

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

JŪRATĖ ZAUTRAITĖ

**ORGANIZACIJŲ ETIKOS VADYBOS ANALIZĖ IR
ATSINAUJINIMO GALIMYBĖS**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Prof. dr. A. Baležentis**

VILNIUS, 2009

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

ORGANIZACIJŲ ETIKOS VADYBOS ANALIZĖ IR ATSINAUJINIMO GALIMYBĖS

**Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204**

**Vadovas
(parašas) prof. dr. A. Baležentis
2009 12**

Recenzentas

2009 12

**Atliko
ŽImn8-02 gr. stud.
(parašas) J. Zautraitė
2009 12**

VILNIUS, 2009

TURINYS

IVADAS.....	9
I. ORGANIZACINĖS ETIKOS REIKŠMINGUMAS ATSINAUJINIMO SĄLYGOMIS.....	15
1.1. Etikos prigimtis ir jos objektas.....	15
1.2. Organizacijų etika kaip inovatyvi vadybos technologijų išraiška.....	26
1.3. Etinių problemų kilmė organizacijose ir jų įtaka darbuotojų nuostatoms bei elgsenai.....	38
1.4. Etinių vertybių reikšmės didėjimas ir atsinaujinimo galimybės.....	51
II. ETIKOS VADYBA KAIP PAŽANGUS ORGANIZACIJŲ ATSINAUJINIMO GALIMYBIŲ INSTRUMENTAS.....	55
2.1. Etikos vadybos samprata.....	55
2.2. Etikos infrastruktūra – pažangi vadybos priemonių sistema.....	58
2.2.1. Etikos kodeksas – etinio elgesio vadybos priemonė.....	65
2.2.2. Socialinis etinis auditas – etikos vadybos funkcionalumo vertintojas.....	68
2.2.3. Etikos mokymas – etinių sprendimų priėmimo praktika.....	70
III. ORGANIZACIJŲ ETIKOS VADYBOS IR ATSINAUJINIMO GALIMYBIŲ RYŠIŲ EMPIRINIS TYRIMAS.....	77
3.1. Tyrimo metodologija.....	77
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	82
3.2.1. Respondentų charakteristikų analizė.....	82
3.2.2. Etikos priemonės organizacijų vadyboje ir jų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui...86	
3.2.3. Socialinio etinio audito tyrimo ir etinių problemų sąveikos analizė.....	91
3.2.4. <i>Mobingo</i> tyrimo ir etinių problemų ryšiai.....	100
3.2.5. Profesinių ir organizacijos vertybių reikšmingumas bei jų sąsajos su atsinaujinimo galimybėmis.....	107
3.3. Ryšių tarp etikos vadybos ir organizacijos atsinaujinimo galimybių prielaidos.....	118
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	121
LITERATŪRA.....	127
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	134
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	136
SUMMARY.....	139
PRIEDAI.....	142

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Etinės vertybės ir principai žymių mąstytojų ir mokslininkų aforizmuose.....	142
2 priedas. Vertybinių orientacijų sritys.....	145
3 priedas. Šiuolaikinės etikos plėtra: nuo filosofijos prie vadybos / Etikos diegimo ir derinimo modelis	146
4. priedas. Anketa: Profesinių ir organizacijos vertybių reikšmingumas bei jų sąsajos su atsinaujinimo galimybėmis.....	147
5. priedas. Organizacijos aplinkos kintamieji veiksniai.....	152
6 priedas. Organizacijos klimatai nusakantys veiksniai.....	153
7 priedas. Viešojo ir privataus sektorių organizacijų skirtumai.....	154
8 priedas. Mobingo apraiškos procesas (sukurta autorės).....	155
9 priedas. Anketa: Mobingo apraiškų dažnumas organizacijoje ir sąsajos su atsinaujinimo galimybėmis.....	156
10 priedas. Lietuvos situacija: silpnybės ir grėsmės.....	158
11 priedas. Ekonomiškumo ir etiškumo sąsajos / Vadybos ir etikos sąveika.....	159
12 priedas. Anketa: Etikos infrastruktūros priemonių reikšmingumas ir jų įtaka organizacijos atsinaujinimo galimybėms.....	160
13 priedas. Etikos (elgesio) kodeksai: Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos interneto svetainės nuorodų struktūra.....	161
14 priedas. Anketa: Organizacijos etinio audito analizė ir sąsajos su atsinaujinimo galimybėmis.....	162
15 priedas. Inovacijų klasifikacija.....	165
16 priedas. Organizacijos socialinės atsakomybės lygiai.....	166
17 priedas. Sisteminiis etinių sprendimų priėmimo modelis.....	167
18 priedas. Integuotas etinis analizės modelis.....	168
19 priedas. Viešojo ir privataus sektorių naudojamų etikos priemonių organizacijos vadyboje palyginimas.....	169
20 priedas. Etninio audito atsakymų pasireiškimo intensyvumas, proc. (viešasis sektorius).....	170
21 priedas. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis, proc. (viešasis sektorius).....	171
22 priedas. Etninio audito atsakymų pasireiškimo intensyvumas, proc. (privatus sektorius).....	172
23 priedas. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis, proc. (privatus sektorius).....	173

24 priedas. Etinio audito punktų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (viešasis sektorius).....	174
25 priedas. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įtakingumas atsinaujinimui, proc. (viešasis sektorius).....	175
26 priedas. Etinio audito punktų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (privatus sektorius).....	176
27 priedas. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įtakingumas atsinaujinimui, proc. (privatus sektorius).....	177
28 priedas. Mobingo apraiškų sričių koduotė.....	178
29 priedas. Mobingo apraiškų pasireiškimo dažnumas, proc. (viešasis sektorius).....	179
30 priedas. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis, proc. (viešasis sektorius / mobingas).....	180
31 priedas. Mobingo apraiškų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (viešasis sektorius).....	181
32 priedas. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įtakingumas atsinaujinimui, proc. (viešasis sektorius/mobingas).....	182
33 priedas. Mobingo apraiškų pasireiškimo dažnumas, proc. (privatus sektorius).....	183
34 priedas. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis, proc. (privatus sektorius / mobingas).....	184
35 priedas. Mobingo apraiškų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (privatus sektorius).....	185
36 priedas. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įtakingumas atsinaujinimui, proc. (privatus sektorius / mobingas).....	186
37 priedas. Didžiausio mobingo apraiškų dažnumo / Labiausiai neigiamo mobingo apraiškų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas.....	187
Priedas Nr. 38. Profesinių vertybių ir įtakingumo organizacijos atsinaujinimui sąsajos (viešasis sektorius).....	188
39 priedas. Profesinių vertybių ir įtakingumo organizacijos atsinaujinimui sąsajos (privatus sektorius).....	189
40 priedas. Viešojo ir privataus sektorių profesinių vertybių reikšmingumo darbuotojams palyginimas.....	190
41 priedas. Viešojo ir privataus sektorių profesinių vertybių įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas.....	191
42 priedas. Viešojo sektoriaus organizacijos vertybių reikšmingumo ir įtakingumo atsinaujinimui palyginimas.....	192

43 priedas. Privataus sektoriaus organizacijos vertybių reikšmingumo ir įtakingumo atsinaujinimui palyginimas.....	193
44 priedas. Viešojo ir privataus sektorių organizacijos vertybių reikšmingumo darbuotojams palyginimas.....	194
45 priedas. Viešojo ir privataus sektorių organizacijos vertybių įtakingumo atsinaujinimui palyginimas.....	195

LENTELĖS

1	lentelė. Etinių principų / vertybių ir personalo praktikos sąsajos.....	30
2	lentelė. Individualių, profesinių ir organizacijų vertybių sankirtos taškai.....	34
3	lentelė. Organizacijų vertybių atsinaujinimo kaita.....	37
4	lentelė. Etinių problemų paplitimo dažnumas.....	47
5	lentelė. Pagrindiniai ekonominės ir socialinės raidos rodikliai.....	52
6	lentelė. Etikos vadybos priemonių paplitimas.....	63
7	lentelė. Duomenų apie asmenį ir darbo vietą lentelė.....	83
8	lentelė. Respondentų duomenys.....	86
9	lentelė. Įtakingiausios atsinaujinimui etikos vadybos priemonės.....	88
10	lentelė. Mažiausiai įtakingos atsinaujinimui etikos vadybos priemonės.....	89
11	lentelė. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų klausimų koduotė.....	91
12	lentelė. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis (viešasis sektorius).....	93
13	lentelė. Įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (viešasis sektorius).....	94
14	lentelė. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis (privatus sektorius).....	96
15	lentelė. Įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (privatus sektorius).....	97
16	lentelė. Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų palyginimas.....	98
17	lentelė. Mažiau moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų palyginimas.....	99
18	lentelė. Didžiausias mobingo apraiškų dažnumas / labiausiai neigiamo mobingo apraiškų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas.....	104
19	lentelė. Retas mobingo apraiškų dažnumas / vidutiniškai neigiamo mobingo apraiškų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas.....	105
20	lentelė. Reikšmingiausios vertybės veiklos efektyvumui.....	114
21	lentelė. Mažiau reikšmingos vertybės veiklos efektyvumui.....	114
22	lentelė. Įtakingiausios vertybės organizacijos atsinaujinimui.....	115
23	lentelė. Mažiau įtakingos vertybės organizacijos atsinaujinimui.....	116

PAVEIKSLAI

1 pav. Etikos termino vartojimo reikšmė.....	17
2 pav. Žmogaus veiklos kryptys.....	17
3 pav. Visuomenės ir individų vertybių schema.....	21
4 pav. Etikos ir jos objekto turinys.....	22
5 pav. Pasaulėžiūrinių vertybių pokyčiai.....	27
6 pav. Konfliktų tipai ir grupių klasifikacija.....	42
7 pav. Politiką interesų konflikto atžvilgiu lemiantys veiksniai.....	44
8 pav. Etikos infrastruktūra.....	62
9 pav. Suinteresuotųjų skirstymas pagal Welsą.....	63
10 pav. Tyrimo modelis.....	77
11 pav. Darbuotojų amžius.....	83
12 pav. Respondentų išsilavinimas viešajame ir privačiame sektoriuose.....	84
13 pav. Respondentų stažas.....	85
14 pav. Etikos vadybos priemonių įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas.....	88
15 pav. Etikos vadybos būdai ir priemonės, skatinančios organizacijos atsinaujinimą.....	90
16 pav. Socialinio etinio audito funkcijos.....	99
17 pav. Mobingo apraiškų dažnumas organizacijose.....	103
18 pav. Mobingo atsiradimo organizacijoje priežastys.....	106
19 pav. Profesinių vertybių ir jų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui ryšiai (viešasis sektorius).....	107
20 pav. Profesinių vertybių ir jų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui ryšiai (privatus sektorius).....	108
21 pav. Viešojo ir privataus sektorių profesinių vertybių reikšmingumo palyginimas.....	109
22 pav. Viešojo ir privataus sektorių profesinių vertybių įtakingumo palyginimas.....	110
23 pav. Organizacijos vertybių ir jų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui ryšiai (viešasis sektorius).....	110
24 pav. Organizacijos vertybių ir jų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui ryšiai (privatus sektorius).....	111
25 pav. Viešojo ir privataus sektorių organizacijos vertybių reikšmingumo palyginimas.....	112
26 pav. Viešojo ir privataus sektorių organizacijos vertybių įtakingumo palyginimas.....	113
27 pav. Profesinės vertybės, labiausiai skatinančios organizacijos atsinaujinimą.....	116
28 pav. Organizacijos vertybės, labiausiai skatinančios atsinaujinimą.....	117

IVADAS

Temos aktualumas. Nepertraukiami ir tęstiniai integracijos procesai į Europos Sąjungos (ES) ir Pasaulio valstybių jungtines infrastruktūras¹ užtikrina ne tik Lietuvos, kaip valstybės, įsitvirtinimą ir dalyvavimą politinėje, institucinėje, ekonominėje ir kultūrinėje veikloje, bet kartu, vykdant dvišalių, trišalių, daugiašalių, tarptautinių organizacijų ir ES sutarčių įsipareigojimus, natūraliai įgalina Lietuvą tapti ir pasaulio internacionalizacijos bei globalizacijos procesų dalyve (Ridzevičiūtė E., 2002). Akivaizdu, jog mūsų valstybė, įvardinama kaip vis dar „jauna“ ir „besivystančia“ kitų ES „senbuvų“² valstybių atžvilgiu, vis labiau įsipareigoja paisyti ne tik internacionalinių susitarimų³, bet darosi jautri ir priklausoma nuo pasaulyje vykstančių dinamiškų pokyčių bei permainų. Reikšmingas išvalgas pateikia ir žymūs Lietuvos socialinių mokslų atstovai, tokie kaip: prof. Habil. Dr. Povilas Gylys, doc. dr. Stasys Kropas, prof. Habil. Dr. Povilas Zakarevičius, prof. Habil. Dr. Pranas Žukauskas, doc. dr. Leonas Žitkus⁴, doktorantas Arūnas Skrudupas (2007)⁵ ir kt. Intensyvėjant šiems procesams, tenka pripažinti, jog ir organizacijų ateities perspektyvos bei išlikimas konkurencinėje aplinkoje vis labiau priklauso nuo išorės veiksnių, esančių už mūsų šalies ribų. Integracijos procesai neabejotinai bus ir toliau traktuojami kaip vieni iš motyvų, skatinančių privataus ir viešojo sektorių organizacijų atsinaujinimo būtinybę, leidžiančią tarptautinėje „arenoje“ išlaikyti lygiavertiškumo ir demokratiškumo principą.

Demokratiškumo principas visada glaudžiai susijęs su kitomis vertybėmis – atsakomybe⁶ ir pareiga, orientuotomis į visuomenės gerovę. Todėl Jungtinių Tautų (JT) didėjantis dėmesys humanistiniams dalykams (Pučėtaitė R., 2007; Vasiljevienė N., 2006) vėl tapo aktualus, kai pasaulį paveikė sunkiai valdomi sociakultūriniai ir ekonominiai procesai, galintys sukelti katastrofinių padarinių. Didėjant globalių ekonomikos, politikos ir socialinės veiklos struktūrinių darinių galiai, vis stiprėja jų poveikis ir įvairioms visuomenės gyvenimo sritims (Pruskus V., 2002; Vasiljevienė N.,

¹ Vieni iš svarbiausių integracijos į tarptautinių organizacijų tinklą procesų: 1991 m. rugsėjo 17 d. – Jungtinių Tautų Organizacijos (JTO) narė; 1991 m. spalio 7 d. – Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacijos (UNESCO) narė; 2001 m. gegužės 31 d. – Pasaulio prekybos organizacijos (PPO) narė; 2004 m. kovo 29 d. – Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacijos (NATO) narė; 2004 m. gegužės 1 d. – Europos Sąjungos (ES) narė; 2007 m. gruodžio 21 d. prisijungia prie Europos Bendrijos (EEB) Šengeno erdvės narių, Lisabonos sutarties ratifikavimas ir t.t.

² Europos Sąjungos pirmtakę – Europos Bendriją – pasirašydamos Romos sutartį (1957 m., kovo 25 d.) įkūrė šešios Europos valstybės: Belgija, Vokietija, Prancūzija, Italija, Liuksemburgas ir Nyderlandai; vėliau prie sutarties prisijungė Danijos Karalystė, Graikijos Respublika, Ispanijos Karalystė, Airijos Respublika, Austrijos Respublika, Portugalijos Respublika, Suomijos Respublika, Švedijos Karalystė, Jungtinė Karalystė.

³ 2009 m. gruodžio pirmąją dieną, įsigaliojus Lisabonos sutarčiai, Europos Sąjungos valstybės - narės, pasak politikos analitikų, netenka dar daugiau „veto“ teisių.

⁴ Žr. Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje: straipsnių rinkinys. – Vilnius, Respublikos ūkio ministerija & Ekonominių tyrimų centras, 2007. – 145 p. Iš interneto tinklalapio: erc.lt. Prieiga per internetą: <http://www.erc.lt/get.php?f.467> [žiūrėta 2009-08-20]

⁵ Žr. Skrudupas Arūnas. Lietuva aidų tinkluose//Lietuva. Iš interneto svetainės: [geopolitika.lt](http://www.geopolitika.lt) (Geopolitinių studijų centro tinklalapis). Prieiga per internetą: <http://www.geopolitika.lt/?artc=679> [žiūrėta: 2009-08-20]

⁶ Lietuvos Europos Sąjungos politikos vizijoje deklaruojamos šios vertybės – saugi, turtinga, aktyvi ir atsakinga Lietuva.

Vasiljevas A., 2008), todėl iškyla vis didesnė būtinybė ir Lietuvos organizacijoms **prisiimti vis didesnę atsakomybę** už kuriamą visos visuomenės (esant ES nare – ir visos Europos) gerovę ir puoselėjamų vertybių bei priemonių pasirinkimą, įgyvendinat pasirinktus tikslus. Taip, pasak Valdo Pruskaus (2002), organizacijų rezultatus ir veiklą vis labiau kryptama vertinti ir **etiniu aspektu. Etika ir jos vadyba** tampa kertine priemone paslaugų / produkto tiekėjo interesus sujungti su paslaugų priėmėjo / produkto vartotojo atsižvelgiant į visuomenės poreikius bei lūkesčius.

Dėl naujo etinio požiūrio į žmoniškųjų santykių pokyčius (Vasiljevienė N., 2006) atsiranda ir organizacijų **atsinaujinimo** (atnaujinimo) būtinybė. Atsinaujinimo (inovatyvumo) arba *Naujojo mąstymo* aspektas yra vienas iš svarbiausių besivystančios ne tik visuomenės, bet ir organizacijos dalių (Melnikas B. ir kt., 2000; Drucker P. F., 2004; Valatkevičius S., 2006; Jucevičienė P., 2007; Galavan R. Et al., 2008; Weiner E., 2008 Sullivan O., Dooley L., 2009; Баранчеев В. П., 2007; Ли Хѣн – Дже, 2008). Daugelis racionalistinio mąstymo pasekėjų atsinaujinimo sąvoką traktavo vienareikšmiškai – eiti į priekį reiškia eiti „tiesine“ linija. Tačiau tai, kas anksčiau intelektualioje sistemoje buvo įvardijama ateities garantu ir perspektyva, bandant procesus paaiškinti nekintančiais principais ir dėsningumais, o permainos buvo traktuojamos tik kaip „atsitiktinumas“ (Drucker P. F., 2004), dabartiniame „post“ laikmetyje žymi būvį, kai neprasminga eiti toliau, o kintant mąstymo kryptiai, belieka eiti „giliau“ – sudėtingų sistemų procesinė prigimtis daug sudėtingesnė: ji turi kintamumo, nevienalytiškumo, neužbaigtumo, transformacijos ir sąveikos požymių, reikalaujanti sisteminio suvokimo.

Temos problematika. Kitaip sakant, *Naujojo mąstymo* būtinybė atsirado ne tik dėl uždavinių, sprendžiančių, kaip vystyti toliau technologijas, kaip siekti kuo didesnio pelno, politinės įtakos ar bet kokiais būdais užvaldyti konkurencinę rinką, o dėl žmogaus **veiklos, jo mąstymo ir pasaulio santykio** atsiradusios **problemos** (Morkūnienė J., 2004). Šioje vietoje galime įžvelgti jau praėjusiame šimtmetyje pastebėtą mąstytojo Mumfordo koepcijos apie kultūros krizę triadą: *kultūros krizė – miesto krizė – asmenybės krizė* (Donskis L., 1993) (*miesto krizę* paraleliškai galima gretinti su *valstybės krize, asmenybės krizę – socialine krize, o kultūros krizę – vertybių krize*). Iškilusi pasaulinio lygio problema pirmiausiai išryškino etikos infrastruktūros (pasauliniu mastu), kaip vadybos priemonės, neveiksmingumą: pasireiškė naujų technologijų, informacijos ir žinių srauto kontrolės trūkumas; monopolinių darinių „įsiviešpatavimas“ laisvojoje rinkoje, iškreipiant garbingos konkurencinės aplinkos sąvoką; politikos priklausomybė nuo kelių ekonominių gigantų; didelė finansinė priklausomybė nuo finansų rinkos pokyčių – visa tai bandymo sukurti universalią tarptautinę rinką, pamirštant humanizmo aspektą, padariniai. *Mega* lygmens etinės problemos nėra izoliuotos nuo *makro, mezo ir mikro* terpių. Jos veikia atoveiksmio principu judėdamos iš vieno lygmens į kitą – „pirmyn“ ir „atgal“.

Kalbant apie Lietuvos organizacijų priklausombę nuo įvairių tarpinternacionalinių organizacinių struktūrų, reiktų paminėti, jog įvairūs globaliu mastu vykstantys reiškiniai radijo bangų principu įgalina ir Lietuvą pasidalinti poveikio pasekmėmis (kolektyvinio principo reiškinys). Šiandieną, kai globalios krizės „banga“ nusirito per visą pasaulį, ypač skaudžiai kliudydama ir Lietuvą, tenka akcentuoti ir vieningos – universalios laisvosios rinkos idėjos *de facto* krizę, kuri verčia permąstyti visą iki šiol gyvavusią „kapitalistinio“ pasaulio radikalią vertybių sistemą (Kurnitzky H., 2004; Morkūnienė ir kt., 2004; Gray, 2006; Kačerauskas T., 2006; Steger, 2008.). Akivaizdu, jog laisvosios rinkos idėja, pagimdyta racionaliosios ideologijos, taip pat „subliuško“ kaip ir visos marksistinės ir neoliberalistinės utopijos. Tačiau, humanistinių dalykų (ypač dalykinės etikos ir vertybių) nustūmimas į „užribį“ – netgi iš to, pasak vokiečių mąstytojo Horst'o Kurnitzky, „kylantys socialinio žlugimo procesai provokuoja ne visuomenės ir ekonominės sistemos santykio apmąstymą arba individų gyvenimo perspektyvų bei tikslų svarstymą, o vien tik paruošia dirvą daugeliui „išganingų“ dėl įtakos kovojančių judėjimų. Pastarieji yra tikrasis totalitarinių XX amžiaus judėjimų palikimas: organizacijos, reikalaujančios iš savo narių paklusnumo ir bet kokios savo nuomonės atsisakymo“ (Kurnitzky H., 2004, p. 9).⁷ Įvardijus globalizmo ir konkurencingumo sąlygų sukeltą vieną iš didžiausių problemų – **etikos vadybos neveiksmingumą ir kitų humanistinių dalykų stoką**, verta paminėti JT, EU ir kitų tarptautinių organizacijų susirūpinimą ir pastangas kelti naujus uždavinius, orientuotus į humanizmo poreikį⁸. Siekiant sujungti žmogaus, organizacijos ir sociumo tikslus, prireikė **taikomosios etikos mokslo**, jungiančio ne tik profesines, bet ir filosofines, sociologines, humanitarines, teises žinias. Pasak mokslininkės N. Vasiljevienės, „**Dalykinė etika** (business ethics), nuolat integruojanti šių įvairių mokslų duomenis apie savo objektą – žmogų, tampa **vadybos dalimi**, kuri instrumentiškai padeda gerinti socialinį kapitalą, didinti žmogiškuosius išteklius ir optimizuoti bei subalansuoti įvairias praktinės veiklos sferas“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 10). Anot autorės, dalykinės etikos pagrindinis šių dienų tikslas sujungti ekonomiką – efektyvumą, pelningumą, optimalumą – su morale, t. y., padorumu atsakomybe, patikimumu.

