia linkme ir informuotų apie tai potencialius vartotojus. Verslo ir visuomenės interesų suartėjimas daro įtaką verslo sprendimų priėmimui, todėl organizacijos veikla transformuojama per kuriamą produkto pridėtinę vertę.

Etiškas vadybinių sprendimų priėmimas formuojant, kuriant ir naudojant išteklius, užtikrina konkurencinį pranašumą, kuris leidžia plėtoti darnų verslą (Гаврилов, 2012, c. 18):

- Turi įtakos organizacijos konkurencingumui.
- Padeda tausoti organizacijos išteklius ir ugdyti darbuotojų kompetencijas.
- Pagrindžia teisėtą organizacijos veiklą bendruomenėje (visuomenėje).

Naudą visuomenei, organizacijai tapus darnia, D. B. Reiser taip apibrėžia: teikti asmenims ar bendruomenėms produktus ar paslaugas taikant palankią kainodarą; skatinti palankias verslo sąlygas asmenims ar bendruomenėms, kuriančioms verslą; išsaugoti arba pagerinti aplinką; gerinti žmonių sveikatą; skatinti meno, mokslo ar žinių pažangą; didinti kapitalo srautus į veiklą, kuri naudinga visuomenei, arba į bet kurias kitas tikslingas veiklas, ypač nustatant konkrečią naudą visuomenei ar aplinkai (Reiser, 2011, p. 597).

Taigi apibendrinant galima teigti, kad darnus organizacijos vystymas – tai abipusė nauda, teikiama tiek organizacijai, kuri kuria ir plėtoja savo verslą, tiek bendruomenei (visuomenei), kuri turi gyventi šalia savo veiklą plėtojančios organizacijos, o gal net joje dirbti. Visų ekonominės veiklos dalyvių daroma nauda leidžia išvengti skaudžių padarinių (vieniems – ekonominių, kitiems – ekologinių).

## Išvados

Darnaus organizacijos vystymo prielaidos susikuria skatinant savanoriškai besikeičiantį požiūrį ir elgesį socialiniais, aplinkosauginiais ir ekonominiais aspektais: noras užsitikrinti gerovę ir prisiimti atsakomybę, kaip santykis su dabartimi ir ateitimi, suteikiant galimybę ir kitiems užsitikrinti vystymąsi ir gerovę tiek dabar, tiek ateityje.

Darnumo teikiama nauda organizacijoms – ilgalaikis visuomenės pritarimas ir pasitikėjimas, palankus organizacijos įvaizdis, jos gaminių ar teikiamų paslaugų paklausa, užtikrinantys jos tolesnį vystymą ir galimybę dirbti pelningai. Palankiai vertinamas organizacijos noras dalytis savo sukurtomis gėrybėmis (ar kapitalu), siekiant užsitikrinti savo išskirtinumą (veikla, organizacijos ženklu, gaminama produkcija) prieš kitus, užsiimančius tokia pačia veikla. Tai užtikrina jos galimybę išlikti ir išvengti nepalankaus valstybinių ar visuomeninių institucijų požiūrio.

## Literatūra

- Atkočiūnienė, Z. O. (2013). Žinių vadyba ir organizacijos daroma: konkurencinio pranašumo aspektas. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*, nr. 1, p. 15–27. Vilnius: VU leidykla.
- Atkočiūnienė, Z. O., Radiunaitė, R. (2011). Žinių vadybos įtaka darnaus vystymosi reikšmėms įgyvendinti organizacijoje. *Informacijos mokslai*, t. 58, p. 56–73. Vilnius: VU leidykla.
- Bakanauskas, A., Vanagienė, V. (2012). Įmonių socialinės atsakomybės gairės stiprinant prekės ženklo reputaciją. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Kaunas: ASU leidybos centras, nr. 3 (32), p. 15–22.
- Bartkus, E. V., Grunda, R. (2011). Business Sustainability Assessment: Comparing Results of Two Studies. *Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics*, nr. 22 (1), p. 32–40. Kaunas: Technologija.
- Brower, H. H. (2011). Sustainable Development Through Service Learning: A Pedagogical Framework and Case Example in a Third World Context. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, no. 1, p. 58–76. Briarcliff Manor, NY: Acad.
- Bruno, K., Karliner, J. (2002). *Earthsummit biz: The Corporate Takeover of Sustainable Development*. Food First Books. Oakland: CA.
- Butkutė, A., Gotautienė, E. (2011). Ekologinis marketingas – konkurencinio pranašumo ir pridėtinės vertės garantas verslui. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, nr. 8, p. 101–108. Šiauliai: Šiaulių kolegijos leidybos centras.
- Clifton, D., Amran, A. (2010). The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective. *Journal of Business Ethics – Springer*, vol. 98, issue 1, p. 121–136. Dordrecht: NL.
- Čiegis, R. (2008). *Darnus vystymasis: aplinka, ekonomika, technologijos*. Kaunas: UAB „Biznio mašinų kompanija“.
- Čiegis, R., Gavenauskas, A. (2005). Darnaus vystymosi valdymas: etiniai aspektai. *Tiltai*, nr. 4, p. 31–38. Klaipėda: KU leidykla.