Tyrimo problema. Siekiant išanalizuoti etikos vadybos taikymą pasirinktose organizacijose ir jos įtakingumą organizacijos atsinaujinimo galimybėms, formuluojama **problema**: Kaip viešojo ir

⁷ Kurnitzky Horst. Necivilizuota civilizacija: kaip visuomenė pralaimi savo ateitį. – Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2004. – 232 p. – ISBN 9955-545-21-6. P. 9

⁸ Pavyzdžiui, viename iš Europos Sąjungos sutarties **pakeitimo nuostatų** įrašoma tokia pirmojo straipsnio konstatuojamoji dalis: „SEMDAMIESI ĮKVĖPIMO iš Europos kultūrinio, religinio ir humanistinio paveldo, iš kurio susiformavo visuotinės vertybės, kurias sudaro neliečiamos ir prigimtinės žmogaus teisės, taip pat laisvė, demokratija, lygybė ir teisinė valstybė“; Bendrosiose nuostatose konstatuojama: „Sąjunga yra grindžiama šiomis vertybėmis: pagarba žmogaus orumui, laisvė, demokratija, lygybė, teisine valstybe ir pagarba žmogaus teisėms, įskaitant mažumoms priklausančių asmenų teises. Šios vertybės yra bendros valstybės narėms, gyvenančioms visuomenėje, kurioje vyrauja pliuralizmas, nediskriminavimas, teisingumas, solidarumas ir moterų bei vyrų lygybė.“ Šalys, pasirašydamos Lisabonos sutartį, užtikrina ir pagrindinių teisių chartijos įgyvendinimą, kurio pirmuosiuose puslapiuose išdėstomos esminiai ES vertybių principai: orumas, laisvės, lygybė, solidarumas, pilietinės teisės, teisingumas (Vadapalas V., 2003).

privataus sektorių organizacijų etikos vadybos analizė atskleidžia prielaidas organizacijų atsinaujinimo galimybėms.

Hipotezės

- Etikos vadybos praktika, kaip organizacijų veiklos atsinaujinimo ir vystymosi sąlyga, Lietuvos valstybiniame ir privačiame sektoriuose yra nepopuliari ir netaikoma.
- Organizacijų etikos vadyba, kaip inovatyvus ir pažangus vadybos instrumentas, daro įtaką organizacijų atsinaujinimo galimybėms.

Temos ištirtumas ir naujumas. Mokslinėje literatūroje organizacijų etikos vadyba, kaip pažangi vadybos / valdymo priemonė, skatinanti atsinaujinimo galimybes, nėra tirta. Atskiri teoriniai aspektai, nurodantys etikos vadybos, kaip vadybos instrumento, poreikį ir svarbą organizacijose, esant globalizacijos, konkurencingumo sąlygoms, paprastai analizuojami neieškant detalesnių šių struktūrinių dalių sąsajų. Pavyzdžiui, humanistinių dalykų (taip pat ir dalykinės etikos) poreikio „sprogimą“ dėl globalizmo ir konkurencingumo sukeltų problemų nestabiliomis rinkos sąlygomis pabrėžia daugelis užsienio ir lietuvių mokslininkų (O'Sullivan D., Dooley L., 2009; Weiner E., 2008; Kurnitzky H., 2004; Pruskus V., 2002, 2003; Ridzevičiūtė E., 2002; Misevičius V., 2003; Morkūnienė J., 2004; Vasiljevienė N., 2003, 2006; Kačerauskas T., 2006; Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2008; Pučėtaitė R., 2007, 2009). Kiti mokslininkai, be minėtų autorių, akcentuoja etikos, kaip vadybos instrumento, veiksmingumą optimizuojant ir subalansuojant įvairias praktinės veiklos sferas (Kundrotas V., 1999; Palidauskaitė J., 2001, 2008; Kučinskas V., Pruskus V., 2002, 2003; Misevičius V., 2003; Vyšniauskaitė D., 2007; Laumenskaitė E., 2003 ir kt.). Etikos vadybos priemonės ir būdus organizacijų etikoje išsamiai yra išanalizavusios lietuvių mokslininkės Nijolė Vasiljevienė (2006) ir Raminta Pučėtaitė (2007, 2009) (pastaroji autorė teorinius aspektus pagrindusi ir empiriniais tyrimais). Kiti mokslo atstovai dažniausiai analizuoja atskiras etikos infrastruktūros dalis, pvz., Jolanta Palidauskaitė (2001) aptaria etikos kodeksų teorinius aspektus viešajame sektoriuje (nors vėlesni jos tyrinėjimai siejami ir su visa etikos infrastruktūros sistema (2008)), Vilius Misevičius (2003) analizuoja etikos kodeksų sapratą ir funkcijas verslo sektoriuje. Vytolis Kučinskas (2007), Dalia Vyšniauskaitė, Virginijus Kundrotas (1999), be kodeksų, dar išskiria ir socialinio audito kaip vadybos priemonės reikšmingumą. Valdas Pruskus (2002, 2003) plačiau apžvelgia verslo organizacijos etinio kėlimo būdus, išryškindamas etikos infrastruktūros elementus jau kaip bendrą sistemos visumą. Daugiausiai organizacijų etikos srityje analizuotas vienas iš šio mokslo objektų – etinės vertybės. Nemažai atlikta ir vertybių tyrimų organizacijose, kurių duomenys skelbiami mokslinėje literatūroje (Vveinhardt J., Nikaitė I., 2008; Armavičiūtė V., Martišauskienė A., 2006; Kavaliauskienė V.; 2005; Palidauskaitė J., 2008). Tačiau nėra duomenų, kur būtų visapusiškai ištirtos etikos vadybos instrumentų sąsajos su praktine veikla ir jų įtakingumu organizacijos

atsinaujinimui. Arizonos universiteto (Arizona State University) profesoriaus psichologo Alex'o J. Zautr'os žodžiais tariant, etikos institucionalizavimo įtakingumas organizacijos atsinaujinimui ir vystymuisi – nauja idėja.

Dalykas – etikos vadyba kaip vienas iš organizacijos atsinaujinimo elementų.

Tyrimo objektas – organizacijų etikos vadyba ir atsinaujinimo galimybės.

Tyrimo tikslas – atlikti organizacijų etikos vadybos analizę, siekiant nustatyti etikos vadybos įtakingumo galimybes organizacijų atsinaujinimui.

Konkretizuojant tikslą, išskiriami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. analizuoti dalykinės etikos teoriją, metodologiją ir organizacinės etikos diegimo praktikoje efektyvumo prielaidas organizacijos atsinaujinimo sąlygomis;
2. analizuoti organizacijų etiką kaip etinių vertybių vadybos praktiką;
3. išnagrinėti etinių problemų kilmę ir jų poveikį individo nuostatomas bei elgesio normoms;
4. analizuoti organizacijų etikos vadybos procesus kaip inovaciją valdymo metodų srityje;
5. nagrinėti etikos vadybos priemonių efektyvumo prielaidas ir sisteminį taikymo principą;
6. empiriniu tyrimu nustatyti etikos vadyboje naudojamų priemonių įtakingumą viešojo ir privataus sektorių organizacijų atsinaujinimui, išskirti jautriausius etinių problemų punktus, nustatyti etikos vadybos efektyvumo prielaidas;
7. empiriniu tyrimu nustatyti jautriausias etinėms problemoms veiklos sritis ir jų poveikį individų nuostatomas bei elgesio normoms;
8. empiriniu tyrimu nustatyti profesinių ir organizacinių vertybių reikšmingumą viešajame ir privačiame sektoriuose ir jų įtakingumą organizacijos atsinaujinimo galimybėms;
9. analizuoti ryšius tarp etikos vadybos praktikos efektyvumo ir organizacijos atsinaujinimo galimybių.

Tyrimo koncepcija ir metodai. Tiriant teorinius, metodologinius etikos vadybos aspektus organizacijų atsinaujinimo galimybių sąlygomis buvo naudojami bendramoksliniai tyrimo metodai: dalykinės mokslinės literatūros analizė, taikant lyginamąjį, sintezės, abstrahavimo, indukcijos, dedukcijos metodus, įvedant filosofinį aspektą; Lietuvos ir tarptautinio lygmens teisinių ir normatyvinių dokumentų analizė; interneto svetainių, Lietuvos ir užsienio šalių empirinių tyrimų, statistinių duomenų, publicistinių straipsnių analizė.

Atliekant empirinį tyrimą buvo naudota kokybinio ir kiekybinio tyrimo derinimo metodai – interviu, pokalbis, anketinė apklausa bei kokybinė ir kiekybinė duomenų analizė, kurie įgalino įvertinti ryšį tarp etikos vadybos efektyvumo ir atsinaujinimo galimybių.

Darbo struktūros apžvalga. Magistrinį darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir siūlymai, analizuotų literatūros šaltinių sąrašas; panaudota 39-ios lentelės, 54-ys paveikslai, 45-i priedai.

Pirmojoje dalyje „*Organizacinės etikos svarba atsinaujinimo sąlygomis*“, siekiant įrodyti dalykinės etikos institucionalizavimo reikšmingumą atsinaujinimo sąlygomis, palyginama subjektyvi ir dalykinė etikos sąvokų samprata; aptariamas etikos dalyko, kaip mokslo, išaugęs poreikis visose gyvenimo srityse; pabrėžiamas organizacijų etikos, kaip inovatyvaus vadybos instrumento, reikšmingumas optimizuojant ir efektyvinant įstaigos ar įmonės veiklą, orientuojantis į vis labiau didesnę svarbą įgyjantį visuomeninį interesą; išanalizavus etikos objekto – vertybių – teorinius aspektus, sukuriamą profesinių ir organizacijos vertybių analizės ir vertybių įtakingumo atsinaujinimui anketa; ištyrinėjus etikos problemų kilmę ir paplitimą organizacijose, jų poveikį darbuotojų nuostatoms ir elgsenai, sukuriamą (adaptuojama) mobingo apraiškų dažnumo anketa, kartu pabrėžiant įtakingumo atsinaujinimui aspektą; apibendrinant skyrių, remiantis mokslinės literatūros ir įvairaus lygio dokumentų analize, akcentuojamas etinių vertybių reikšmės didėjimas esant dabartinėms krizės sąlygoms, iškeliant ir atsinaujinimo būtinybę.

Antrojoje dalyje „*Etikos vadyba kaip pažangus organizacijų atsinaujinimo galimybių instrumentas*“, analizuojant etikos vadybą kaip pažangų, inovacijų kategorijai priklausančią valdymo instrumentą, aptariama šio Lietuvos organizacijų vadyboje naujo metodo samprata, kartu pabrėžiamas jo reikšmingumas siekiant organizacijos atsinaujinimo galimybių; išanalizavus etikos infrastruktūros elementų sistemą, išskiriant vadybos priemonių funkcijas ir jų veiksmingumą organizacijos veiklos efektyvumui; sudaroma etikos infrastruktūros elementų reikšmingumo organizacijos atsinaujinimui anketa ir socialinio etinio audito klausimyno anketinė lentelės forma.

Trečiojoje dalyje „*Organizacijų etikos vadybos ir atsinaujinimo galimybių ryšių empirinis tyrimas*“ aprašoma tyrimo specifika, kurioje akcentuojamas lyginimo principas; pateikiama organizacijų ir jų darbuotojų charakteristika; nustatomos naudojamos etikos priemonės organizacijų vadyboje ir jų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui; įvertinant etinio audito atsakymų pasireiškimo intensyvumą nustatomi jautriausi moralinėms problemoms punktai organizacijų vadyboje ir jų įtakingumas atsinaujinimui; įvertinant mobingo apraiškų dažnumą, identifikuojamos socialinės ir psichologinės darbo aplinkos ir sąlygų problemos ir jų įtakingumas atsinaujinimo galimybėms; nustatomos reikšmingiausios darbuotojams profesinės ir organizacijos vertybės bei jų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui.

Pagrindiniai žodžiai: dalykinė etika, organizacijų etika, institucionalizavimas, profesinės ir organizacijos vertybės, etinės problemos, etikos vadyba, etikos infrastruktūra, vadybos priemonės, organizacijos atsinaujinimo galimybės.

I. ORGANIZACINĖS ETIKOS REIKŠMINGUMAS ATSINAUJINIMO SĄLYGOMIS

1.1. Etikos sąvokos kilmė ir jos objektas

Etikos prigimtis. Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose teigiama, jog bendroji etikos prigimtis visų pirma turi **socialines** ištakas (Palidauskaitė J., 2001; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999; Pruskus V., 2003). Moralė – kaip etikos objektas – kartu apsprendžia ir žmogaus veiklos ar poelgio dorovinį matą, kuris įgaunamas jam sąveikaujant su **socialine aplinka**: „etika nagrinėja moralės normų, egzistuojančių socialinėje sferoje, filosofinius argumentus „už“ ir „prieš““ (Pruskus V., 2003). Nors socialinių mokslų atstovas, profesorius V. Kučinskas (2007), akcentuoja, jog **bendroji etika** tiria ne tik visuomeninius reiškinius, bet ir **individualius** asmens poelgius, jų motyvus, kurie iš esmės gali būti nebūdingi tai bendrijai, kuriai jis priklauso (žmogaus veiksmai reguliuojami sudėtingomis moralinės sąmonės formomis – idealais, kurie gali įtvirtinti naują gyvenimo būdą, naujus požiūrius, naujas vertybes; be to, bendroji etika, be asmeninės ir socialinės, analizuoja ir profesinę etiką (Palidauskaitė J., 2001)), tačiau tenka pripažinti, kad šios apraiškos atsiranda tik iš individo kontakto su aplinka (žmogumi, socialine grupe, gamta ir kt.). Kyla klausimas: *Kodėl etika nagrinėja individo moralinius įsipareigojimus tam tikros bendrijos priimtoms elgesio normoms?* Visų pirma, vienas asmuo be kitų individų pagalbos sunkiai galėtų išgyventi nuolat besikeičiančiomis aplinkos sąlygomis. Žmogus, matyt, jau pirmykštėje bendruomeninėje santvarkoje privalėjo palaikyti bendravimo ryšius tarp kitų narių, kad taip palengvintų savo gyvenimą ir reprodukcines galimybes. Žmonija, norėdama save išsaugoti kaip tam tikrą gyvybės rūšį, sąmonėje formavo įvairius gyvenimo modelius, tradicijas, kūrė taisykles ir normas, kartais susijusias su sąmoniniu kosmogoninio pasaulio įvaizdžiu arba religine praktika, kad humanizuotų ir išlaikytų tarp individų naudingus tarpusavio ryšius ir santykius, kad padėtų pamatus visuotinos gerovės kūrimo principams. Vystantis visuomenei, kito, transformavosi ir įvairių gyvenimo sričių modeliai, tačiau jie visada egzistavo kaip tam tikra moralės norma, įgalinanti bet kurį individą jaustis saugiau, taip padidindama galimybes „išlikti“ socialinėje terpėje: „**socializacija** – tai socialinės sąveikos procesas, kurio metu žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus efektyviam dalyvavimui visuomenėje“ (Pruskus V., 2003) Taip išryškėja akivaizdus individo ir visuomenės suderinamumo/ryšio santykis. Todėl ir pirmoji graikų žodžio *ethos*⁹ (įprotis, būdas, paprotys) reikšmė susijusi su socialinių santykių metmenimis tam tikroje vietovėje: tai susikūrusios bendruomenės gyvenamoji vieta, kurią galima apibūdinti pagal joje įsitvirtinusius bendrus žmonių papročius, elgesio pobūdį, vertybines normas, taip pat ir asmenų charakterio savybes, nuostatas, mąstyseną (Pučėtaitė, 2007). Kalbant apie

⁹ Įvairiuose aiškinamuosiuose žodynuose nurodoma žodžio *ethos* graikiška kilmė, pvz.: [Me f. OF *ethique* or L *ethia*us f. Gk *ethikos* (as *ETHOS*)] (The Oxford English Reference Dictionary/edited by Judy Pearsall and Bill Trumbe, p. 481)

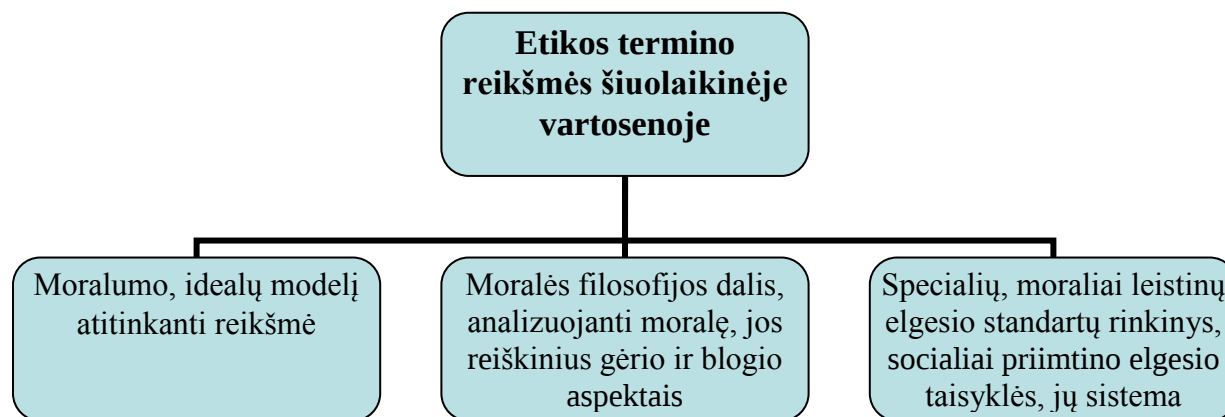
charakteringus žmonių bruožus, sąmonės, pasąmonės procesus, asmens būdą, mąstymą, elgsenos formavimąsi, etikos prigimtis sietina ir su vėliau išsirutuliojusiu **psichologijos** mokslu, tik etika orientuojasi į minėtų reiškinių dorovinę vertę, o psichologija – į prigimtį bei sąlygas (Kučinskas V., 2007). Nuostatos ir mąstysena, kaip pasirinkti vieną ar kitą dorovinės elgsenos būdą; asmens savirefleksija, vertinanti, ką reiškia „būti žmogumi“, neabejotinai nurodo **filosofines** etikos ištakas, kuri vėliau įgavo **praktinį ir teorinį** pobūdį. Mokymas, ugdymas, saviugda, kurios įgalina suprasti, priimti ir laikytis tam tikrų visuomenės gyvenimo normų ir taisyklių, etikos mokslui suteikia **pedagoginę** prasmę. Vėliau visuomenėje įteisinus įstatyminę bazę ir paplitus jos praktikai, etika įgijo **teisinę** prigimtį: idealiu atveju (siekiamybė) visuomenėje priimtose normos turėtų sutapti su priimtais įstatymais (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999).

Kartais etikos mokslą nepagrįstai bandoma sieti ir su **politine filosofija**, kuri aiškina, kaip reikia valdyti kitus. Tačiau, anot Evaldo Nekrašo (2008), etikai rūpi labiau individo nuostatos ir principai, kuriais jis turi vadovautis gyvenime (kaip žmogus turi valdyti save), o ne visuomenės ar valstybės įgyvendinami principai, kurie galėtų išspręsti tvarkos problemas: „eilinis individas negali garantuoti, kad visuomenėje būtų laikomasi teisingumo, laisvės ir lygybės principų. <...> Tačiau jis gali ir privalo laikytis tam tikrų dorovės (moralės) principų“ (Nekrašas E., 2008, p. 185).

Sąvokos vartojimo problematika. Kalbant apie bendros etikos sąvoką įvairiuose mokslo šaltiniuose ji kartais vartojama kaip „**moralės**“ sinonimas (Palidauskaitė J., 2001). Šis sinonimiškas variantas kildinamas iš lotyniško būdvardžio *moralis* (dorovingas) analogo, kurį įvedė romėnai, orientuodamiesi į graikų patirtį: pirmasis žodį „etika“ kaip filosofijos mokslo terminą, dar vadinamą moralės teorija, įvardino Antikos laikų graikų tyrinėtojas ir filosofas Aristotelis (IV amžius p. m. e.). Jo idėjos padarė didelę įtaką visai Vakarų pasaulio civilizacijos kultūros istorijai, todėl analogų šiam filosofijos terminui aptinkama įvairiose kalbose: „lotynų (*moralis/ethica*) prancūzų, anglų (*moral/ethics*), vokiečių (*ethik*); bet vokiečių ir anglosaksų filosofai paprastai vartoja tik terminą „etika““ (Caratini R., 2007, p.558). Lietuvių kalbos vartosenoje, kaip ir lietuviškuose sinonimų žodynuose (Lyberis, 2002, p. 113), „etikos“ sąvokai dar priskiriamas ir žodžio „**dorovė**“ atitikmuo, tačiau, kaip pastebėjo Kučinskas V. (pritardamas Miškinio K. (1998) samprotavimams), moralė – objektyvi, bendra, visuomeninė, o dorovė – subjektyvi, individuali to paties reiškinių pusė (Kučinskas, 2007).

Etikos, moralės ir dorovės sąvokų lygiagreti vartoseną rodo neabejotinas reikšminės sąsajos, tačiau kalbant apie šiuos terminus, kaip mokslo objektus, būtina kalbėti apie jų hierarchiją: pirmasis šiuos terminus išskyrė Friedrichas Vilhelmas Josephas Schellingas, moralę apibūdindamas tik kaip atskiro individo asmeniškai susikurtą taisyklių visumą, o etiką – kaip jau visos visuomenės bendrą

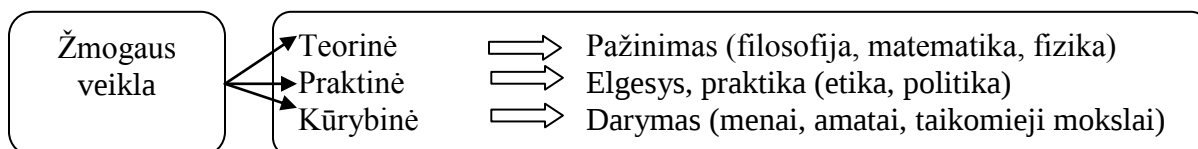
normų ir taisyklių sąvadą (Caratini R., 2007). N. Vasiljevienė (2006) etiką suvokia kaip mokslo šaką, o moralę – kaip jos tyrimo objektą. Lietuvių tyrinėtoja Jolanta Palidauskaitė (2001) teigia, jog įprastai mokslinėje literatūroje etika apibrėžiama daugiau kaip teoriniai samprotavimai, o moralė – kaip praktinių sprendimų ir elgesio visuma. O štai visuomenėje paplitusios trys „etikos“ termino vartojimo reikšmės, pavaizduotos **1-ame** paveiksle:



1 pav. Etikos termino vartojimo reikšmės

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vasiljeviene N., 2006, p. 656 ir Pučėtaite R. 2007, p. 45

Etikos samprata. Apžvelgus etikos mokslo prigimties ir kilmės aspektus, remiantis filosofo Evaldo Nekrošo (2008) teoriniais samprotavimais, galima apibrėžti etikos, kaip moralinės teorijos, sąvoką: etika, kartais dar vadinama moralės filosofija, turinti praktinį ir teorinį pobūdį, nagrinėja, kaip žmogus turėtų valdyti save, kokiomis nuostatomis ir doroviniais principais (ar principu) savo gyvenime turėtų vadovautis, pasirenkant vienokį ar kitokį elgsenos būdą visuomenėje ir aplinkoje. **Praktinį** žmogaus vertybinių sprendimų pagrindą pirmasis iškėlė **I. Kantas** veikale „Dorovės metafizikos pagrindai“; praktinis aspektas reiškiamas kategorišku imperatyvu: „Elkis kiek galėdamas tinkamiau, tik tada gali tikėtis, kad toks elgesys taps visuotina norma“; „Elkis taip, kad žmonija, tu pats ir bet kas kita būtų tikslas, o ne priemonė“; „Veik taip, kad tavo veikla būtų priimtina visoms protingoms būtybėms“ (Caratini R., 2007, p. 576). Turėdamas galvoje **praktinės filosofijos** doktriną „Kaip turiu elgtis, ko turiu siekti, kokiomis nuostatomis vadovautis?“, **Aristotelis** pirmasis apibūdino žmogaus veiklą, žr.į **2-ą pav.:**



2 pav. Žmogaus veiklos kryptys

Šaltinis: Misevičius V., 2003, p. 7; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, p. 15

Požiūrio į etiką naujumas. Etika kelia nuolat principinius klausimus: „Ar tai, kas yra, taip ir turi būti? Jeigu taip, tai ar aš galiu už tai atsakyti?“ (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, p. 16). Tačiau N. Vasiljevienė pastebi, jog **Naujųjų laikų požiūris** į etiką yra **atsinaujinęs, paneigiantis gėrio kilmę iš abstrakčių** moralinių imperatyvų. Anot autorės, **gėris kyla iš paties gyvenimo tikrovės, žmogaus praktikos**, o ne iš filosofinių abstraktybių (meilė, tiesa, gėris ir pan.). Tokiu būdu nebelieka prasmės niekinti „žemiškąjį“ gyvenimą ir priešinti jį su natūraliais asmens troškimais ir jo savybėmis. Tokį naują požiūrį N. Vasiljevienė įvardina kaip šiuolaikinės **etikos psychologizavimą**: „šios etikos modernizacijos procesas vyksta palaipsniui pažadinant sąžinę su savo veiklos pasekmėmis, taip informuojant sąžinę pagal deskriptyviojo diskurso principus“ (Vasiljevienė N., 2003, p. 58).

Etikos apibrėžimo problematika. Verta pastebėti, jog teorinėje literatūroje nėra priimto vieno „etikos“ apibrėžimo¹⁰ dėl šio termino nevienalytės prigimties ir akivaizdžių jo sąsajų su kitais mokslais. Be to, specialistai nesutaria, „ar etika apima visą žinių apie moralę kompleksą, ar ribojasi tik moralinės privalomybės, moralinių imperatyvų (liepimų, reikalavimų) formavimu ir teigimu. Todėl, jų nuomone, realiai egzistuojančių moralės formų aprašymas ir analizė gali būti integruojama į kitus mokslus“ (Kučinskas V., 2007, p.8).

Skyriaus pradžioje buvo minima etikos mokslo prigimtis ir kilmė. Vėliau, žmonijos pažangos istorijoje, tiriant įvairius gyvenimo sričių reiškinius, išsirutuliojo daugelis mokslų, kurie neabejotinai turi ryšių su žmogaus moraliniais aspektais. Etikos ribos labai plačios, nes **žmogaus elgesį** ir tam tikrus moralės imperatyvus tiria daugelis mokslo objektų. Pasak mokslininko V. Kučinsko (2007), **etika turi ryšių su daugeliu sričių: sociologija, istorija, teise, politologija, psichologija, pedagogika, filosofija, estetika, ergonomika, ekonomika, ekologija, antropologija, vadyba, sociologija** (p. 18).

¹⁰ Toliau pateikiama vieni iš nedaugelio etikos mokslo reikšmių ir apibrėžimų:

„Papročių normų studijavimas, tai yra gyvenimo būdo ir veiksmų, susijusių su gyvenimo taisyklėmis, vertybiniais sprendiniais apie mūsų poelgius remiantis normomis, refleksija, sudaro, iš esmės kalbant, moralę, arba etiką“ (Ceratini R., 2007, p. 558).

„Etika – mokslinė disciplina, kuri pagrindžia moralinius klausimus, kylančius tarp žmogaus ir aplinkos, tarp žmogaus su kitu žmogumi, tarp žmonių, susijusių įvairiais ryšiais. Visi ryšiai susiję per gėrio ir blogio prizmę.“ (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, p. 13).

„Etika (1) 1. mokslas, tiriantis dorovę. 2. žmonių elgesio normos“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000, p. 153). „ethic /ˈeðɪk/ a set of moral principles (the Quaker ethic). Adj. =ethical. [ME f. OF ethique or L ethia f. Gk etikos (as ETHOS)]. ethic /ˈeðɪks/ n. pl. (also treated as sing.) 1 the study of morals in human conduct; moral philosophy (moralės mokslas, tiriantis žmonių elgesį, moralės filosofija). (See note below) 2 the rules of conduct recognized as appropriate to a particular profession or area of life (atpažįstamos elgesio normos / taisyklės, būdingos tam tikrai profesijai / verslui ar gyvenimo sričiai“ (The Oxford English Reference Dictionary/edited by Judy Pearsall and Bill Trumbe, p. 481).

„Etika – tai praktinė filosofija, kurioje kalbama apie praktinę veiklą, kur elgesys – tai veikla, vertinga pati savaime, o darymas – tai veikla, kur elgesys – tai veikla, vertinga pati savaime, o darymas – tai veikla, kurios tikslas ne ji pati, o jos rezultatas“ (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, p. 15).

„Etika – mokslas apie elgesį, galintį gerai ar blogai paveikti žmogų. Etika – jungtis, išlaikanti mūsų santykius ir visuomenę plačiąja prasme kartu. Dinamiškų santykių požiūriu etika yra pagrindinė vadybos teorijos dalis“ (Kučinskas V., 2007, p.8).

Etikos ir vadybos ryšiai ypatingai bus svarbūs tolesniuose magistrinio darbo skyriuose, nes valdymo aspektas visų pirma nurodo, kaip valdant tam tikrus etikos infrastruktūros elementus sukurti humanizuotą organizacijos aplinką, kad būtų paskatinta darbuotojus siekti optimaliausių veiklos rezultatų, atitinkančių pažangios ir besivystančios organizacijos tikslus.

Etika, kaip moralės filosofija, pirmiausiai moko trijų dalykų:

1. Ką reiškia būti žmogumi?
2. Kas yra gyvenimas? Ar žmogaus gyvenimas turi prasmę? Kas yra prasminga?
3. Koks yra vieno individo santykis su kitais ir su gamta? (Misevičius V., 2003, p. 7; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, p. 14)

„Būti žmogumi“ pirmiausiai – įvertinti savo žmogiškosios prigimties esmę. Vertės matas – ne fiziologinė žmogaus prigimtis, o jo **dvasinė ir socialinė** vertė. Dvasingumas nėra įgimta savybė – ji įgyjama. Dvasinis augimas vyksta lėtai, diena po dienos, tik esant santykio su „kitu“ galimybei (Барон Д., Падва Л., 2008, p. 73). Vertės matas glaudžiai siejasi ir su vidiniais asmens poreikiais – žemesniaisiais, elementarios egzistencijos, ir aukštesniaisiais – saviraiškos, realizacijos (motyvacijos teorijos¹¹) (Robbins S. P., 2007). Vidinės jėgos stimulus, kreipiantis žmogų tam tikros veiklos linkme, skatinantis elgtis „taip“, o ne „kitaip“, nurodo ir minėtą žmogaus **santykį su „kitu“, t.y., kitu žmogumi, visuomene ir aplinka (vidaus ir išorės)**. Šiuo atveju (vidaus) humanizuotą darbo aplinką (etikos priemonėmis suformuotą palankią darbo atmosferą) (Pučėtaitė R., 2007) galima vadinti kaip **stimulą arba motyvacijos veiksnį**, skatinantį kiekvieną organizacijos narį elgtis moraliai. Šiame ryšyje svarbu ir tai, kiek asmuo nori ir geba „duoti“ sau bei kitiems. Ir tai pirmiausiai ne materialinės vertybės, o dvasinės, kurios įtvirtina dorovinį vertingumą ir pakelia žmogų į aukštesnę pakopą: „išreikšti ir realizuoti savo tikrai žmoniškąją esmę žmogus gali tik būdamas dorovine asmenybe“ (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, p. 14).

Etikos objektų samprata. Žmogaus veikla, kaip jau buvo minėta, gali būti traktuojama kaip teorinio ir praktinio pobūdžio imperatyvai. Taigi, kalbant apie etiką, galima išskirti ją kaip tam tikrą

¹¹ Motyvacijos teorijos (turinio ir proceso) susiformavo iš būtinybės apibrėžti vidinę jėgą, kuri randasi kaip stimulus, kreipiantis žmogų tam tikros veiklos linkme, skatinanti elgtis taip, o ne kitaip (lot. k. „movere“ – judinti, skatinti) (Sakalas A., 2003). Turinio teorijos pirmiausiai analizuoja vidines asmenybės paskatas, kylančias iš poreikio elgtis viena ar kita linkme. Šios teorijos bando atsakyti, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja. Individo išskirtinumas nusako ir skirtingus jų poreikius, vertybes bei nuostatas (A. Maslow (1954) poreikių hierarchijos teorija – piramidės principas; K. Alderfer'io (1972) ERG teorija (patobulino Maslow piramidės poreikių principą); McClelland'o (1967) pasiekimų poreikio teorija; F. Herzberg'o dviejų veiksmų (pasitenkinimo ir nepasitenkinimo) motyvacijos teorija). Proceso teorijos, pagrįstos žmonių elgsena, siekia atsakyti į klausimą, kaip veikia motyvacija, kaip ji vystosi, kaip apsprendžia žmonių elgseną (J. S. Adams'o (1963) socialinio teisingumo teorija; V. Vroom'o (1964) lūkesčių teorija; E. Lawler'io – L. Porter'io (1968) lūkesčių ir teisingumo teorijų sujungtas modelis; E. A. Locke'o tikslų iškėlimo teorija; B. F. Skinner'io, F. Luthans'o, R. Kreitner'io pastiprinimo / paramos teorija ir H. H. Kelely atribucijos teorija)(Robbins S. P., 2007).

normatyvinio ir aprašomojo pobūdžio sritį, kurių pagrindinis objektas – **moralė**¹² (Vasiljevienė, 2006) (Etika – tai mokslas, tiriantis moralę (Pruskus V., 2003, p. 15)). Moralės sąvoka, kaip jau buvo minėta, dažnai sinonimiškai dar tapatinama su **dorove** (Misevičius V., 2003; Palidauskaitė J., 2001, Cooper T. L., 2002). Vincentas Žemaitis *Etikos žodyne* (2005) pateikia tokį šio etikos objekto apibrėžimą: **dorovė** – etikos objektas, pagrindinė žmogaus dvasinė būties forma, gėrio, žmoniškumo, teisingumo sritis, kuri aprėpia visą visuomeninių žmogaus ryšių įvairovę, visas socialiai reikšmingas veiklos sritis. Tai asmens valios laisvės, aukščiausių **tikslų, idealų, vertybių**¹³ pasaulis (p.69). Kaip matome, *dorovės* sąvoka artimiau siejama su visuomeniniais interesais. Artimas savo reikšme žodis **dorybė** sietinas su įgytomis savybėmis, kurios skatina tinkamą ir gerą elgesį. Anot mąstytojo Terry L. Cooper, dorybės nėra įgimtos, o dorybingas elgesys nėra automatiškas atsakas į stimulus, nes reaguojant į įvairių gyvenimo sričių situacijas, daro įtaką išankstinės nuostatos ir tam tikrų dalykų sąlygojama valia (Cooper L. T., 2002). Pastarasis etikos objektas – **moralė** – daugiau yra konkretaus žmogaus individualios veiklos ar poelgio vertės matas. Ji pasireiškia:

- formaliai atliekant veiksmus;
- jausmų plotmėje;
- siekiant tikslų;
- per įpročius ir papročius;
- per žmogaus gyvenimo būdą;
- socialinėse situacijose (Misevičius V., 2003, p. 7; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, p. 15).

Moralė, kaip etikos objektas, pirmiausiai vertina žmogaus elgesį, poelgius, kuriuos abstrakčiai įvardiname gerais ar blogais (**moraliais ar nemoraliais, sąžiningais ar nesąžiningais**). Asmens socialinis vertingumas, gyvenimo ir elgesio prasmingumas priklauso nuo jo santykio su vertybinėmis reikšmėmis. Šiuo atveju reiktų kalbėti apie **vertybes**, kurios yra tam tikras asmenybės išraiškos ir realizacijos gyvenime, profesijoje ir visuomenėje matmuo (Vveinhardt J., Nikėtaitė I., 2008). Todėl

¹² „Moralė – (lot. *moralis* – dorybingas; *mores* – papročiai) – etikos studijų objektas, visuomeninės sąmonės forma, visuomeninis institutas, atliekantis žmogaus elgesio reguliavimo funkciją. Moralė – tai konkrečioje lokaloje kultūroje visuotinai (tradiciskai) priimtinos elgesio normos” (Pruskus V., 2003, p. 29).

„Moralė tai konkrečios žmogaus veiklos ar poelgio doroviškumo matas“ (Misevičius V., 2003, p. 7).

¹³ „Vertybė tai ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirmenybinis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu (M. A. Smith)” (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, p. 18).

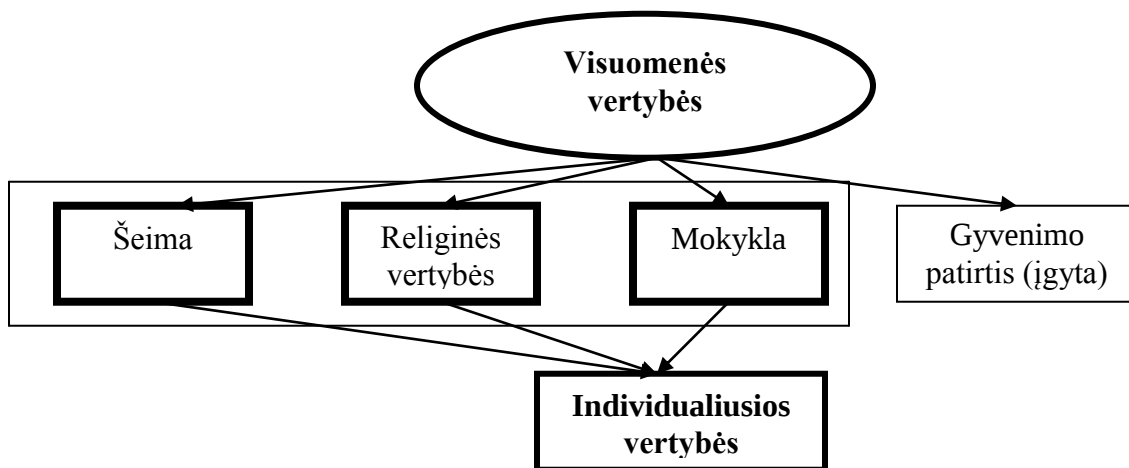
„Vertybės – tai esminiai įsitikinimai, kad „konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą“ (Rokeach, 2001)“ (Robins S. P., 2006, p. 33)

„Vertybės – tai ilgalaikiai tikslai, kurie pateikiami kaip pagrindiniai principai žmonių gyvenime“ (Bernson, 2005).

„Dorovinė vertybė – teigiamas poelgis, turintis objektyvią reikšmę individo vystimuisi. Dorovinė vertybė laikytinas dorovinis reikalavimas, išreiškiantis konkrečią normą (įsakymą, draudimą ir kita“ (Kučinskas V., 2007, p.11).

įvairiuose šaltiniuose vertybės dar skirstomos į **asmenines (individualiąsias) ir visuomenines**, žr. į **3-ią paveikslą**. Kaip matome, vertybių formavimąsi sąlygoja įvairių gyvenimo sričių veiksniai.

Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2000, p. 924) pateikiamos dvi vertybių reikšmės: *vertas ir brangus daiktas*. Mus domina pirmoji reikšmė, kuri nurodo įvairių žmogaus objektų vertinimo matą: poreikių, interesų, norų troškimų (Kuzmickas B., 2001, p. 59).

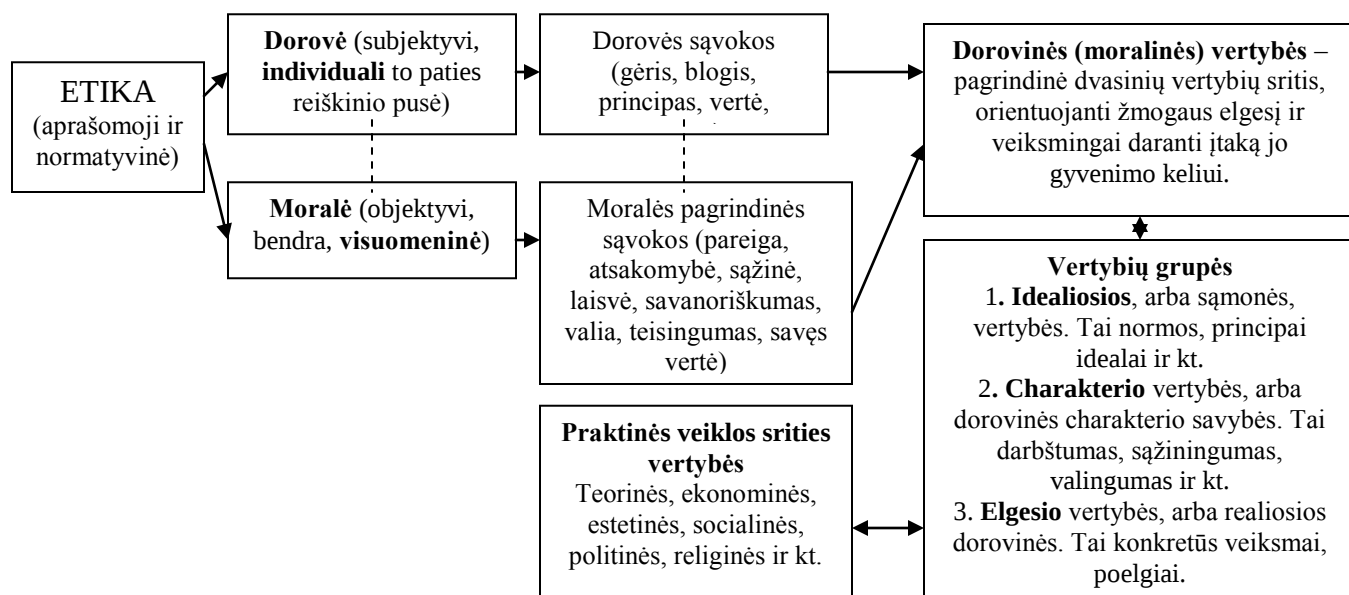


3 pav. Visuomenės ir individualių vertybių schema

Šaltinis: Urbanskienė R., Clottey B. ir kt., 2000, p. 74

Jų samprata gali būti **universali**, kaip amžinųjų vertybių – gėrio, tiesos, meilės, grožio – pamatas (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999), ir **specifinė** – kaip sociologijos ir socialinės-psichologijos, filosofijos, politologijos, vadybos ir kitų mokslo šakų objektas (Vveinhardt J., Nikėtaitė I., 2008). Minėtos autorės nurodo klasifikacijoje ir **grupines** vertybes: politinės, profesinės ir kt. (p. 177). **Dorovinės vertybės** moralės filosofijoje paprastai skiriamos į **idealiasios arba sąmonės** (normos, principai, idealai ir kt.), **charakterio, arba dorovinio charakterio savybes** (darbštumas, sąžiningumas, valingumas), **elgesio vertybes, arba realiąsias dorovines savybes** (konkretūs veiksmai, poelgiai) (Žemaitis V., 2005 p. 78; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999). V. Kavaliauskienė, socialinių mokslų daktarė, moksliniame straipsnyje, cituodama B. Bitiną (2000), išskiria *vertybių* sąvokoje **du aspektus**: pirma, vertybės yra **tikrovės objektų socialinis reikšmingumas**, papildantis jų egzistencinį ir kokybinį apibūdinimą; antra, vertybė - tai **subjekto požiūris į objektyviai egzistuojančią realybę**, atskleidžiamas jo vertybinėmis orientacijomis, socialinėmis nuostatomis, asmenybės savybėmis (Kavaliauskienė V., 2005, p. 78). Aiškesnė **etikos ir jos objektų** tiriamojo turinio **visuma** pavaizduota **4 –ame** paveiksle. Vertybių svarba ir įtaka įvairioms žmogaus gyvenimo sritims labai svarbi, tai parodo ir daugelio pasaulio mokslininkų, mąstytojų kuriami posakiai ir aforizmai, kurie ilgainiui tampa žmogaus gyvenimo vertės mato doktrinomis, **žr. į priedą Nr. 1**.

Moralinių vertybių pokyčiai – neigiama reikšmė su „pliuso“ ženklu. Šiandienos pasaulyje, kuriame kiekvienas asmuo reprezentuoja tam tikrą visuomeninių struktūrų bendriją, didelę įtaką vertybių formavimuisi neabejotinai turi ir suformuoti religiniai moralės imperatyvai.