- Čiegis, R., Grunda, R. (2007). Įmonės transformavimo į darnią įmonę procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 44, p. 19–34. Kaunas: VDU leidykla.
- Čiegis, R., Norkutė, R. (2012). Lietuvos bankų socialinė atsakomybė darnaus vystymosi kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 63, p. 19–33. Kaunas: VDU leidykla.
- Dagilienė, L., Gokienė, R. (2012). Socialinio audito raiška Lietuvoje. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, nr. 1 (8), p. 44–48. Kauno raj.: Akademija.
- Esty, D. C., Winston, A. S. (2009). *Green to Gold. How Smart Companies Use Environmental Startery to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. USA.
- Jochem, R. (2011). Sustainability modelling as an enterprise quality requirement. *Current Issues of Business and Law*, vol. 6, issue 1, p. 129–140. Vilnius: TTVAM.
- Jusčius, V., Šneiderienė, A. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka regioninei plėtrai. *Regional Formation and Development Studies*, no. 1 (9), p. 66–78. Klaipėda: KU leidykla.
- Křupka, J., Provazníková, R. (2013). Modeling of Standards of Living in Euro zone Countries on the basis of Multiple Criteria Decision Analysis. *Recent Researches in Applied Economics and Management. Business Administration and Financial Management*, vol. 1, p. 425–432. Hellenic (Greek): WSEAS Press.
- Leuenberger, D. (2006). Sustainable Development in Public Administration. A Match With Practice? *Public Work Management & Policy*. Sage Publications, vol. 10, no. 3, p. 195–202. Prieiga internete: <http://pwm.sagepub.com/content/10/3/195.full.pdf+html> [žiūrėta 2011 03 10].
- Lodienė, D. (2011). Progreso ciklą skatinantys veiksniai darnioje organizacijoje. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, nr. 1 (25), p. 163–170. Kaunas: LŽŪU leidykla.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., Waldman, D. A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business and Society*. Sage Publications, vol. 50 (1), p. 6–27.
- Pilipavičius, V. (2012). Darnaus darbo vietų vystymo kaimiškuose regionuose teorinės prielaidos. *Žemės ūkio mokslai*, t. 19, nr. 3, p. 192–202. Vilnius: Lietuvos mokslų akademija.
- Reiser, D. B. (2011). *Benefit Corporations – A Sustainable Form of Organization?* NY: Brooklyn Law School. Prieiga internete: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2144795](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2144795) [žiūrėta 2014 01 20].
- Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2011). Darnaus vystymo koncepcijos suvokimas organizacijose. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, nr. 2 (26), p. 241–247. Kaunas: LŽŪU leidykla.
- Štreimikienė, D., Vasiljevienė, N. (2004). Etiniai darnaus vystymosi aspektai ir jų ryšys su socialinėmis ir aplinkosauginėmis darnaus vystymosi dimensijomis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 32, p. 189–206. Kaunas: VDU leidykla.
- Гаврилов, Г. Г. (2012). Проблемы системной трансформации корпоративной стратегии устойчивого развития. Современные наукоемкие технологии. *Региональное приложение*, № 1 (29), с. 16–22. Издается: РФ, Ивановским государственным химико-технологическим университетом.

## SUSTAINABILITY AND BENEFIT FROM THIS TO ORGANIZATIONS

LIGITA ŠIMANSKIENĖ, ARNOLDAS PETRULIS  
Klaipėda University (Lithuania)

### Summary

There is the one of the biggest problem in the world- not sustainable development of countries, regions. The governments of different countries were trying to solve economical differences between some countries and regions only using economic measures in last century. It should be noted that economic development orientations and concepts cannot satisfy the humanity's needs and they have only a limited application spectrum in environmental protection studies. The situation supposes the necessity to propose new approaches and to define the essence of economic theory, its potential role and tasks, in solving issues related to critical human existence and civilization survival in the future. Sustainable development is based on three dimensions: economic development, social development, and environmental protection. But still there are big scientific problem – how to change mentality of people through the world? How to find measures that



would be understandable for everybody? How to change people thinking to use less? How to explain for managers of organizations, that to be sustainable – to be successful? These and other questions were analyzed in this article. The aim of this paper is to describe benefit of sustainable development in organizations. Object of research – sustainable organizations. The tasks of the article: to analyze the concepts of sustainable development in organizational level; to analyze concept of sustainable organization and to show benefit for organizations to sustainable. Used methods are- the analysis of scientific articles, comparison, and observation.

KEY WORDS: *sustainability, organization, benefit.*

JEL CODES: Q56, Q 01, M 10