4 pav. Etikos ir jos objekto turinys

Šaltinis: sukurta autorės

Turint galvoje, jog labiausiai pasaulyje paplitusios yra krikščionybės doktrinos, dauguma žmonių moralinius principus interpretuoja ir sieja su Dešimčia Dievo įsakymų¹⁴. Tačiau dėl civilizacijos **mokslo pažangos, globalizmo** tendencijų ir **kapitalistinės ulitaristinės rinkos** padarinių formuojasi nauji gyvenimo modeliai, keičiantys ir moralės sampratą. Daugelis mąstytojų įvardina „iškreiptų“ vertybių išsigalėjimą: **egoizmą, susvetimėjimą**, natūralių **komunikacinių ryšių praradimą** („nesveika“ konkurencija ir „taupymo manija“, kuri iššaukia ir šešėlinę ekonomiką, orientuotą tik į pelną; nekontroliuojami žinių srautai; interneto tinklo globalizacija); **galios, valdžios ir jėgos** demonstravimą (priešiškumas svetimtaučiams; agresija socialinių mažumų grupėms; smurtas, įtampa tarp lyčių; „galingųjų“ koncentracija ir prievarta); **vartotojiškumo** tendencijas („daiktų manija“, nustelbianti dvasinius poreikius); **masinės kultūros** formavimą (megapolinių darinių formavimasis; masinio skonio „kultas“; nekontroliuojama žiniasklaidos įtaka verčia individą „išnykti“ masėje, taip iššaukdama jo pasipriešinimą ir agresiją) ir kt. Pasak vokiečių filosofo, religijotyriminko bei architekto Horst'o Kurnitzky (2002), „vietoj individo ir visuomenę siejančio socialinio įsipareigojimo įsivyravo vien į

¹⁴ 1. Neturėk kitų Dievų, tik mane vieną. 2. Netark Dievo vardo be reikalo. 3. Švęsk sekmadienį. 4. Gerbk savo tėvą ir motiną. 5. Nežudyk. 6. Nepaleistuvauk. 7. Nevok. 8. Nekalbėk netiesos. 9. Negeisk svetimo vyro ir svetimos moteries. 10. Negeisk svetimo turto (Romos katalikų bažnyčios katekizmas).

ekonominę sėkmę nukreiptas partikuliarizmas. Anksčiau empatiškai buvo kalbama apie sąmoningą ir atsakingą individą, o šiandien žodis suteikiamas racionalizuotam laimėjimo principo egoizmui“ (p. 8). Tačiau šiuolaikinis žmogus daugelio mokslininkų įvardintas šių laikų negerovės interpretuoja kaip **natūralias** apraiškas sparčiai besikeičiančiame pasaulyje, taip dėdami neigiamai reikšmei „pliuso“ ženklą.

Mąstymo atsinaujinimo poreikis. Esant globaliom permainom tampa natūralu ir tai, kad klasikinė moralės samprata nebetinka šiuolaikinei visuomenei, organizacijai ar kitai struktūrai. Taigi šių laikų paradigmos ypač aktualus visuomenės **mąstymo atsinaujinimo** poreikis, kuris labiau **humanizuotų** besikeičiančių vertybių sistemą, padėtų spręsti vertybių konfliktus, kurie dažniausiai kyla dėl žmogaus **mąstymo ir veiklos neatitiktims**, kitaip sakant – sąsajų nebuvimo tarp teorijos ir praktikos. „Žodynuose vertybės sąvoka pateikiama ir kaip pačių daiktų savybė, atitinkanti kažkieno tikslus, ketinimus, planus ir t.t.... Tačiau vertybė yra ne savybė, o minties ir tikrovės santykis“ (Tidikis, 2003, p. 172).

Vertybės neatsiejamai turi ryšių ir su kultūra, kuri rodo pavienių individų ir kolektyvų materialinę bei dvasinę pažangą (Kučinskas, 2007). Tačiau čia reikia turėti galvoje kultūrą ne kaip baigtinį reiškinį, t. y., taisyklių rinkinį, perduodamą iš kartos į kartą, o kaip **kultūros siekį** ne tik materialiai turtėti, bet ir **dvasiškai tobulėti bei vystytis**. Mąstymo atsinaujinimo poreikis susijęs su inovatyviais individo pasaulėžiūros aspektais, apibūdinančiais **novatoriškos kultūros** formavimosi raišką. Palmira Jucevičienė knygoje „Besimokantis miestas“ inovacinės kultūros sampratą aiškina remdamasi B. Jankūnaitės apibrėžimu: „Individo **inovacine kultūra** laikoma vertybių, nuostatų, požiūrių, net mąstymo būdo išraiška, kurią parodo **individo kūrybiškumas, antrepreneriškumas, novatoriškumas, generuojant, priimant, diegiant inovacijas**.“ (Jucevičienė, 2007, p. 357). Atlikusi gyventojų inovacinės kultūros tyrimą, mokslininkė pastebėjo, jog Lietuvos gyventojų **elgesys** ganėtinai **pasyvus, konformistinis**, labiau **toleruojantis mažesnius rizikos veiksnius**, linkęs **atidėti veiklą**, besivadovaujantis **patogesniu prisitaikymo principu** prie kitų.

Idealų, vertybių, principų konfliktas, arba įvairių gyvenimo sričių krizė. Kalbant apie šių dienų – **post laikmečio** paradigmas – pirmiausiai turbūt reikėtų iškelti naują, iki šiol kitaip traktuotą, **žmogaus ir pasaulio santykio problemą** – idealų, principų ar net vertybių konfliktą, kuris XIX a. pabaigoje labai pakito nuo Aristotelio laikų. Turint galvoje, jog nėra pasaulyje baigtinių modelių, sistemų, o tam tikros teorijos ir ideologiniai principai pirmiausiai yra aprašomojo pobūdžio, reiktų kalbėti apie šių dalykų kintamumo ir atsinaujinimo poreikio aspektą (žodynuose vietoj *atsinaujinimo* pateikiamas *naujinimo* žodis, kurio viena iš reikšmių – *seno pakeitimas nauju*). **Klasikinių mąstymo teorijų ir principų „griūtis“** – tokia teze galima įvardinti naują šių dienų žmogaus transcendencinį suvokimą: „tai jau ne

aristoteliškoji problema, kurios pažinimo uždavinys buvo pažinti nekintamas gamtines esmes. Taip pat ir ne hėgeliškoji problema, kaip teigiama, jog priešingai gamtai, kuri sudaranti žmogui tik statišką, nekintamą foną, istoriškai lavėja ir pažangėja tik žmogiškasis protas“ (Morkūnienė J., 2004, p. 17). Proto kultas, kuris siekė techniniu progresu, ekonomine pažanga ir globalaus vartojimo principais užkariauti visatą, sugriuvo lyg **Babelio bokštas**.¹⁵ Šią alegorinę griūtį galima sieti ir su mąstytojo Mumfordo koceptija apie visuotinos krizės triadą: **kultūros krizė – miesto krizė – asmenybės krizė**. Kalbėdamas apie miesto nuopuolį, filosofas iš pradžių mini tris jo vystymosi fazes (eopolis, polis ir metropolis), kurios įprasmina kylant ciklo kreivei sociokultūrinę pažangą bei maksimalų visuomenės kūrybinės energijos išlaisvinimą. Paskutinei fazei įvardinti įvedamas megalopolio fazės terminas, kada maksimalistiniai užmojai pradeda siekti galios, valdžios, didybės bei centralizmo. „Megalopolis yra pompastiškos, scientistinės ir pragmatinės kultūros epocha. <...> Minėtoji gigantomanija sunaikina bet kokį saiko jausmą, visus ontinius ir dorovinius tabu. Ji sunaikina ir valią siekti kultūros, bet kokį autentišką kultūrinį veiksma ir dvasios aktą“ (Donskis, 1993, p. 101 – 102). Antrinant Mumfordo mąstymo principams, Babelio miestą galima paraleliškai gretinti su Žemės miesto (arba organizacijos kaip sistemos) metafora (globalizacijos ir megapolių kūrimo idėja). Miesto metafora sugriūva, nes posakis „**sumaišyti kalbas**“ reiškia ne ką kita, kaip **žmonių nemokėjimą suprasti vienas kito**: lygiavertiškai bendrauti, nežinojimą, kaip elgtis, vadinas, ir dorovinių vertybių praradimą. Anot Donskio (1993), visa techninio ir ekonominio progreso sąlygota sistema tampa nestabili ir praktiškai nebevaldoma, o visų gyventojų, išskyrus pačius turtingiausius sluoksnius, padėtis darosi nestabili ir neužtikrinta. Autoritarinė galingųjų valdžia vis labiau darosi nepavaldi bet kokiems visuomenės priimtiems įstatymams. Atsiranda negera nuojauta, jog susiklosčius palankioms aplinkybėms gali įvykti socialinė katastrofa, kur nebebus jokio solidarumo ar susitarimo: „<...> nežabota konkurencija sunaikina ne tik solidarumą, bet ir tokias bendruomenės vertybes kaip lojalumas ir pasitikėjimas visuomene. <...> iškyla pavojus tapatumui <...>“ (Samalavičius A., 2002, p. 5), todėl galima teigti, jog finansinė – ekonominė ir techninė globalizacija nepalieka vietos tobulėti kitoms – amžinosioms vertybėms (meilei, tiesai, gėriui).

Atsinaujinimo poreikis santykyje su „kitu“. Tačiau mokslininkė N. Vasiljevienė (2006) **prieštarauja** tokiam **nihilistiškam mąstymui**, kuris trukdo inovacijoms, progresyvioms reformoms, supriešina bendruomenės, užlaiko transformacijos procesus. Stereotipinio Lietuvoje susiformavusio

¹⁵ „Eime, - jie sakė, - pasistatykime miestą ir bokštą su dangų siekiančia viršūne ir pasidarykime sau vardą, kad nebūtume išblaškyti po visą žemės veidą“. O VIEŠPATS nužengė pamatyti miesto ir bokšto, kurį mirtingieji buvo pastatę. Ir VIEŠPATS tarė: „Štai! Jie yra viena tauta ir visi kalba ta pačia kalba. <...> Ką tik jie užsimos daryti, nieko nebus jiems negalimo! Eime, nuženkime ir sumaišykime jų kalbą, kad nebesuprastų, ką sako vienas kitam“. Taip tat VIEŠPATS išsklaidė juos iš ten visur po žemės veidą, ir jie metė statytę miestą.“ (Šventasis Raštas. Senasis ir Naujasis Testamentas. – Vilnius: Lietuvos Katalikų Vyskupų konferencija, 1998).

neigiamo požiūrio į verslą tema panašiai polemizuoja ir mokslininkai D. Vyšniauskaitė D. V. Kundrotas (1999). Todėl tenka įvardinti, kad „Materialinės gėrybės gali padėti pamatą dvasinėms; tai įgalina tikrąją aukštesnių siekių realizaciją <...>, tačiau daug žmonių mūsų sociume to vis dar nenori pripažinti, stereotipiškai virkaudami dėl dvasingumo praradimo klestint ekonomikai, turteįant visuomenei“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 469).

Išskyrus aktualiausią šių dienų problemą – kultūros, socialinių vertybių ir asmenybės krizę, tampa kaip niekad aktualus **humanistinių dalykų poreikis** įvairiose gyvenimo srityse, kitaip tariant, minėtas **atsinaujinimo poreikis**. Jau nebeužtenka manyti, jog kultūra – tai tik mokslo, technikos ir meno laimėjimai, o etikos čia užtenka tik minimumo (deja, daugelis mokslininkų kultūros sampratą aiškina tik kaip tam tikros bendrijos taisyklių rinkinį). „Kultūra gali atgimti tik tada, kai etika taps mąstančių žmonių reikalu, o kiekvienas žmogus sieks visuomenėje, organizacijoje, šeimoje įsitvirtinti kaip etinė asmenybė“ (Kučinskas V., 2007, p. 10). Anot humanitarinių ir socialinių mokslų daktaro Valdo Pruskaus (2003), kultūros supratimas pasižymi tam tikru moraliniu objektyvumu, kurį suformuoja kiekvienam visuomenės nariui žinomi ir priimtini etiniai principai ir idealai, vadinasi, vienas individas negali kurti moralės ar vadinti savo elgesį „moralium“. Kaip jau buvo minėta, moralumo matas gimsta tik tarp individo ir jo santykio su „kitu“. Lietuvių mąstytojas Algirdas Statkevičius (2004) straipsnyje „Etinės kultūros sklaidos problemos Lietuvos valstybinių švietimo ir žiniasklaidos institucijų veikloje“ citavo: „Dar prieš 2500 metų Sokratas pastebėjo, „jog ne iš turtų dorybė randasi, bet iš dorybės turtai ir visos kitos gėrybės – asmeninės ir bendrosios“. O Aristotelis pabrėžė: „Kam sekasi visur, bet kuris atsilieka doroje – tas žengia daugiau atgal, negu pirmyn““. Vadinasi, dorovė yra visų gyvenimo veiklos sričių kokybės veiksnys, be kurio kultūra nesivystytų; teisė prarastų poveikį visuomeniniams santykiams ir nebetektų socialinės paskirties funkcijos; politika prarastų valdomąją, konfliktų reguliavimo, veiklos koordinavimo, ekonominio, socialinio, kultūrinio vystymosi funkcijas.

Etikos funkcijos. Apibendrinant etikos mokslo diskursus ir jos objektų įvairiaplaniškumą, galima išskirti pagrindines – svarbiausias – etikos funkcijas: **1. Reguliuojanti funkcija** (etika, kaip vidinis visuomenės savireguliacijos mechanizmas, padeda efektyviau palaikyti nustatytus moralinius imperatyvus, kritiškai vertinti gyvenimo praktiką ir veiklą, taip užtikrindama visuomenės tęstinumą: susirūpinimas tikslumu, teisingumu, vientisumu, pagarba profesiniams standartams, atsidavimas vykdant pareigą yra geras būdas išvengti skubotų, nepagrįstų sprendimų); **2. Aprašomoji funkcija** (etikos studijos ir teoriniai metodologiniai pagrindai, kurie analizuoja žmonių bendravimo vertybes, normas ir kitus įsipareigojimus, gali padėti individams moraliai subręsti, tapti sąmojingesniais, tobulinti bendravimo įgūdžius ir santykius, priimti nuoseklesnius ir teisingesnius sprendimus asmeniniame bei visuomeniniame gyvenime); **3. Interpretuojanti funkcija** (etika ne tik aprašo, bet ir refleksiškai

interpretuoja privataus ir viešojo gyvenimo aspektą); **4. Į praktiką orientuojanti funkcija** (etika yra ne tik aprašomojo, bet ir normatyvinio pobūdžio, suteikianti galimybę, atsižvelgus į tam tikrų grupių įtaką moralinėmis ir etinėmis nuostatomis, priimti ir praktinius sprendimus: moralinių nuostatų svarba išryškėja, kai sprendimai gali paveikti atskirų individų, bendruomenių gyvenimą. Todėl, galima sakyti, etika – lyg orientaciniai rėmai); **5. Moralinio švietimo funkcija** (kadangi moralė ne tik atskiro individo, bet ir jo santykio su visuomene ir aplinka prioragatyva, etikos uždavinys yra šviesti visuomenę, ugdyti jos kritišką požiūrį, mokyti ir bandyti diegti praktikoje toleranciją, rūpinimąsi visuomenės gerove, etišką bendradarbiavimą, pliuralizmą ir kt.); **6. Pilietiškumo ugdymo funkcija** (etikos mokslas padeda žmonėms suvokti, jog rūpinimasis ne tik asmeniniais interesais, bet ir bendruomenės gerove, užtikrina ir kiekvieno jos nario gerovę – dorovinės nuostatos orientuojamos į visuomenės bendro gerbūvio kūrimą, laisvanoriškai atliekant pilietinę pareigą) (Palidauskaitė J., 2001; Misevičius V., 2003; Vasiljevienė N., 2003, 2006).

1.2. Organizacijos etika kaip inovatyvi vadybos technologijų išraiška

Magistrinio darbo įvade minėti pasaulio socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai bei kitos įvairios permainos nulėmė etikos dalykų integravimą į įvairias gyvenimo sritis, o ypač į organizacijų vadybos sistemas (Vasiljevienė N, 2003, 2006; Pučėtaitė R., 2007). „Remiantis šiuolaikiniais modeliais, socialinio gyvenimo humanizacija vykdoma institucionalizuojant dalykinės etikos infrastruktūrą ekonomikoje, politikoje, visose profesijose ir bet kokių reikalų administravime“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 42). Tokias permainas lėmė ir ekonomikos pasaulėžiūrinių vertybių pokyčiai, kurie įtvirtino struktūrose naujų etinių orientacijų kryptis, žr. į **5 pav.** Organizaciją veikiant išorės aplinkos veiksniams, natūraliai daromas poveikis ir organizacijos elgsenai, elgesio normoms, santykiams ir etinėms vertybėms *mikro* ir *mezo* lygmeniu. Todėl siekiama, kad organizacijos vertybinių orientacijų sistema ir jos sritys (teorinė, politinė, ekonominė, socialinė, estetinė, religinė) atitiktų organizacijos struktūrą, tikslus ir suinteresuotųjų poreikius (*Organizacijos vertybinių orientacijų sistema* pavaizduota **2-ame priede**). Tinkamai vadovaujantis etikos politika ir įdiegus etikos praktikas organizacijoje, labiau bus išvengta ne tik vidinių, bet ir išorinių organizacijos konfliktų, kylančių dėl minėtų etinių vertybių ir elgesio normų neatitikimo išorės sričių vertybinėms orientacijoms. Vadinasi, etiniai sprendimai, perdujami į organizacinį lygmenį, nustoja būti tik individualiu organizacijos reikalu; jie tampa bendru institucinių įsipareigojimų dalimi. Institucinės etikos diegimo reikšmingumą lemia ir padidėjęs demokratinės visuomenės piliečių sąmoningumas, kuris nebeleidžia savivaliauti, o kelia vis didesnius reikalavimus organizacijų veiklos kokybei, atskaitomumui ir atsakomybei.

Tradicinė pasaulėžiūra	Išorės ir vidaus pokyčiai	Postmodernistinė pasaulėžiūra
Autoritarizmas, paternalizmas (vertikalūs santykiai)	— — — — — pokyčiai →	Partneriški, abipusiškai naudingi ir pagarbūs (horizontalieji santykiai)
Interesų kova	— — — — — pokyčiai →	Interesų (su)siderinimo – socialinio kontrakto, bendradarbiavimo principai
Griežtas individualizmas	— — — — — pokyčiai →	Komunitarizmas (kaip postindividualizmas)
Leseferistiškas liberalizmas	— — — — — pokyčiai →	Institucinis liberalizmas
Kontrolė, reguliavimas	— — — — — pokyčiai →	Savikontrolė, savireguliacija
„Atrodyti“	— — — — — pokyčiai →	„Būti“
Nuosavybės teisės	— — — — — pokyčiai →	Narytės (dalyvavimo) teisės
Konkurencinės rinkos, nustatančios klientų poreikius	— — — — — pokyčiai →	Platesnis bendruomenės poreikių bei lūkesčių nustatymas
Poreikis verslui, pramonei (momentinė nauda)	— — — — — pokyčiai →	Poreikis aplinkai (visuminių kaštų apskaitos, naudos ilgo periodo perspektyvoje) – visiems suinteresuotiesiems
Limituotas vyriausybės planavimas	— — — — — pokyčiai →	Išplėstas ir ekstensyvus vyriausybės planavimas
Mokslinė specializacija	— — — — — pokyčiai →	Integratyvus socialinio požiūrio, „holistinis žinių panaudojimas“

5 pav. Pasaulėžiūrinių vertybių pokyčiai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vasiljeviene N., 2001, p. 356

Tokiomis sąlygomis, atkreipiant dėmesį į subjektų interesų susikirtimus, išauga didelis organizacijų atsinaujinimo poreikis – diegti ir vystyti organizacinę etiką: „Žvelgiant į **organizacijų etiką** kaip į mokslo discipliną, galima konstatuoti, jog pastaraisiais metais ji susiformavo kaip **nauja**, dinamiškai besivystanti integruota socialinių / humanitarinių mokslų sritis, leidžianti didinti žmoniškųjų išteklių bei ekonomikos efektyvumą, instrumentiškai, procedūriniais metodais diegiant vertybes, pozityvius procesus ir elgsenas įvairiose kasdieninės veiklos srityse“ (Vasiljeviene N., 2006 p. 41).

Organizacinės etikos ištyrimo aspektai. Lietuvoje organizacinė etika¹⁶ kaip vadybos technologijų išraiška pakankamai dar naujas reiškinys, todėl ir mokslinės literatūros nėra daug, tačiau labiausiai šią sritį analizavo Vilniaus Universiteto (VU) Kauno humanitarinio fakulteto profesorė N. Vasiljeviene (2003, 2006), A. Vasiljevas (2008), Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto

¹⁶ „Organizacijos etika - tai struktūrinių funkcinių darinių, organizacinių ryšių, funkcionalių sąveikų, vaidmenų rinkinių tinklas, kuris veikia socialiai atsakingai, teisingai, sąžiningai, patikimai ir taip tenkina tam tikrus visuomenės poreikius bei lūkesčius“ (Vasiljeviene, 2004, p. 648).

„Organizacinė elgsena yra sisteminiai veiksmai ir nuostatos, kurias žmonės demonstruoja organizacijose, tyrimai“ (S.P.Robbins, 2006).

doktorantė R. Pučėtaitė (2007, 2009), Klaipėdos universiteto socialinių mokslų atstovė Ingrida Gronskienė. Daugiausiai lietuviškuose moksliniuose šaltiniuose analizuojama verslo etika rinkodaros aspektu (Misevičius V., 2003; Pruskus V., 2002, 2003; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, Laumenskaitė E., 2003), tyrinėjama etikos su vadovavimo mokslu susiję aspektai, pvz., vadovavimo etika¹⁷ (Kučinskas V., 2007). Etiką viešajame sektoriuje (valstybės tarnybos etika, korupcija, pilietinė visuomenė, kultūra) daugiausiai tyrinėjo Kauno technologijos universiteto (KTU) socialinių mokslų daktarė J. Palidauskaitė (2001; 2004, 2008). Pasak J. Palidauskaitės, bene gausiausias mokslininkų ratas, besidomintis etika viešajame sektoriuje, yra užsienyje: „Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV) – G. Adams, E. Berman, S. Bonczek, B. Bozemas, J. Bowman, J. Burke, R. Chandler, T. Cooper, J. V. Denhardt R. B. Denhardt, P. Dobel, O. Dwivedi, S. Gilman, H. G. Frederickson, C. Lewis, D. K. Hart, H. Gortner, D. Menzel, J. Plant, J. Rohr, D. Thompson, D. Yates, M. Van Wart, J. West ir kt.). Jungtinėje Karalystėje (UK) šia tema domisi R. Chapman, S. Horton, A. Lawton, M. Macaulay, A. Rose, B. O’Toole, Kanadoje – K. Kernaghan, Australijoje – J. G. Uhr, kitose Europos šalyse (įskaitant ir Vidurio bei Centrinės Europos valstybes) susidomėjimas šia tema nepalyginamai mažesnis“ (Palidauskaitė J., 2008, p. 1). Valstybės tarnautojų etika domisi ir kiti mokslininkai, pvz., R. Pukienė ir I. Stokaitienė. Kai kurie tyrinėtojai etinius niuansus aptaria siedami juos ir su organizacijos kultūra (kaip sukurti etišką organizacijos kultūrą), su organizacinės elgsenos problemomis ir galimybėmis (bendravimo su žmonėmis tobulinimas, etiško elgesio gerinimas), su organizacijos vertybėmis (vertybės, lojalumas ir etiškas elgesys) (Robbins S. P., 2006).

Tačiau profesorė N. Vasiljevienė akcentuoja, jog organizacijas tiriantys mokslininkai, studijuodami organizacinės etikos reiškinius, pvz.: įsipareigojimus visuomenei (atsakomybės, pasitikėjimo momentus); susidarančias problemas, kylančius konfliktus, nesklaidumus, piktnaudžiavimus ir kt., pastebi, jog **neetiško elgesio priežastys tiek viešajame, tiek verslo sektoriuose yra labiau panašios nei skirtingos.** Todėl dalykinės etikos, kaip reguliuojamąją funkciją atliekančio mechanizmo, poreikis pastebimas įvairaus pobūdžio, tipo ir struktūrų organizacijose. Anot autorės, jau praeito šimtmečio 9 – ajame dešimtmetyje etikos mokymas vadybos ir verslo mokyklose tampa svarbia programų kurso dalimi: „organizacinės etikos pradėta mokyti ir vyriausybės bei visuomeninio administravimo mokymo įstaigose – taip ji plinta kitose profesijose“ (Vasiljevinė N., 2006, p. 171). Šiandieną tenka pripažinti, jog vietoj įprastos disciplinos ***verslo etika*** mokymosi įstaigose ima rasti kursas ***organizacinė etika***.

¹⁷ “Etika apibrėžiami tyrimai, kaip vadovų sprendimai veikia darbuotojus, kitus žmones. Tokie tyrimai apima žmonių teises ir pareigas, moralės taisykles, kurių vadovai laikosi priimdami sprendimus, taip pat vertindami santykių (konfliktų) tarp žmonių prigimtį ir šaltinius” (Kučinskas V., 2007, p. 8)

Organizacinės etikos poreikio būtinybė. Užsienio pažangios organizacijos jau įvertino organizacijų etikos ir jos vadybos reikšmingumą bei įtaką ne tik veiklos efektyvumui ir produktyvumui, bet ir organizacijos atsinaujinimui, kuris orientuojasi į visuomenės interesus, kuriant bendrą žmonių gerbūvį (judėjimas nuo *mikro* lygmens į *mezo* ir *makro* lygmenį; tarpatautiniu mastu – į *mega* lygmenį): „Jau ne tik teorijoje, bet ir praktikoje įrodyta, jog susikūrę, sumodeliavę bei sukonstravę savo veiklos padarumo taisykles („žaidimo taisykles“) ir jų laikydamiesi, veiklos subjektai geriau jaučiasi, optimaliau veikia, efektyviau dirba“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 262). Taikant organizacijoje etikos politiką ir **įdiegus** į vadybinius procesus **etikos praktiką**, anot mokslininkų, ryškiai **padidėja veiklos efektyvumas**, kuris tampa vienu iš motyvų, skatinančių organizacijos **atsinaujinimą** (*Šiuolaikinės etikos plėtra: nuo filosofijos prie vadybos / Etikos diegimo ir derinimo modelis kaip viena iš organizacijos atsinaujinimo galimybių* pavaizduota 3 –**iame priede**).

Įvairių mokslinės literatūros šaltinių autoriai etikos institucionalizavimą įvardija kaip vieną iš organizacijos vadybos instrumentų, padedančių pasiekti pagrindinių ES ir kitų tarptautinių ekonominių bendrijų iškeltų tikslų: diegti organizacijose socialinės **ATSAKOMYBĖS, garbingumo ir sąžiningumo** koncepciją, kaip vieną iš prioritetinių uždavinių, siekiančių įgyvendinti Lisabonos strategijos tikslą – subalansuoti ES ekonominį augimą ir socialinį bendradarbiavimą. Įmonių socialinis atsakingumas (ISA) – tai bendrosios veiklos sąlygų užtikrinimas ilgalaikėje perspektyvoje, kuri yra esminė darnaus vystymosi sąlyga (Kovalion R., Snieška V. ir kt., 2009; Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2008).

Tokių pažangių organizacijų jau pradiname etape – **misijose** – nuolat integruojamos etinės nuostatos, vertybės, padedančios veiksmingai reaguoti į besikeičiančią aplinką, spręsti išskylančias etines problemas ir plėtoti ilgalaikę socialiai atsakingą bei sėkmingą veiklą (Vasiljevienė N., 2006, Pruskus V., 2003). Etinėmis vertybėmis paremta misija apibūdina organizaciją kaip **atsakingą, patikimą**, keldama jos (ir profesijos) patikimumą ir reputaciją tarp visų suinteresuotųjų grupių. Anot N. Vasiljevienės (2006), organizacijos etikai svarbu kurti bei „įgyvendinti tokius procesus, procedūras ir politikas, kurių tikslas – užtikrinti, kad organizacijos veikla atitiktų pagrindinius jos **tikslus ir vertybes**“ (p. 173). Vytauto Didžiojo universiteto Vadybos katedros profesorius Povilas Zakarevičius kalbėdamas apie Lietuvos organizacijų vadybos vystymosi kryptis greta ekonominių ir organizacinių uždavinių mini taip pat **socialinių** uždavinių būtinybę: „organizacija turi tapti neatsiejama, organiška kiekvieno jos darbuotojo gyvenimo dalimi, jo antrąja šeima, antraisiais namais; organizacija turi tapti visuomenės **keitimasi, vystymasi** skatinančiu ir kryptį apibūdinančiu subjektu; organizacija turi tapti sociumu, integruojančiu ir adaptuojančiu individo ir visuomenės tarpusavio santykius, apsprendžiančiu tarp jų išskylančius konfliktus“ (2002, p. 210). Akivaizdu, kad šių uždavinių turinys atspindi vertybines

orientacijas, siekiančias diegti dalykinę etiką, orientuotą į socialinio bendravimo niuansus ir darbo vietos humanizavimą; į organizacijų atsakomybę ir pareigą visuomenei – visuomeninius interesus.

Organizacinės etikos problematika Lietuvoje. Tačiau Lietuvos šiuolaikinės organizacijos vis dar gyvena postsocialistinio etikos sampratos stereotipais ir vangiai pripažįsta etikos, o ypač jos vadybos būtinybę (Vasiljevienė N., 2006). Verslo srityje dominuoja galios, gigantomanijos, įtakos ir pelno prioritetai, kaip pavyzdį galima pacituoti vienos smulkaus verslo įmonės vadovo žodžius: „Kiekvienais metais mano vadybininkas privalo padidinti savo veiklos rezultatus 10 proc. Ir jokie išoriniai veiksniai man nesvarbūs. Kai rezultatai nedidėja, aš pakeičiu darbuotoją. Labiausiai trokštama vizija – kad mano įmonėje dirbtų visi Lietuvos žmonės (juokiasi). O apie kokią organizacijos etiką galima kalbėti, jei be šešėlinės buhalterijos neįmanoma išgyventi (mokesčiai – „košmariški“); darbuotoją įmanoma motyvuoti tik pakeliant jo atlyginimą ar pagrasinant išmesti iš darbo. Kitos įmonės taip pat nesilaiko etikos, tad kodėl aš turiu paisyti darbo santykių etiškumo: laiku neatsiskaityti už produktą ir paslaugas – Lietuvos rinkoje įprasta ir natūralu; valstybės finansuojamus projektus laimi tie subjektai, kurie turi įtakingų pažįstamų ratą, vyksta korupcija ir pan. O ką jau kalbėti apie politiką, jei Seime priimami įstatymai, kuriuos „prakiša“ suinteresuotos galingos įmonės“. Tokie spontaniški vadovo samprotavimai rodo prastą taikomosios etikos padėtį Lietuvos įvairiuose *mikro, mezo ir makro* lygmenyse: vyrauja savanaudiškumo, galios, įtakos interesai; užsimenama apie valstybinio sektoriaus lobizmą ir nepakankamą paramos verslui politiką. Anot profesorės N. Vasiljevienės (2006), dauguma organizacijų vadovų apsiriboja bendru supratimu apie etiką ir palieka viską spręsti „intymiam asmens sąžinės balsui“ ar žmonių charakterio savybėm. Skirtingai, doktorantė R. Pučėtaitė (2007) disertacijoje „Etinių problemų sprendimas: etikos vadybos priemonės ir darbo aplinkos humanizavimas“ mokslinio tyrimo rezultatais bando pagrįsti, kad etinių principų ir vertybių vadyba Lietuvos viešojo ir privataus sektorių *mikro* lygmenyje nėra visiškai ignoruojama; ji įžvelgia pozityvų etinių principų ir vertybių taikymą personalo vadybos praktikos net 7 – iose srityse, žr. į 1 –ąją lentelę.

1 lentelė

Etinių principų / vertybių ir personalo vadybos praktikos sąsajos

Etiniai principai bei vertybės	Personalo vadybos praktikos	Pavyzdžiai
Teisingumas	Darbuotojų atranka ir įdarbinimas	Samdoma tik objektyviai išmatuojamų gebėjimų ir pasiekimų pagrindu, nediskriminuojant žmonių pagal amžių, lytį, socialinę ar etinę kilmę, rasę etc.

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Sąžiningumas	Socializacija, adaptavimas	Visi darbuotojai supažindinami su organizacijos veiklos etiniais principais bei vertybėmis, elgesio normomis bei taisyklėmis, darbuotojų veiklos vertinimo kriterijais, mokymosi, karjeros galimybėmis
Atvirumas	Mokymas ir ugdymas	Įtraukiami uždaviniai ugdyti darbuotojų moralinę kompetenciją, darbuotojai skatinami kritiškai svarstyti klausimus, susijusius su etinių principų ir vertybių taikymu praktikoje. Mokymai nukreipiami į darbuotojų savarankiškumo ugdymą
Pagarba	Komunikacijos sistema	Užtikrinamas laisvas informacijos srautų judėjimas, į organizacijos valdymą įtraukiami visi darbuotojai. Atvira komunikacijos sistema sudaro sąlygas individualių ir organizacinių tikslų derinimui – socialiniu kontraktu grįstų santykių formavimuisi
Atsakomybė	Darbo sąlygų organizavimas	Darbo krūvis skirstomas taip, kad palaikytų pusiausvyrą tarp darbuotojo asmeninio ir darbinio gyvenimo. Priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, atitinkamai sudaromas darbo grafikas, darbas namuose ir pan., skirstomas darbo krūvis, užtikrinamas fizinis ir dvasinis saugumas darbo aplinkoje
Rūpestis	Veiklos vertinimas	Remiamasi objektyviai išmatuojamais rodikliais – kvalifikacija, darbo rezultatyvumu, kokybe
Autonomiškumas	Atlygis	Garantuojamas teisingas ir sąžiningas atlygis už darbą. Suteikiamos papildomos socialinės garantijos, naudojamos papildomos motyvavimo priemonės: darbuotojams sudaromos sąlygos naudotis darbine technika (pvz., telefonu, faksu, kopijavimo aparatu, automobiliu. Etc.) asmeniniais tikslais, gauti beprocentinį kreditą iš įmonės, mokytis (pvz., apmokant studijas), rūpintis sveikata (pvz., išperkant abonimentus į sporto klubą) etc. Naudojamas ir moralinis skatinimas, pvz., pagyrimas už sąžiningai, kokybiškai atliktą darbą ir pan. Operatyviai reaguojama į nusižengimus ir tiriamos jų priežastys.
Pasitikėjimas		

Šaltinis: Pučėtaitė R., 2007, p. 70

O štai M. Gui ir K. Denhardt' ui asmeninės individo vertybės yra ir kaip profesinių vertybių orientyrai: **rūpestingumas, geranoriškumas, garbingumas, sąžiningumas, asiskaitomumas, pažado laikymasis, siekimas tobulėti, ištikimybė, teisingumas, integralumas, pagarba kitiems, atsakingas pilietiškumas** (Palidaukaitė J., 2001, 2004). Organizacijos vertybės – bene plačiausiai mokslinėje literatūroje ir moksliniuose tyrimuose analizuojamas objektas (vieni jas analizuoja kaip organizacijos kultūros elementą (Kučinskas V., 2007; Pruskus V., 2003; Misevičius V., 2003; Vveinhardt J., Nikaitė I., 2008;), kiti – kaip profesinių vertybių orientyrą (Palidaukaitė J., 2001, 2004, 2008). Pastaroji autorė teigia, jog „profesinės etikos normos ir vertybės dažnai taip ir liktų neįgyvendintos, užmirštos, jei nebūtų bandoma visais įmanomais būdais jas įtvirtinti, t.y., institucionalizuoti“ (2004, p. 20), tačiau apie vertybių sąsajas su etikos vadybos elementais daugelyje mokslinių šaltinių nors ir užsimenama, tačiau mažai dar empiriškai tiriama.

Todėl tenka pripažinti, kad dėl Lietuvos, kaip valstybės, integracijos į tarpinternacionalinius struktūrinius darinius tiek ekonomikos, tiek politikos, tiek žmogiškųjų santykių srityse etikos institucionalizavimas – neišvengiama būtinybė, kurios plėtra „Lietuvoje akivaizdžiai pribrendo ir iš vidaus – siekiant didesnio dalykinės / profesinės veiklos funkcionalumo, efektyvumo bei vystant humanistišką visuomenę, ir iš išorės – Lietuvai siekiant atitikti ES standartus“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 260).

Profesinė etika – organizacinės etikos dalis. Organizacijų etika, institucionalizavusi dalykinę etiką, kaip naują vadybos technologijų išraišką, sukuria mechanizmą, kuris motyvuoja darbuotojus **elgtis garbingai ir atsakingai**, kad neprarastų profesinės garbės, betarpiškai susijusios su grėsme netekti savo praktikos (Vasiljevienė N., 2006). Kalbant apie įvairių profesijų žmones, kurie reprezentuoja savo veiklos ne tik tam tikrus charakterio bruožus, savybes, profesines žinias ar įgūdžius, išskiriančius juos iš kitų profesijų, bet ir įtvirtina tam tikrus etikos standartus ir etines vertybes, įpareigojančias juos elgtis atsakingai, sąžiningai, kompetentingai visų suinteresuotųjų atžvilgiu. Šiuo atveju kalbama, jog **profesinei etikai** svarbu ne konkrečios profesijos veiklos etiškumo klausimas, o tos **profesijos elgesys**: „Atskiros profesijos atstovų veiklos moralinis vertinimas yra visuomenės, o ne profesijos rūpestis. Jei visuomenė leidžia medicinai, verslui, reklamai ir kt. veikloms egzistuoti, vadinasi, jos yra moraliai priimtinos“ (Palidaukaitė J., 2001, p. 47).

Profesinę etiką¹⁸, kaip ir etiką plačiaja prame, sunku įsprausti į baigtinėmis taisyklėmis, principais ar normomis apibrėžtus rėmus. Jos samprata nėra nekintanti – ji nuolat norminama, reguliuojama ir yra priklausoma nuo įvairių faktorių: laiko, vietos; ekonominių, kultūrinių, politinių, socialinių reiškinių; nuo įmonių, įstaigų ar organizacijų vidaus ir išorės specifinių sąlygų; pagaliau nuo besikeičiančios aplinkos sąlygų ir pan. Aplinkybės ir sąlygos taip pat galutinai neįvardina esamų pokyčių ar reiškinių. Priklausomybės santykis dar sietinas ir su kitomis – tarp išorinės aplinkos ir organizacijos sistemos – besikuriančiomis jėgomis, prie kurių prisideda dar ir visų **suinteresuotųjų poreikiai**¹⁹.

Individualių, profesinių ir organizacinių vertybių sąsajos. Nors profesinė etika ir skiriasi nuo universaliosios etikos, kuri nustato elgesio normas visiems žmonėms, tačiau sociali ir filosofinė etikos prigimtis, įvertindama esamuojų laiku visus egzistuojančius gyvenimo sričių kontekstus, reikalauja vis dėlto kuo tiksliau ir aiškiau įvardinti NORMĄ – be jos sugriūtų visuomenės socialinių santykių

¹⁸ „Profesinė etika yra atskira etikos sritis, nustatanti reikalavimus bei standartus, kurių turi laikytis vienos ar kitos profesijos atstovai“ (Palidaukaitė J., 2001, p.47).

¹⁹ „Suinteresuotieji (stakeholders, angl.) – tai individai bei jų grupės, darantys poveikį verslui, jo tikslų įgyvendinimui ir patiriantys verslo poveikį, pavyzdžiui, organizacijos savininkai, akcininkai, darbuotojai, vadovai, tiekėjai, klientai, vartotojai, konkurentai, žiniasklaida, nevyriausybinių organizacijų, bendruomenė, visuomenė etc. Išskiriamos vidinių (pvz., darbuotojai, vadovai, savininkai, akcininkai) ir išorinių (pvz., vartotojai, tiekėjai, bendruomenė etc.) suinteresuotųjų grupės“ (Pučėtaitė R., 2007).

(bendravimo, ryšių) modelis. Kalbant apie bendrąsias visuomenės priimtas etikos ir vertybių normas, jų statusas visada bus „galingesnis“ už atskiras profesijų ar elgesio srityse egzistuojančias normas. Bendrosios normos turi prigimtinę, mažiausiai kintamąją vertę, kuri yra tarsi pamatas visam vertybių sistemos karkasui. Vadinas, jų įtaka neabejotinai didelė. Tačiau profesiniai santykiai tiek organizacijų viduje tarp esamų asmenų, tiek už jos ribų tarp skirtingų specialybių atstovų, taip pat ir tarp potencialių pirkėjų ar paslaugų priėmėjų savo specifika ir prigimtimi skiriasi nuo bendrų, visuomenėje priimtinių (Pruskus V., 2003). Šie skirtumai atsiranda keliant skirtingus tikslus ir reikalavimus. Pavyzdžiui, visuomenės socialinio modelio tikslai pirmiausiai sietini su „išlikimo“ aspektais – humanistiniais dalykais. Organizacijų, kuriančių produktus, paslaugas, intelektualius produktus, tikslai šiandieną pirmiausiai orientuojami į produkto (bendrąją prasme) vertės, konkurencingumo ir pelno aspektus – praktiniai ir gamybiniai dalykai. Tačiau, anot Terry L. Cooper (2002), patys darbuotojai turėtų nuspręsti esamomis sąlygomis, kokias labiausiai reikėtų tobulinti tam tikros profesijos veiklos vidines vertybes. Pavyzdžiui, kalbant apie viešąjį sektorių, tokios vertybės, kaip konkurencingumas ir pelno siekimas, nelabai tenkintų visuomenės interesus, „tačiau jei tokios organizacijos tikslų padedančios siekti dorybės kaip rūpestis bus laikomos tik antraeilėmis, jos gali neatverti kelio visuotiniam suverenumui“ (Cooper L., 2002, p. 76). Vadinas, profesinėje srityje yra mažiau pamatinių verčių, į kurias galima atsiremti įvardinant elgesio ar dorovės normą. Todėl norint, kad organizaciniu lygmeniu veiktų stimulai gerinti prekių ar paslaugų kokybę, reikia diegti profesinės etikos infrastruktūrą, kuri sustiprintų vertybes, nepaliekant etinių dilemų tik individualaus profesijos atstovo sąžinei (Vasiljevienė N., 2006). Lietuvos organizacijose profesinėms etikos normoms įtvirtinti yra kuriami „populiarūs“ etikos kodeksai (apie juos ir kitas vadybos priemones kalbėsime kituose magistrinio darbo skyriuose). Tačiau, kaip pastebi mokslininkė N. Vasiljevienė, dauguma jų suformuoti neatsižvelgiant į šiuolaikinės etikos pokyčius, kaip pavyzdžiui, dažnas pasitaikantis reikalavimas profesijos atstovui – „klausytis tik savo sąžinės balso“, o ne atsižvelgti į visuomenės interesus. Kaip jau buvo minėta, čia nepakanka vien asmens dorovinio jautrumo, kuris dažnai neturi realių sąsajų su praktika ir disciplina: „Sudėtingėjant žmogaus veiklos sąlygoms jau nebegalima pasikliauti vien subjekto sąžine, įsitikinimais, jausmais, nuomonėmis – reikalingos objektyvuotos, iš anksto apsvarstytos, racionalios, pragmatiškos taisyklės, pritaikytos apibrėžtoms profesijoms ir organizacijoms, identifikuotos konkrečiam vaidmens vykdytojiui“ (Vasiljevienė R., 2006, p. 32). Vadinas, individualios etinės normos ir vertybės turi organiškai pereiti į profesinį ir organizacinį lygmenį. Remiantis daugumos autorių moksline literatūros analize, galima sudaryti ir išvelgti minėtų imperatyvų sąsajas, kurios vaizduojamos 2-oje lentelėje. Ja remiantis buvo sukurta profesinių ir organizacinių, orientuotų į visuomenę, vertybių anketa, siekiant nustatyti etinį vertybių lygmenį pasirinktose organizacijose, žr. **priedą Nr. 4**.

Individualių, profesinių ir organizacijų vertybių sankirtos taškai (sąsajos)

Vertybės		
Individualiosios (orientuotos į asmenį)	Profesinės (orientuotos į darbinę veiklą)	Organizacijų (orientuotos į visuomenę)
1. <i>Atsakingumas/rūpestingumas</i> (šeimai, aplinkiniams žmonėms, aplinkai, rūpestis visuomenės gerove)	1. <i>Atsakomybė už atliekamą darbą, komandinio darbo atsakomybė</i>	1. <i>Reiklumas, produktyvumas, atsakomybė už paslaugų kokybę</i> (reiklumas sau ir kitiems, reiklumas kokybei, padedantis kurti/teikti kokybiškas paslaugas ar produktus)
2. <i>Geranoriškumas/kilnumas</i> (vidinis sąmoningas nusiteikimas daryti gera; altruizmas)	2. <i>Vidinis nusiteikimas gerai dirbti, pagelbėti bendradarbiams profesinėje veikloje, noriai perduoti gerą patirtį</i>	2. <i>Nusiteikimas atlikti pareigą visuomenei</i> (parama visuomenei, rūpestis šalies piliečiais, dalyvavimas visuomeninėje veikloje)
3. <i>Garbingumas</i> (pareigų suvokimas, atsidavimas atsakomybės, integralumo, principingumo standartams, laikymasis duotų pažadų)	3. <i>Garbingumas – pirmenybė profesiniams principams, o ne interesui</i> (įsipareigojimų laikymasis; nesiekimas naudos ar pripažinimo kitų sąskaita; nesiekama karjeros naudojantis kitų nuopelnais ar ryšiais)	3. <i>Įsipareigojimas darbuotojų, paslaugų gavėjų, konkurentų, tiekėjų interesams</i> (darbuotojų, paslaugų gavėjų, konkurentų, tiekėjų interesai pirmesni už organizacijos pelno siekimo bet kokiomis priemonėmis interesus)
4. <i>Sąžiningumas</i> (tiesos sakymas, melo netoleravimas, tiesumas)	4. <i>Principinis požiūris į save ir savo profesinę veiklą</i> (sutarties laikymasis / pagarba asmenims ir nuosavybei (nesikėsinama į organizacijos turtą, nebandoma pasinaudoti tarnybine padėtimi, organizacijos darbuotojais ar turimu pasitikėjimu)	4. <i>Sąžininga ir garbinga “kova” konkurencingoje aplinkoje</i> (siekiama produktyvumo ir konkurencingumo laikantis teisinių ir moralinių principų).
5. <i>Atsiskaitomumas</i> (asmens branda tarnauti ne tik individualiems poreikiams, bet ir visuomenei; savireguliacija)	5. a) <i>hierarchinė atskaitomybė</i> (paklusimas administracinėms taisyklėms, paisymas atskaitingumo mechanizmų; paklusimas valdžiai); b) <i>demokratinė atskaitomybė</i> (atskaitomybė ir potencialiems paslaugų gavėjams / vartotojams – šalies piliečiams)	5. <i>Atskaitomybė prieš šalies visuomenę, valstybę, valdžią</i> (organizacijos savikontrolės ir tobulėjimo mechanizmai traktuojami kaip norma – vadovaujamosi įstatymais, neperžengiant ribų; paklūstama kontrolės ir priežiūros institucijoms, pvz., ombudsmenui)
6. <i>Pažado laikymasis</i> (pažado tesėjimas)	6. <i>Darbuotojo patikimumas/pasitikėjimas juo</i> (teikia naudą savo organizacijai).	6. <i>Sutarties laikymasis / pažadas vadovautis konstitucija, įstatymais</i> (nepamiršti asmens, visuomenės, aplinkosaugos interesų).

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Vertybės		
Individualiosios (orientuotos į asmenį)	Profesinės (orientuotos į darbinę veiklą)	Organizacijų (orientuotos į visuomenę)
7. <i>Siekimas tobulėti</i> (sąmoninga saviugda visą gyvenimą)	7. <i>Siekis nuolat tobulėti profesinėje srityje</i> (kompetencijų ugdymas, darbo įgūdžių tobulinimas, naujų žinių taikymas, naujų darbo metodų diegimas)	7. <i>Nuolatinis organizacijos vystymas</i> (mokymai; inovacijų, naujų technologijų diegimas, kad būtų užtikrintas organizacijos konkurencingumas ir novatoriškumas)
8. <i>Ištikimybė</i> (atsidavimas kokiam nors objektui)	8. <i>a) lojalumas / atsidavimas organizacijai – vertikali ištikimybė</i> (tapatumo jausmas: individualūs lūkesčiai ir tikslai sutampa su organizacijos tikslais, vizija ir misija; pasiaukojimas / atsidavimas objektui) <i>b) lojalumas bendradarbiams/ draugams – horizontali ištikimybė</i>	8. <i>Lojalumas teisei, visuomenei, bendrai moralei.</i>
9. <i>Teisingumas</i> (žmogaus teisių ir laisvių gynimas)	9. <i>Lygybės / lygių galimybių, nešališkumo</i> (atvirai ir objektyviai veikti) principas	9. <i>Teisinių normų pripažinimas, ginantis lygių teisių galimybes</i>
10. <i>Socializacija</i> (lankstumas, gebėjimas prisitaikyti, greitai ir racionaliai reaguoti į gyvenimo pokyčius)	10. <i>Socializacija</i> (prisitaikymo, adaptavimosi prie darbo aplinkos įgūdžiai: lankstumas; bendradarbiavimo, kolegialumo principai; geri socialinio bendravimo įgūdžiai)	10. <i>Gebėjimas išlikti ir bendradarbiauti konkurencingoje erdvėje, realizuojant inovacines idėjas ir naudojant pamatuotą riziką</i>
11. <i>Integralumas</i> (asmenybė nėra susiskaidžiusi, stabilumas)	11. <i>Ištikimybė saviems principams</i> (nuoseklus asmens elgesys, vadovaujantis panašiomis vertybėmis kaip viešumoje, taip ir darbe – žodžių ir veiksmų vientisumas)	11. <i>Organizacijos elgesys, atitinkantis viešai deklaruojamas vertybes</i>
12. <i>Pagarba kitiems</i> (gerbti kitą asmenį ir save).	12. <i>Pagarba/tolerancija</i> (pripažinimas kito žmogaus skirtingumą, pagarba kitaminčiui, tolerancija kitų politinių, religinių ar kitų pažiūrų žmogui jo nediskriminuojant)	12. <i>Demokratinį tolerancijos principų laikymasis</i> (nesivadovaujama diskriminacijos principais, ypač priimant į darbą, atleidžiant arba skiriant užduotis)
13. <i>Atsakingas pilietiškumas</i> (atsakomybės ir pareigos, nurodančios, kaip elgtis esant bendruomenės nariu: įstatymo gerbimas, sąžiningas mokesčių mokėjimas, balsavimas rinkimų ir referendumų metu, pranešimai apie nusikaltimus, rūpinimasis visuomenės gyvenimo kokybe ir kt.)	13. <i>Įsipareigojimo ir atsakomybės sąmoningas prisiėmimas</i>	13. <i>Atsakomybė kuriant bendrą visų gerovę/pasitikėjimas valstybe ir valdžia</i> (socialinių garantijų suteikimas, kolektyvinės sutarties laikymasis ir pan.)
14. <i>Kūrybiškumas</i>	14. <i>Nuolat pastebima fantazija, saviraiška ir naujų idėjų generavimas</i>	14. <i>Organizacija įvardijama kaip inovatyvi, besivystanti organizacija</i>
15. <i>Pozityvumas</i> (pozityvus, teigiamas nusiteikimas)	15. <i>Pasididžiavimas darbu jausmas, savirealizacijos jausmas</i>	15. <i>Organizacijos produktyvumo rezultatai nuolat geri ir virtos pozicijos darbo bei paslaugų rinkoje</i>

Vertybės		
Individualiosios (orientuotos į asmenį)	Profesinės (orientuotos į darbinę veiklą)	Organizacijų (orientuotos į visuomenę)
16. <i>Laisvės poreikis</i> (kiekvienas žmogus turi prigimtine teisę į laisvę).	16. <i>Demokratiškumo/skaidrumo principas tarp darbuotojų organizacijos viduje</i> (informacijos prieinamumas, skaidrumas, patikimumas – sisteminis informatyvumas; laisvos galimybės reikšti savo nuomonę, poziciją, pasiūlymus; darbuotojai įtraukiami į organizacijos visus vadybos procesus)	16. <i>Informacijos apie organizaciją ir jos paslaugas skaidrumas ir informacijos prieinamumas / organizacijos veikla paremta demokratiškumo principais</i>

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis mokslinės literatūros analize²⁰ (Gronskienė I., 2009; Kavaliauskienė V., 2005; Kučinskas V., 2007; Palidaukaitė J., 2001; Palidaukaitė J., 2004; Vasiljevienė N., 2006; Vveinhardt J; Nikitaitė I., 2008).

Kalbant apie persidengusias vertybes, įprasta manyti, jog individualiosios nėra tarpusavyje nepriklausomos – jos kartu suformuoja organizacijai ir visuomenei būdingą vertybių sistemą: “persidengusios vertybės gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas organizacijos žmonėms” (Gronskienė I., 2008, p. 2).

Tenka pripažinti, jog kiekviena organizacija yra sukūrusi ir individualias vertybių sistemas, tačiau jos, kaip ir asmeninės vertybės, yra priklausomos nuo išorinės ir vidinės aplinkos daromos įtakos, vadinasi, yra priklausomos ir nuo universalių organizacijų etinių vertybių. Kalbant vadybiniu aspektu, galima teigti, jog **pagrindinės organizacijos vertybės** priklauso ir nuo organizacijos **misijos, valdymo filosofijos, strateginių tikslų, personalo valdymo politikos, organizacinės kultūros, strateginio valdymo koncepcijų sukūrimo ir nuo pamatinių strateginių sprendimų** (Pruskus V., 2003). Institucionalizuojant etikos dalykus į visus vadybinius procesus, įskaitant ir vertybių vadybą, organizacija turės galimybes efektyviau reaguoti į ekonominius ir socialinius pokyčius, **gebės** esant

²⁰ Individualių, profesinių ir organizacijų vertybių sąsąjų lentelė sudaryta, išanalizavus šiuos literatūros šaltinius:

1. **Gronskienė Ingrida.** Žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių modelis. – Klaipėdos universitetas, 2009. Iš interneto svetainės: lzuu.lt. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/54.pdf> [žiūrėta 2009-10-11]
2. **Kavaliauskienė Vanda.** Socialinio darbo vertybių ir principų sistemos problemos. – Klaipėdos universitetas // Tiltai, 2005 m. Nr. 1 – ISSN1392-3137. – Iš interneto svetainės: library.lt (Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka). Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN_1392-3137.N_1_30.PG_77-84/DS.002.0.01.ARTIC [žiūrėta 2009-10-11]
3. **Kučinskas Vytolis.** Vadovavimo etika: monografija. – Vilnius: Klaipėda, 2007. – 231 p. – ISBN 978-9955-18-256-6
4. **Palidaukaitė Jolanta.** Viešojo administravimo etika: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2001. – 239 p. – ISBN – 9955-09-009-X
5. **Palidaukaitė Jolanta.** Viešojo administravimo profesinių vertybių teoriniai aspektai // Filosofija. Sociologija. 2004. Nr. 1. Iš interneto nuorodų katalogo: katalogai.lt. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/fil41/F-33.pdf> [žiūrėta 2009-10-11]
6. **Vasiljevienė Nijolė.** Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos: monografija. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006. – 822 p. – ISBN – 9955-695-15-3
7. **Vveinhardt Jolita, Nikitaitė Indrė.** Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. – Vytauto Didžiojo universitetas; Šiaulių kolegija // Jaunųjų mokslininkų darbai, 2008 m. Nr. 1 (17) – ISSN – 1648-8776. Iš interneto svetainės: su.lt. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf [žiūrėta 2009-10-11]

konkrečioms sąlygoms **atsinaujinti**. Kaip pavyzdį, organizacijų vertybių atsinaujinimo kaitą pasaulėžiūros kitimo sąlygomis galima stebėti 3-ioje lentelėje:

3 lentelė

Organizacijų vertybių atsinaujinimo kaita

Tradicinės vertybės	Naujosios vertybės (moderniosios)	Post laikmečio vertybės
Makrolygio vertybės		
Monopolija	Konkurencija	Lygiavertė partnerystė, garbinga konkurencija, skaidrumas ir demokratiškumas
Reguliavimas (kontrolė)	Rinkos sistema (organizacija, orientuota į rinką)	Organizacija, orientuota į visuomenės gerbūvį, darnų vystymąsi
Organizacijos stabilumas	Besitęsiantis organizacijos tobulėjimas	Gebanti nuolat atsinaujinti, socialiai atsakinga, harmoninga organizacija
Nusistovėjusios programos	Programų keitimas	Dėmesys inovacijoms, etikos vadybai
Struktūrinės vertybės		
Centralizacija	Decentralizacija	Gebanti keistis
Vadovas – kaip kontrolierius	Vadovas – kaip padėjėjas	Demokratinis vadovavimo principas arba institucinis liberalizmas
Nedemokratiška organizacija	Dalyvaujanti organizacija	Atvira, sąžininga organizacija
Individualus darbas	Komandinis darbas	Žmogiškųjų išteklių vadyba, efektyvi komanda
Hierarchinė organizacija	Lygi organizacija	Pažangi organiška arba neturinti ribų organizacija
Paprasti darbai	Daugelio dimensių darbai	Optimizuota veikla
Paprasta paslauga	Įvairios paslaugos versijos	Paslaugos, nukreiptos į visuomeninį interesą, besikeičiančios pagal jos poreikius
Su darbu susijusios vertybės		
Dėmesys ekspertui	Dėmesys klientui	Bendradarbiavimas tarp visų suinteresuotųjų
Dėmesys tradicijoms (status quo)	Dėmesys pokyčiams	Dėmesys inovacijoms, lankstumas pokyčiams, gebanti valdyti rizikos veiksnius
Problemų analizė	Galimybių matymas	Suderinti individo bei organizacijos poreikiai, tikslai
Bijoma vertinimų	Įvertinimas suvokiamas kaip nauja galimybė	Informatyvumas ir skaidrumas priimamas kaip norma
Besiginanti organizacija	Produktyvi organizacija	Besimokanti, inovatyvi organizacija
Atlikimas	Sugebėjimas	Rezultatyvumas ir efektyvumas
Inspekcija ir kontrolė	Prevencija	Savireguliacija, savikontrolė
Su darbuotojais susijusios vertybės		
Abejingumo sistema	Darbuotojų poreikiai	Dėmesys visų suinteresuotųjų ir visuomenės poreikiams
Su darbuotojais susijusios organizacijos išlaidos	Darbuotojai vertinami kaip organizacijos turtas	Vertinami žmogiškieji ištekliai, darbuotojams suteikiamas narystės ir dalyvavimo principai
Dėmesys vadovui	Dėmesys darbuotojui	Rūpestis darbuotoju, socialinis atsakingumas
Įvertinimas, sankcija, reitingas	Vystymas, mokymas, pripažinimas	Kūrybiškumas, saviugda, savirefleksija

Šaltinis: papildyta autorės post laikmečio vertybėmis, remiantis Palidaukaitės J., 2001, p. 39-40

Apibendrinant organizacinės etikos, kaip naujos vadybos technologijų išraiškos, reikšmingumą organizacijos atsinaujinimui, galima išskirti šiuos pagrindinius aspektus: **etiniai dalykai** tampa jau ne tik asmeniniu, bet ir visos **organizacijos, visuomenės, valstybės** ir pagaliau viso **pasaulio** reikalu; vykstant įvairių gyvenimo sričių kaitai globalių pokyčių ir permainų kontekste, keičiasi ir pačių etinių sąvokų prasmė ir vertės matas; etinės dilemos ir problemos pasaulinės rinkos plėtros sąlygomis taip pat turi tendencijas plėstis ir keistis; etikos institucionalizavimas į organizacijos vadybos procesus padeda organizacijai tapti integralia (sąžininga, verta pasitikėjimo), įgalinanti panaikinti spragas tarp deklaruojamų „gerų“ ketinimų ir realių organizacijos gyvenimo faktų; organizacinė etika yra svarbi profesinės etikos ir visų jos praktinių sprendimų priėmimo dalis; organizacinė etika padeda įgyvendinti tinkamus vadovavimo sprendimus, reikalaujama atsižvelgti į visų suinteresuotųjų poreikius, taip humanizuodama visą valdymo sistemą; etikos institucionalizavimo strategija reikalauja žmonių įsitraukimo ir „įstatympaklusimo“ – darbinės veiklos rodikliams, universalioms taisyklėms bei normoms – iškelimo; dalykinė etika, tapdama organizacijos politikos, strategijos bei kasdieninės praktikos dalimi, padeda organizacijai reaguoti į įvairius pokyčius, taip suteikdama galimybes kelti veiklos efektyvumą ir **pagrįsti nuolatinio at(si)naujinimo procesą**; organizacijos tinkama orientacinių vertybių sistema, atitinkanti įvairių gyvenimo sričių pasaulėžiūros vertybinius pokyčius, kuria teisingus poelgius, socialiai atsakingą elgseną; organizacinės etikos vadybiniai aspektai padeda optimizuoti organizacijos elgesio kontroliavimo ir savikontrolės mechanizmų funkcionalumą; organizacinės etikos praktika padeda nustatyti, kokios vadybos technologijos, kokie įrankiai ir kokiomis sąlygomis elgesys, veiksmai yra efektyviausi, valdant etines problemas, (re)organizuojant struktūrinius funkcinis procesus; tinkamai vykdant organizacinės etikos reikalavimus, atskleidžiami esminiai sunkumai (re)konstruojant organizacijos politiką bei programas, pagal kurias derintina organizacijos vadyba; etikos institucionalizavimas įgalina organizaciją vykdyti etiško / atsakingo elgesio monitoringą bei atlikti socialinį etinį auditą; organizacinės etikos diegimo politika užtikrina drausminamųjų procedūrų vykdymą, kartu reformuodama veiklos vertinimo bei pažangos standartų sistemą; organizacijų etikos reikalavimų paisymas suponuoja korporacinę kultūrą, aukštos reputacijos organizaciją (remtasi Vasiljevienės N. (2006) *Atmintinės organizacijos vadovui, savo darbovietėje institucionalizuojančiam dalykinę etiką* lentelė (p. 704)).

1.3. Etikos problemų kilmė organizacijose ir jų įtaka darbuotojų nuostatoms bei elgsenai

Etikos problemų kilmė. Įvairios organizacijos, ypač postsocialistinių šalių ekonomikoje, nuolat susiduria su įvairiomis etinėmis (etikos) problemomis, kurios skirstomos pagal jų kilimo lygmenis,

analizės lygius, grupavimo ir kitus tipologizavimo aspektus. Tačiau nepaisant jų tipologijos metodologijos įvairiaplaniškumo, problemų kilmė dažniausiai pasireiškia dėl neatitikimo / nesuderinamumo faktoriaus tarp retorikos (teorinio lygmens) ir realaus gyvenimo praktinės veiklos bei pokyčių nulemtų determinančių. Kalbant apie Lietuvos organizacijas dažniausiai apsiribojama teoriniais nurodymais, kaip žmonės turėtų elgtis, o ne analizuojamos elgesio priežastys ar pateikiami sprendimo būdai, parenkant jiems tam tikras priemones. Be to, dauguma organizacijų, ypač smulkaus verslo sektoriuje, vis dar gyvena subjektyviu etikos suvokimo lygmeniu, paiso labiau stereotipinių nuostatų, kurios neleidžia adekvačiai reaguoti į šiandienos iššūkius ir neskatina organizacijų reflektuoti labiau tikrovę atitinkančius etinių klausimų svarstymus. Nors pastaraisiais metais Lietuvos organizacijose vis daugiau pasitaiko dalykinės / profesinės etikos institucionalizavimo apraiškų, tačiau jų reikšmingumas ir įtakingumas organizacinės etikos vadybos funkcionalumui ir efektyvumui vis dar paliekamas „svarstymų“ ir „abejonių“ lygmenyse. Daugelis mūsų šalies organizacijų tik dėl „mados“ ar užsienio praktikos pavyzdžių paskatintos be jokios dalykinės etikos įgyvendinimo strategijos samdo pavienius etikos mokymo kursus, sudaro kodeksus, neatitinkančius organizacijos misijos ar veiklos praktikos, nepasiduoda savireguliacijos mechanizmams (trūksta racionalizmo ir profesionalizmo) (Vasiljevienė N., 2006). Kita etinių dilemų priežastis yra ir pačios visuomenės mąstymo primityvus lygmuo etikos klausimais. „Lietuvoje daugelį praktinių etinių problemų bei dilemų, kad ir kaip būtų apmaudu, iki šiol lemia marksistinės ideologijos suformuotas visuomenės požiūris į laisvąją rinką kaip moraliai abejotina bei apgaulingą žaidimą be taisyklių, kuriame viskas galima“ (Vasiljevienė N., 12). Todėl intuityviai neigiama ir atmetama viskas, kas neatitinka subjektyvios individulių vertybių sampratos, kuri dažnai apribojama tradicinės moralės abstrakčiomis *gėrio*, *meilės*, *tiesos* sąvokomis, taip pateisinant nepaklusimą įstatymams, etikos normoms, neprincipingumą, neatsakingumą ir kt. Keičiantis įvairioms gyvenimo sritims, turėtų kisti ir mąstymo kryptis: reiktų įsisąmoninti, kad tai, kas įvardinama „gėriu“, kyla iš realių praktikų, o ne iš teorinių samprotavimų. Veiklos subjektas turėtų suvokti, jog reikia siekti panaikinti žodžio ir savo veiklos atotrūkį. Dar vieną etinių problemų kilmės priežastį, pagrįsdama empiriniu tyrimu, išskiria R. Pučėtaitė (2007) – tai nepakankamas **darbo aplinkos humanizavimas**²¹ (tradicine psichologine samprata – palankaus darbo klimato / atmosferos formavimas), kurio vaidmuo gerinant organizacijos veiklos rodiklius nepakankamai įžvelgtas; ši problema iššaukia negatyvias pasekmes: prarandamas šalies žmogiškasis, socialinis kapitalas, socioekonominio vystymosi ir organizacijų atsinaujinimo galimybės.

²¹ „Darbo aplinkos humanizavimas (workplace humanization, angl.) – tai sisteminis procesas, apimantis organizacijos praktikas, kuriomis užtikrinama darbuotojo teisių apsauga, formuojami orūs bei pagarbūs tarpusavio santykiai organizacijoje, gerinama darbinio gyvenimokokybė ir didinami ekonominiai organizacijos rodikliai. Humanizuotą darbo aplinką dažniausiai apibūdina pažangios personalo vadybos praktikos (pvz., darbuotojų įgaliojimo programos, dalyvavimas priimančiais sprendimais, asmeninio ir darbinio gyvenimoderinimas)“ (Pučėtaitė R., 2007, p. 123).

Temos ištirtumas. Kaip jau buvo minėta, įvairiuose moksliniuose šaltiniuose netrūksta etinių problemų analizės pavyzdžių teoriniu lygmeniu, pvz., V. Pruskus (2003), D. Vyšniauskaitė ir V. Kundrotas (1999) analizuoja etines problemas, kylančias verslo sektoriuje, V. Kučinskas (2007) aptaria kylančias etines problemas iš vadovavimo pozicijų; socialinių mokslų atstovės J. Palidauskaitė (2008, 2004, 2001), R. Pukienė ir I. Stokaitė analizuoja etines problemas, kylančias viešajame sektoriuje. Tačiau, anot R. Pučėtaitės (2007), problemų analizė apsiriboja daugiau ekonominiu aspektu, be to, mažai yra užuominų, kaip spręsti etines problemas parenkant tam tikrus vadybos mechanizmus ir įrankius. Daugiausiai problemų analizę vadybinio aspektu, pagrįsdama etikos vadybos priemonių svarbą, ištyrinėjo lietuvių mokslininkė N. Vasiljevienė (2003, 2006), tačiau empirinių tyrimų šiuo klausimu atlikta labai mažai (Pučėtaitė R., 2007).

Etikos problemos sąvoka ir jų klasifikacija. Prieš apibrėžiant *etikos problemos*²² sąvoką, būtina išsiaiškinti žodžių *problema* ir *konfliktas* vartojimo reikšmę. Įvairiuose žodynuose sąvoka *problema* [gr. *problema* – uždavinys, užduotis] apibūdinama kaip sudėtingas teorinis ar praktinis klausimas / uždavinys, iškylantis tikslingoje žmonių veikloje ir reikalaujantis studijavimo, tyrimo bei teorinio ar praktinio sprendimo. Įprastai (tradiciškai) problema kildinama iš skirtingų subjektų konflikto (teorinėje literatūroje įvardinimas ir vidinis asmens konfliktas). Žodžio *konfliktas* [lot. *conflictus* – susidūrimas] reikšmė žodynuose apibūdinama kaip priešingų interesų, pažiūrų, siekių rimtas susidūrimas, kivirčas ar ginčas. Kaip psichologijos sąvoka, šis žodis dar reiškia ir priešingų poreikių, pareigų, motyvų, kurie negali būti vienu metu realizuoti, susidūrimą. Mokslininkė N. Vasiljevienė (2003) kaip tik pabrėžia dalykinės etikos siekiamybę – „**psichologizuoti**“ (p. 58) visus organizacijoje vykstančius vadybinius procesus, kad galima būtų labiau išvengti *mikro* lygmens etinių **dilemų**²³. Turint galvoje, jog problema pirmiausiai kyla esant konfliktinei situacijai (Pruskus V., 2003), nereikia atmesti galimybės, jog ir esamos problemos gali sukurti dar įvairesnių konfliktinių atmainų, pvz., globalaus interneto tinkle esanti informacija, saugojami duomenys, nepaliaujami žinių srautai stokoja kontrolės priemonių funkcionalumo ir reguliavimo mechanizmų; ši globali problema gali sukelti įvairaus masto ir pobūdžio grupių konfliktus dėl slaptos informacijos nutekėjimo, neteisėto duomenų pasisavinimo ar neetiško informacijos paviešinimo ir kt. Vadinas, pati problema apsprendžia subjekto **sprendimą ar pasirinkimą**, kuris gali būti įvardintas etišku ar neetišku, t. y., moraliu ar nemoraliu (Pruskus V., 2003) – taip problema ir konfliktas tampa dalykinės etikos dalimi. J. Palidauskaitė (2001) mini ir etikos

²² “Etikos problema – tai netinkamai padarytas sprendimas ar atliktas veiksmas, pažeidžiant nusistovėjusias asmenines ar profesines etikos normas” (Palidauskaitė J., 2001, p. 79).

Dauguma mokslininkų lygiagrečiai *etikos problemos* sąvokos vartoja *etinę problemą* atitikmenį. “Etinė problema – tai situacija ar galimybė, reikalaujanti iš individo pasirinkti vieną iš keleto sprendimų, kuris gali būti įvertintas kaip teisingas ar neteisingas, moralus ar nemoralus” (Pruskus V., 2003, 144).

²³ “Šis terminas daugiau apibrėžia reikalo sudėtingumą, galimą vertinimo kriterijų nevienareikšmiškumą” (Palidauskaitė J., 2001, p. 78).

problemos vertinimą. Anot jos, „kai kurios etikos dilemos yra akivaizdžiai blogos (papirkinėjimas, piktnaudžiavimas), kitos – sąlyginai blogos (melas, apgaulė), nes jomis gali būti siekiama gerų tikslų (visuomenės gerovės, santarvės, ramybės, palaikymo) (p. 78). Vadinas, konfliktinė situacija gali įgauti ne tik negatyvų, bet ir pozityvų vertinimo aspektą. Kai kuriais atvejais praktikuojamas organizacijose ir dirbtino konflikto atvejis, siekiant išsiaiškinti skirtingų interesų, nuomonių ir pozicijų visumą. Tokiu būdu kaupiama informacija, padedanti atskleisti daugiau alternatyvių variantų, kad būtų priimtas kompromisinis sprendimas. Toks **netradicinis** būdas reikalauja profesionalių konflikto valdymo žinių, o ypač dalykinės etikos išmanymo, integruojant ją į valdymo procesus (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999; Pruskus V., 2003). Verslo pasaulyje gerai žinomas, (praktikuojantis teisinėje srityje kaip advokatų kontoros savininkas²⁴) tyrinėtojas S. P. Robbins'as (2006) taip pat išskiria netradicinį požiūrį į konfliktą, kai vadovaujamosi **interakcijos** perspektyva: kartais žmonių komanda ar grupė gali nuo rutinos pavirsti statiška, apatiška ir nereaguojančia į pokyčius ir naujoves, todėl lyderis ar vadovas skatinamas nuolat palaikyti minimalų konfliktų lygį, taip išlaikant veiklos subjektų gyvumą, savikritiškumą ir kūrybingumą. Tačiau, jei konfliktas turi skatinamąją (pozityvią) reikšmę, tai nėra prasmės kalbėti ir apie kylančią etikos problemą, nors etikos žinių šiai interakcijai tikrai prireiks. Dar vienas žmonių santykiais grįstas požiūris teigia, jog konfliktas yra **natūralus**, neišvengiamas visų grupių ir organizacijų reiškinys, ypač tai pabrėžia mokymo įstaigų atstovai (Robbins S. P., 2006). Ir iš tikrųjų, jei kalbama, pavyzdžiui, apie mokymo proceso organizavimo specifiką, galima būtų taikyti vieną iš mokymo metodų būdų – dirbtino konflikto ar problemos sukūrimo situaciją, kuri paskatintų besimokančiųjų analitinį ir kritinį mąstymą, jų motyvacinį nusiteikimą dirbti ir įrodyti pasirinktą poziciją.

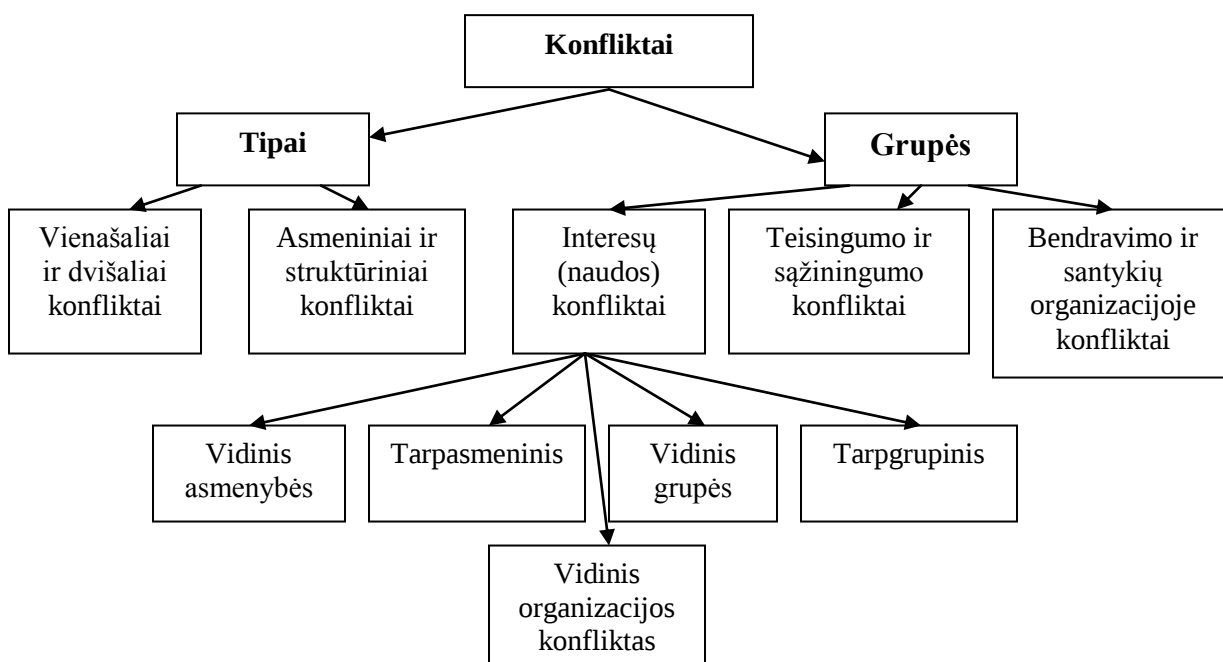
Vadinas, etikos problema gali būti įvairių vertinimo reikšmių, mastų, kilimo lygmenų, įvairios trukmės (gali būti trumpalaikės ir besitęsiančios), be to, jų kilmei daro įtaką įvairūs vidiniai ir išoriniai aplinkos kintamieji veiksniai (žr. **5 priedą**); gerų darbo sąlygų (klimato) kūrimas (žr. **6 priedą**), kitaip, darbo vietos humanizavimas (Pučėtaitė R., 2007; Janulevičiūtė L., Adomonienė R., 2004); didelį reikšmingumą turi ir organizacijos valdymo strategija bei politika, apimanti planavimo, organizavimo, motyvavimo, koordinavimo ir kontrolės funkcijų mechanizmus. Be to, *konflikto* sąvoka dėl akivaizdžių reikšminių sąsajų su *problema* įvairių mokslininkų darbuose vartojamos greta.

Humanitarinių ir socialinių mokslų daktaras V. Pruskus (2003) išskiria 5 – is verslo sektoriaus etinius problemų kilimo lygmenis *mikro, mezo, makro ir mega* aspektais: **individualus lygmuo, organizacinis lygmuo, asociatyvus lygmuo, visuomeninis lygmuo, tarptautinis lygmuo**. Tuos pačius lygmenis išskiria ir mokslininkai D. Vyšniauskaitė ir V. Kundrotas (1999), be to, jie konkretizuoja etinių problemų analizės lygius: **individuali analizė** (kai pats asmuo individualiai analizuoja asmeninių

²⁴ Internetė yra veikianti asmeninė šio mokslininko advokatų kontoros svetainė.

moralinių standartų suderinamumą su organizacijos moraliniais orientyrais), **organizacinė analizė** (kai organizacija analizuojama kaip visuma: vertinamas organizacijos sprendimų, politikos ir struktūrų etiškumas bei jų įtaka veiklos subjektams), **sisteminė analizė** (kai analizuojama organizacija kaip tam tikros sistemos dalis, įskaitant įvairias ekonomines, teises ir politines institucijas; vertinamas šios sistemos „teisingumas“ ar „neteisingumas“ bei tų sistemų dalys (įstatymai, visuomenės politika, nuorodos ir kt.) (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999).

Socialinių mokslų atstovo V. Misevičiaus (2003) nuomone, mokslinėje literatūroje konfliktai dažniausiai skirstomi į penkias grupes: **pseudokonfliktai** (įvairūs nesusipratimai, susiję su informacijos patikimumu ir skaidrumu); **vertybių konfliktai** (konfliktai, kylantys susidūrus individualioms esminėms dorovinėms, socialinėms, politinėms, estetinėms nuostatoms); **interesų konfliktai** (kai būna nesuderinti tų pačių tikslų siekimo būdai arba kai siekiama skirtingų tikslų); **struktūriniai konfliktai** (šiuos konfliktus apsprendžia gamybos ir darbo organizavimo trūkumai); **tarpasmeniniai konfliktai** (dažniausiai kyla dėl individualybių nesuderinamumo bei įvairių bendravimo problemų) (p. 142). V. Pruskus (2003) analizuodamas etines problemas aprašo ir sujungia konfliktų galimus klasifikacijos būdus. Sujungus mokslininko aprašomuosius teorinius aspektus, galima sudaryti tipologinį konfliktų paveikslą, žr. **į 6 pav.**:



6 pav. **Konfliktų tipų ir grupių klasifikacija**

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis V. Prunskumi, 2003, p. 145 – 149

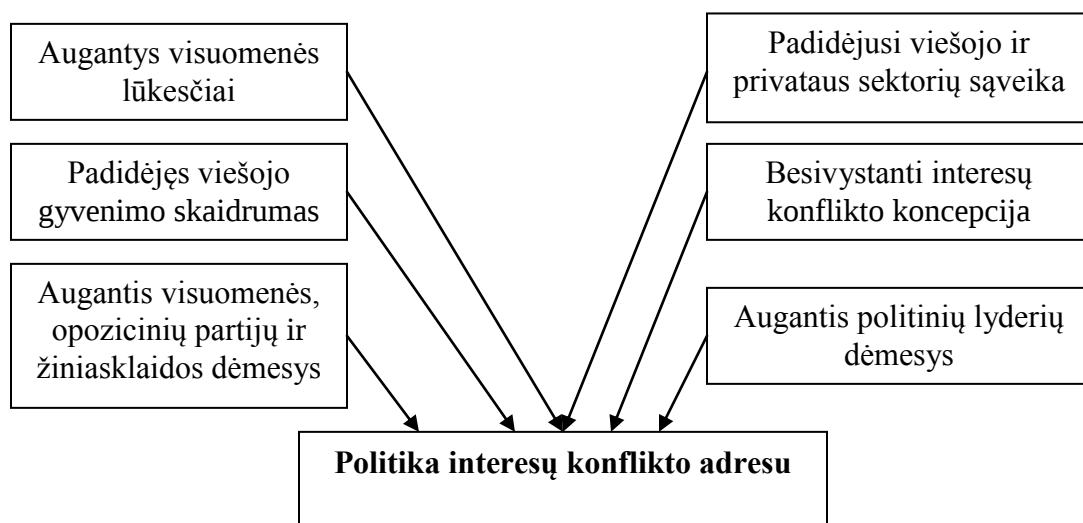
Panašias konfliktų grupes nurodo ir tyrinėtojai D. Vyšniauskaitė bei V. Kundrotas (1999): **interesų konfliktas; sąžiningumas ir dora; bendravimas, santykiai organizacijoje.** Interesų

konfliktas dažnai nusakomas kaip dviejų ar daugiau darbo veiklos subjektų nesutarimas. Pirmiausiai jis gali pasireikšti kaip vidinis asmenybės konfliktas (dažnai darbuotojo asmeniniai interesai gali nesutapti su organizacijos; šio santykio neatitikimu ir išprovokuoja etinę problemą). Kitas interesų konfliktų tipas – tarpasmeninis (dažniausiai jis kyla bendravimo ir organizacijos santykių lygmenyse, kai susiduria jau dviejų ar kelių subjektų (vienas iš subjektų gali būti ir organizacija) interesai, nuomonės, principai, normos, išprovokuojančios tokias etines problemas, kaip netoleranciją, nemokėjimą bendrauti, rasti bendrą kompromisinį sprendimą, negebėjimą dirbti komandoje ar grupėje ir kt.). Vidinis grupės konfliktas apibūdina problemas, kylančias sąžiningumo, teisingumo, bendravimo organizacijoje santykių lygmenyse, kai nesutariama tarp grupės narių arba vieno iš grupės narių). Tarpgrupinis konfliktas apibūdina interesų nesutarimus, kylančius tarp organizacijos grupių, ir provokuoja etines problemas interesų ir bendravimo lygmenyse. Vidinis organizacijos konfliktas siejamas su nepasitenkinimu vadovybės sprendimais, darbo planavimu ir pan., sukeliant etines problemas interesų, teisingumo ir bendravimo lygmenyse. Teisingumo ir sąžiningumo grupė apibūdina organizacijos ir jos narių įsipareigojimą visuomenei vykdyti savo veiklą sąžiningai ir teisingai: paklusti įstatymams, taisyklėms, derinti veiklos priemones ir būdus, atitinkančius visuomenėje egzistuojančius etinius standartus. Bendravimas ir santykiai organizacijoje nusako pirmiausiai informacijos skaidrumo ir prieinamumo principus visiems suinteresuotiesiems (nereikėtų painioti konfidencialios informacijos, kuri susijusi su organizacijos paslapties statusu) (Pruskus V., 2003). Kaip matome, iš interesų konflikto kylančias problemas dažniausiai apsprendžia besikeičiantys organizacijos aplinkos subjektų interesai. Tačiau įvertinus faktorių, jog konfliktas nėra statiškas reiškinys, o turi tendenciją kisti, atsižvelgiant į naujojo laikmečio iššūkius ir reikalavimus, galima iš anksto strategiškai modeliuoti organizacijos politiką, kad būtų pasiruošta užtikrinti tam tikrus elgesio standartus rizikingose ir jautriose situacijose (Palidauskaitė J., 2004). Politiką interesų konflikto atžvilgiu lemia **7 paveiksle** nurodyti veiksniai.

Paveiksle matyti, jog augantys visuomenės lūkesčiai, kylantis suinteresuotųjų reiklumas, didėjantis valstybės dėmesys kelia organizacijoms vis didesnius aukštos veiklos kokybės reikalavimus, t. y., reikalaujama sąžiningos, atsakingos, principingos, pasitikėjimą keliančios veiklos; tokiu būdu skatinama organizacijas ieškoti inovatyvių vadybos būdų, sudarant palankias galimybes atsinaujinti (Vasiljevienė N., 2006).

Taigi, tam tikri interesų iššaukti konfliktai gali turėti ir minėtą pozityvią reikšmę. Panašiai konfliktus pagal jų pozityvią ir negatyvią reikšmę diferencijuoja tyrinėtojas S. P. Robbins'as (2006) – į **funkcinius**, konstruktyvios formos konfliktus, ir **disfunkcinius**, arba destruktivos formos konfliktus. Be to, minėtas autoriaus skiria tris konflikto rūšis: **užduoties konfliktus**, susijusius su darbo turiniu ir

tikslais; **santykių konfliktus**, turinčius ryšį su žmonių santykiais; **proceso konfliktus**, susijusius su tuo, kaip atliekamas darbas (p. 2007).



7 paveikslas. **Politiką interesų konflikto atžvilgiu lemiantys veiksniai**

Šaltinis: Palidauskaitė J., 2008, p.19

Kauno technologijos universiteto socialinių mokslų daktarė J. Palidauskaitė (2001) viešojo sektoriaus problemas vertina 4 – iais požiūriais: **asmeniniu, profesiniu, organizaciniu, visuomeniniu**. Anot tyrinėtojos, įprastai viešajame sektoriuje etikos problemos jungiamos į 5 – ias grupes: **apgavystė, korupcija, piktnaudžiavimas, interesų konfliktas, seksualinis priekabiavimas**. O štai Vyriausioji tarnybinės etikos komisija (VTEK) (1999) savo interneto svetainėje nurodo penkias dažniausiai valstybės tarnyboje pasitaikančias vidaus problemas: **lobizmą** (tai kontaktai su teisės aktų leidybą vykdančiais asmenimis, siekiant paveikti teisės aktų leidybą), **interesų konfliktą** (tai situacija, kai asmuo eidamas savo pareigas privalo atlikti tam tikrą veiksmą, bet ir su jo privačiu interesu – atsiranda ten, kur konfliktai tarp valstybės tarnautojų privačių ir viešųjų pareigų sprendžiami netinkamai arba nesprendžiami visai), **dovanas / kyšius** (jei „dovanojant“ daroma prielaida, kad apdovanotasis turi kažką už tai (ne)daryti), **piktnaudžiavimą tarnybiniais automobiliais** (turi būti naudojami tik funkcijoms, tiesiogiai susijusioms su jais besinaudojančių asmenų atliekamais darbais, atlikti. Naudotis pareigybiniais tarnybiniais lengvaisiais automobiliais aukščiausiams valstybės vadovams leidžiama su jų veiklos (įskaitant susitikimus su gyventojais ir kitus renginius) ypatumais susijusiais atvejais, kai būtina užtikrinti jų pareigų atlikimą arba asmens saugumą), **piktnaudžiavimą kelionėmis** (visiškai nedera prisidengti tarnybinėmis komandiruotėmis tenkinant su tarnyba valstybei nesusijusius privačius poreikius – pvz., organizuojant pažintinį ar poilsinį turizmą, pramogas, keliones ir pan). Anot lietuvių mokslininkų, *mikro* lygmens problemos panašios ir verslo sektoriuje. Tačiau turint galvoje, jog **viešasis**

sektorius teikia viešąją gėrybę visuomenei ir nėra orientuotas į pelną (siekia, kaip protingiau išleisti pinigus), o **privatus sektorius orientuojasi į privačią veiklą ir į pelną** (kaip uždirbti pinigus) (**žr. į 7 priedą**), todėl verslo sektoriuje, ten, kur dar gyvuoja „laukinio“ kapitalizmo principai, svarbios yra **etinės problemos**, susijusios su **skirtingų organizacijų interesų konfliktais**: konkurencingumo, teisingumo, sąžiningumo principais, ne visada pateisinant suinteresuotųjų, šiuo atveju ir visuomenės, lūkesčių (tarkim, skundimo legalumas, susijęs su produkto kokybe, galinčia pakenkti vartotojui; informacijos „nutekėjimo“ problemos; sąžiningumo ir informacijos teisingumo etinės problemos, susijusios su organizacijos pristatymu, reklama; firmos paslapčių saugojimo problemos; žiniasklaidos informacijos įtakos ir visuomenės nuomonės formavimo problemos ir kt. (Vyšniauskaitė D., Virginijus K., 1999). Pavyzdžiui, tokia vidinė problema, kaip **nepotizmas**, privačiame sektoriuje ne visada atitinka neigiamą vertinimą (Pučėtaitė R., 2007). Lietuvos smulkaus verslo įmonių savininkai, kurie patys tiesiogiai dalyvauja darbuotojų atrankose, pabrėžia, jog šeimos verslo idėja, kuriai būdinga įtraukti į darbinę veiklą giminaičius, pakankamai dažna apraiška. Be to, darbuotojo rekomenduotas žmogus (nesvarbu, ar šeimos atstovas, ar geras pažįstamas), neretai pateisina vadovo lūkesčius: greičiau socialiai adaptuojasi, geriau dirba, kaip ir bando pateisinti protegavimą (A. Vaitiekūnas, UAB „Friskas“ vadovas). Tačiau *post moderniojo amžiaus* laikais, kai viešasis sektorius vis daugiau įgyja privatumo ir nuosavybės teisių bei kapitalo, tenka kalbėti apie bendras organizacijų (*mikro, mezo, makro, mega*) problemas. Todėl užsienio šalyse, kurių ekonomika įvardinama kaip pažangi ir klestinti, *mikro* lygmens socialinės problemos – kaip nelygūs **hierarchiniai santykiai** tarp vadovo ir pavaldinio, **nesąžiningas atlygis, darbuotojo dalyvavimo teisės, darbo saugos nepaisymas, socialinių garantijų vengimas, individualūs, grupių interesų konfliktai** – jau praeitis (Pučėtaitė R., 2007). Pažangių šalių organizacijų problemos daugiau jau susiję su ekologinėmis, tarptinklinių organizacijų santykių, korporatyvinio valdymo, įtraukiant visus suinteresuotuosius į sprendimų priėmimą, pasaulinio globalizmo ir konkurencingumo *mega* lygmeniu problemomis.

Dažniausiai organizacijoje kylančios problemos. Išanalizavus mokslinius teorinius šaltinius (Pruskus V., 2003; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999; Palidauskaitė J., 2001; Pučėtaitė R., 2007; Vasiljevienė N., 2003, 2006), galima apibendrinti ir išskirti 16 – ka punktų, kurie labiausiai jautrūs kylančioms *mikro* lygmens problemoms viešajame ir privačiame sektoriuose: **tapatumas** (veiklos subjektų interesų, principų atitikimas/suderinamumas organizacijai, visuomenei ir kitiems suinteresuotiesiems; kylanti problema – dualizmas – mąstymo ir veikos neatitikimas); **koopeticija** (tai organizacijos aukščiausio lygio vadybininkų ir darbuotojų sugebėjimas paraleliai suderinti kooperaciją ir kompetenciją, apibūdinant kartu ne tik solidarumo, draugiškumo, bet ir lygiaverčio lenktyniavimo, veržimosi į sėkmę, siekio būti geriausiam determinantus, kitaip sakant, suteikia galimybes lygiaverčiai

„būti“ komandos nariu, lyderiu, partneriu, vadovu, garbingai ir sąžiningai konkuruojant); **kultūros atitikimas** (organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, įsitikinimai, normos, kurias kultūra jungia į visumą, turi atitikti organizacijos politikos moralinius orientyrus; be to, kultūra nėra statiška – tai, visų pirma, terpė organizacijos žmoniškiesiems ištekliams vystytis, be to, paveiki kisti, taikant tinkamas vadybos priemones); **apgaulė**, arba **apgavystė**, (informacijos slėpimas ar iškreipimas, melas, šmeižtas, agentų provokatorių naudojimas, „fiktyvių įrodymų“ sukūrimas ir kt.); **korupcija** (dovanos, kyšiai, siekiant asmeninės ar grupinės naudos, taip pažeidžiant kitų interesus; bandymas papirkti autoritetą, kad jis atliktų netinkamą veiklą arba neatliktų teisėtai priklausančios veiklos; atliekami veiksmai, naudojantis turima valdžia, kuriais pažeidžiamos teisės normos, visuomenės interesai bei priimtose moralės normos); **skaidrumas** (informacijos prieinamumas, skaidrumas, patikimumas – sisteminis informatyvumas; laisvos galimybės reikšti savo nuomonę, poziciją, pasiūlymus; darbuotojai įtraukiami į organizacijos visus vadybos procesus (dalyvavimo, delegavimo principas); organizacija įvardinama kaip patikima, nes visa informacija suinteresuotiesiems pateikiama sąžiningai, teisingai); **darbuotojų verbavimas** (darbuotojų verbavimas ir pritraukimas paremtas sąžiningos konkurencijos principais, išvengiant nepotizmo problemų); **karjeros planavimas** (karjeros galimybė lygiaverčiai suteikiama kiekvienam organizacijos nariui; organizacijos vadovybė yra suinteresuota visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas; darbuotojų karjeros planavimas atitinka organizacijos tikslus ir uždavinius); **motyvacija** (motyvacija apsprendžia darbuotojo paskatinimą tam tikromis priemonėmis ir būdais kreipti subjekto veiklą norima linkme; čia ypač svarbu pasirinktos motyvavimo priemonės, kurios yra sąžiningos, neprieštaraujančios dalykinės etikos normoms („neįstumiant“ veiklos subjekto į „etinius spąstus“ be alternatyvaus pasirinkimo); be to, organizacijos skatinimo sistema turi būti pagrįsta nuodugniu aiškinimu apie pageidaujamą ar nepageidaujamą elgesį); **darbo kokybė** (darbo kokybė grindžiama ir prekės/paslaugos kokybės teisinga informacija suinteresuotiesiems apie jos naudą ir vertę (sąžiningumo principas); veiklos kokybė apibūdinama reiklumu, produktyvumu, atsakomybe, t. y., reiklumas sau ir kitiems, reiklumas kokybei, padedantis kurti/teikti kokybiškas paslaugas ar produktus, įtraukiant nuolatinės saviugdos ir savikontrolės mechanizmus), **tolerancija** (žmogaus skirtingumo pripažinimas: pagarba kitai tautai, rasei, lyčiai, kitaminčiui; tolerancija politinių, religinių, ar kitų pažiūrų žmogui jo nediskriminuojant); **profesinis įsipareigojimas** (turėtų būti palaikomas įsipareigojimas ir sąžiningumas santykiuose su suinteresuotaisiais; profesinių įgūdžių taikymas, siekiant visuomeninės intereso; pasitikėjimo palaikymas, nepiktinaudžiavimas pozicija ar žiniomis; dažniausios problemos – elitizmas, paternalizmas, susvetimėjimas, diskriminacija ir kt.; turėtų būti suvokiama, jog paisyti profesinių principų darbe yra svarbiau, nei laikytis bendrosios moralės normų); **profesionalus įsipareigojimas** (su

profesionalios kompetencijos reikalaujančiomis veiklos normomis susipažinę žmonės turėtų aktyviau reikalauti aukštos kokybės paslaugų; tiek individualūs profesionalai, tiek juos vienijančios organizacijos privalo išlaikyti aukšto elgesio standartus: nesusikompromituoti nei savęs, nei savo profesijos ar organizacijos); **socialinės garantijos** (rūpestis savais darbuotojais, net ir atleidžiamais; socialinių garantijų suteikimas, kolektyvinės sutarties laikymasis, darbuotojų teisių paisymas, paklusimas įstatymams, ginantiems darbuotojo interesus ir pan.); **aplinka** (atsakomybė kuriant bendrą visų gerovę; pasitikėjimas valstybe ir valdžia; įsipareigojimas darbuotojų, paslaugų gavėjų, konkurentų, tiekėjų interesams; ekologinė atsakomybė) **visuomeninė atskaitomybė** (atskaitomybė prieš šalies visuomenę, valstybę, valdžią; organizacijos savikontrolės ir tobulėjimo mechanizmai traktuojami kaip norma – vadovaujamosi įstatymais, neperžengiant ribų; paklūstama kontrolės ir priežiūros institucijoms).

Apžvelgus teorinius aspektus ir išskyrus labiausiai jautrius problemoms punktus, galima lyginamuoju principu pateikti R. Pučėtaitės (2007) empirinius duomenis, atskleidžiančius organizacijoje pasitaikančių etinių problemų dažnumą (*mikro* lygmuo): **hierarchiški santykiai tarp darbuotojo ir vadovo, moralinis dualizmas²⁵, nepaklusimas įstatymams, žemo pasitikėjimo lygis, nepotizmo problemos, piktnaudžiavimas padėtimi, susvetimėjimas darbu ir darbo vietai, apgaudinėjimas, mobingas, darbuotojų teisių pažeidimai, cinizmas, atsakomybės stoka**. Analizuojant autorės pateiktą grafiką, sudarytą pagal etinių problemų paplitimo dažnumo vidurkį, galima problemas sugrupuoti eilės tvarka, žr. 4 lentelę:

4 lentelė

Etinių problemų paplitimo dažnumas

Eil nr.	Etinės problemos	Vidurkis
1.	Asmeninio intereso nepripažinimas teisėtu (nepasitikėjimas)	5.5
2	Hierarchiški santykiai tarp darbuotojo ir vadovo	5
3	Atsakomybės stoka	4.8
4	Žemas pasitikėjimas ir darbuotojų teisių pažeidimai	4.4
5	Moralinis dualizmas	4.1
6	Nepotizmas	4
7	Piktnaudžiavimas padėtimi	3.5
8	Nepaklusimas įstatymams	3.4
9	Mobingas	3.27
10	Abejingumas darbui ir darbo vietai	2.9
11	Cinizmas	2.26
12	Apgaudinėjimas	2.18

Šaltinis: Adaptuota pagal R. Pučėtaitę, 2007, p. 78

²⁵ “Moralinis dualizmas (moral dualism, angl.)-socialinio gyvenimo reiškiny, kurį apibūdina atotrūkis,atsietumas tarp privalomybės ir esamybės,žodžio ir veiksmo,standarto ir realausjo įgyvendinimo, reklamos ir realiai gaunamos prekės / paslaugos kokybės” (Pučėtaitė R., 2007).

Tyrimas rodo, jog dominuoja intereso konflikto problemos, iš kurių išsiskiria asmens nepasitikėjimas savimi, negebėjimas prisiimti atsakomybės. Kai kurie mokslininkai tai įvardina kaip postsovietinio valdymo liekana. Tokiose organizacijose vis dar vyrauja hierarchiški vadovo ir darbuotojo santykiai, blokuojantys iniciatyvumą ir subjekto motyvaciją sąžiningam darbui.

Kadangi empirinėje darbo dalyje bus tiriama viena iš problemų – mobingo atvejai darbe, verta detaliau aptarti šį negatyvų reiškinį, pasitelkiant teorinės analizės metodus.

Mobingo reiškinys ir jo pasekmės. Skverbiantis naujiems globalios rinkos reiškiniams į įvairias gyvenimo sritis, tampa sunku suderinti tradicinę etikos ir garbės sampratą su naujo požiūrio reikalaujančiais sampratos kriterijais (Vasiljevienė N., 2006; Jucevičienė P., 2007). Ypatingai moralinės sampratos neatitikimu sietinas su **informatyvumo ir skaidrumo** organizacijoje principais. Tradicinis mąstymas negatyviai žiūri į asmenis, kurie paviešina organizacijos viduje esančias negeroves. Akivaizdu, jog Lietuvoje vis dar pastebimas stereotipinis požiūris, jog informavimas apie visiems kenkiančius nusižengimus, piktnaudžiavimą, aplaidumą yra antimoralūs „skundimai“. Užsienio pažangiose organizacijose informavimo skaidrumas yra įprastas ir nesmerktinas reiškinys, dar vadinamas anglišku terminu „*whistleblowing*“, t. y. „švilpuko pūtimu“ (Vasiljevienė N., 2006), padedantis išsaugoti gerą įvaizdį ir produktyvumą. Asmenys, kurie jausdami socialinę atsakomybę, taiko viešą negatyvaus reiškinio demaskavimą, kartu prisiima ir informatoriaus atsakomybę, be to, rizikuoja prarasti kolegialumo ryšius, tapti diskriminuojamu/ujamu bendradarbių „subjektu“ ar net būti neteisiškai pašalinti iš darbo. Blogiausia tai, jog aukščiausių hierarchinių struktūrų vadovai nekreipia dėmesio į tokios informacijos išskaidrinimą ir leidžia kolektyvui „susidoroti“ su informatoriumi arba, atvirkščiai, įslaptina „švilpuko pūtėją“ paversdami jį „pataikautoju“, taip prisidėdami prie nepalankių kuriamų socialinių sąlygų, kai asmuo tampa „nekenčiamu“ subjektu tarp savų bendradarbių. Anot Aistės Aukštikalnytės, UAB „Cirpus A“ teisės ir personalo skyriaus vadovės, „Svarbiausia, kad pašalinis žmogus, galbūt net ir personalo vadovas, gali nepastebėti, jog įmonėje prieš vieną ar kitą darbuotoją pradedamas naudoti mobingas. Asmenys, kurie užsiima psichologiniu teroru, veikia labai gudriai, pvz., suteikia tik dalį darbui reikalingos informacijos. Taip iš šalies atrodo, kad darbuotojas lyg ir gavo informaciją, tačiau nesugeba tinkamai atlikti užduoties ir yra parodomas kaip žioplas ar išsiblaškęs. Net jei toks darbuotojas yra labai kompetentingas, neturėdamas visos informacijos jis gali priimti klaidingus sprendimus ir ilgainiui jo kompetencija nublanksta“ (Astrauskaitė M., 2008). Tai tik viena iš priežasčių, parodanti, kaip netinkamas vadovavimas gali sukelti socialines ir psichologines darbo aplinkos problemas.

Kalbant apie netinkamo vadovavimo problemas, kurias sukelia netinkami sprendimai, elgesys ar veiksmai, pažeidžiantys asmenines ar profesines normas, būtina išskirti šių procesų išprovokuotą

nesveikos, psichologiniu terminu dar vadinamos „patalogiškos“, darbo atmosferos kūrimą. Funkcinių procesų nesutvarkymas, vaidmenų atsakomybių neapibrėžtumas, vadovavimo kompetencijos stoka – vienos iš svarbiausių priežasčių, kurios lemia kitas negatyvias organizacijos apraiškas: darbo drausmės/disciplinos stoka, organizacijos vertybių nebuvimą, standartų atotrūkį nuo realių organizacijos procesų, savireguliacijos nebuvimą, skaidrumo organizacijoje trūkumą, bendradarbiavimo ir komunikacijos sutrikimą (Vasiljevienė N., 2006; Skiotienė V., 2008). Dėl šių negatyvių priežasčių inicijuojamos organizacijai nenaudingos pasekmės: didesnė darbuotojų rotacija, mažėja darbo našumas, krenta kokybė, lėčiau kyla darbuotojų kvalifikacijos lygis, atsiranda iškreiptas/destruktyvus konkurencinis varžymasis (Vveinhardt J., 2009). Tokios nepalankios darbui sąlygos išprovokuoja kitą negatyvų reiškinį – **mobingo**²⁶ (bulingo) apraišką darbe (Vasiljevienė N., 2006; Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2009; Vveinhardt J., 2009; Žukauskas P., Vveinhardt, 2009; Okunevičiūtė – Neverauskienė V., 2007).

Sąvokos „mobingas“ kilmė sietina su lotyniška sąvoka „*mobile vulgus*“ (Vasiljevienė N., 2006). Lotyniško žodžio „mobile“ atitikmuo reiškia judėjimą, o „vulgus“ – minią/liaudį. Pažodinis vertimas reikštų judančią minią. Žmonių pasamoneje „minios“ viena iš semantinių reikšmių sietina su nekontroliuojamos, įaudrintos minios galia, kurią suvaldyti galima tik imantis sudėtingų priemonių. Tad akivaizdu, jog šio reiškinio prigimtis turi socialinių ir psichologinių aspektų, be to, reikalauja valdymo įgūdžių.

Lotyniška sąvokos kilmė vėliau buvo panaudota angliško varianto „mobbing“ terminui įvardinti. Angliškas variantas pirmą kartą buvo panaudotas etologo Konrad'o Lorenz'o (1991) apibūdinant susivienijusios gyvūnų bandos išpuolius prieš išsiskiriantį, dažniausiai silpnesnį jos narį. Vėliau šiuo reiškinio susidomėjo švedų gydytojas Heinz'as Leiman'as (1972) stebėjęs mokykloje vaikų žalingą elgesį, nukreiptą dažniausiai prieš vieną vaiką. Devintajame praeito amžiaus dešimtmetyje šis terminas buvo pradėtas taikyti ir darbo aplinkoje, išryškinant priekabiavimo prie vieno darbuotojo aktus. Šią temą, kaip organizacijos etikos aspektą, pradėjo aktualizuoti savo darbuose įvairūs užsienio mokslininkai, tokie kaip Tookey J (1991); Adams A., (1992); Bjorkqvist K. & Niemela P. (1992); Babiak P. (1995); McCarthy P. (1995); Zapf D. & Leymann H. (1996); Goleman D. (1996); Niedl K.

²⁶ „**Mobingas** (lot. *mobile vulgus* – (lengvai) įaudrinama minia) – psichologijoje ir organizacijų etikoje vartojamas žodis nenormaliems santykiams kolektyve apibūdinti. Ši sąvoka aprašo konflikto plėtojimą darbe; tai situacija, kai žmogus yra nuolat puldinėjamas savo viršininkų ar kolegų, siekiant priversti jį išeiti iš darbo arba pažeminti jo statusą; psichologinis teroras, spaudimas darbe; besikartojantis, žmogų varginantis ar net palaužiantis specifinių veiksmų procesas (intrigų, konfliktų, neteisingų kaltinimų ir neefektyvaus darbo atmosfera – *organizacijų patologijos apraiška*). Mobinguoti (angl. – *to mob*) – terorizuoti, priekabauti, engti, tyčiotis. Mobinguojamasis (*mobbed*) – asmuo, į kurį nukreipti mobingo veiksmai, mobingo elgesys (engiamasis). Mobinguotojas (*mobber*) – asmuo, diskriminuojantis, vykdamas mobingą, taikantis mobingo elgesį prieš kitą asmenį (engiantysis)“ (Vasiljevienė N., 2006, p.771; Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2008, p. 68).

(1996) Vartia M. (1996) ir kiti. Lietuvių mokslinėje organizacinės etikos literatūroje mobingo apraiškas daugiausiai tyrinėjo Vasiljevienė N. (2004, 2006), Vasiljevas A. (2008) , Pučėtaitė R. (2007), Okunevičiūtė – Neverauskienė V. (2007).

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje mobingo reiškinių organizacijų etikoje, nėra sutarto šios sąvokos apibrėžimo, nes šis „nesveikos“ atmosferos atsiradimas daugeliu atvejų pasireiškia skirtingai, priklausomai nuo specifškai susiklosčiusių aplinkybių ir susiformavusios tradicijos. Kadangi Lietuvos organizacijose mobingo reiškinyje etikos vadybos aspektu mažai dar tyrinėtas, todėl jo pasireiškimas darbo aplinkoje dažniau aptariamas mokslinėje literatūroje ir žiniasklaidos priemonėse kaip psichologijos objektas (Žukaitė L., 2006; Astrauskaitė M., 2008; Safarova S., 2009). Paprastai mokslinėje literatūroje laikomasi pradininko Leiman'o Heinz'o apibrėžimo: psichologinis teroras ar mobingas darbe (kartais dar vadinamas „*bullying*“ (bulingas)) dažniausiai pasireiškia kaip priešiška nusiteikusių ir neetiško bendravimo grupės žmonių elgesys, veiksmai, nukreipti prieš vieną asmenį (kartais ir prieš asmenų grupę), taip „įspraudžiant“ subjektą į bejėgio ir beginklio asmens poziciją, sukeliant psichines, psichosomatines ir socialines pasekmes. Mokslininkas Leiman'as įvardina net 45 –is puolimo veiksmus: nepagrįsta darbo, asmens, jo pažiūrų kritika; apkaltos; užduočių, viršijančių aukos sugebėjimus, skyrimas; sveikatai kenksmingas darbas; darbinės informacijos slėpimas; ignoravimas; patyčios; įžeidžiančios replikos ir kt. (Mobingo samprata. Iš interneto svetainės: mobingas.lt). Kalbant apie mobingo reiškinių įvardinimą darbo aplinkoje, įvairioje mokslinėje literatūroje nesutariama ir dėl jo dažnumo ir trukmės kriterijų. Profesorius Heinz'as Leiman'as siūlo mobingo apraišką įvardinti tada, kai jis trunka bent kartą per savaitę ir tęsiasi bent šešis mėnesius. Kiti užsienio ir Lietuvos mokslininkai mobingo dažnumą ir trukmę įvardina kaip pasikartojantį arba ilgesnį laiką trunkantį reiškinį (Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2008; Pučėtaitė R., 2007). Dėl pasikartojančio dažnumo ir trukmės mobingo apraiška griežtai atskiriama nuo konflikto sąvokos. Taip pat gandai, apkaltos, humoras – viena iš organizacijos subkultūros dalių – neturi terorizavimo požymių, kol sąmoningai tai nenukreipiama prieš pasirinktą „auką“. Kalbant apie akivaizdžias mobingo sąsajas **su lygių teisių ir galimybių pažeidimais**, daugelyje varijuojančių apibrėžimų minima „diskriminacijos“ sąvoka. Tačiau, anot prof. Prano Žukausko ir doktorantės Jolitos Vveinhadt (2009), įprasta mobingą ir diskriminaciją nagrinėti kaip du skirtingus reiškinius – t. y., kaip priežastį ir pasekmę. Viena iš svarbiausių mobingo atsiradimo priežasčių organizacijose ir būtų netinkamas, aplaidus vadovavimas (būdingas Lietuvos ir panašios ekonominės patirties postsocialistinių šalių visuomenei), inicijuojantis pataloginės atmosferos kūrimą. Mobingo apraiškos procesas organizacinės etikos aspektu sukurtas ir pavaizduotas autorės **8-ame priede**. Paveikslų schemoje išryškėja priežasties ir pasekmės sąsajos. Pirmiausiai išskirtos organizacinės veiklos priežastys, dėl kurių susikuria palankios sąlygos atsirasti mobingo reiškiniams. Mobingo

veiksmus vykdančiasis vadinamas mobinguotoju (vienas ar grupė asmenų), kuris neigiamą energiją ir emocijas nukreipia į mobinguojamąjį asmenį. Mobingo apraiškų pasekmės daro neigiamą įtaką tiek mobinguojamajam asmeniui (sukeliama psichiniai ir fiziniai negalavimai, kurie sumažina arba išvis panaikina suinteresuotumą darbinei veiklai), tiek profesinės veiklos efektyvumui (prastėja darbo veiklos rezultatai, mažėja efektyvumo rodikliai), tiek organizacinei veiklai (kenkiama organizacijos įvaizdžiui, patikimumui; atsiranda pavojų prarasti žmogiškuosius išteklius; galimi teisiniai procesai) – vadinasi, kenksmingas ne tik asmeniui (engiamajam), bet ir visai organizacijai tiek *mikro*, *mezo*, tiek *makro* lygmeniu. Be to, išskirtini ir įvairūs šios apraiškos proceso lygmenys: netinkami veiksmai ir elgesys gali būti stebimi ir tarp bendradarbių (horizontalūs), ir iš „viršaus“ į „apačią“, ir iš „apačios“ į „viršų“, kai grupė bendradarbių gali spausti ir jiems vadovaujantį asmenį (vertikalūs). Pastarasis reiškinyje pastebimas ypač šiandienos organizacijose, kai vadovauti paskiriamas naujas asmuo „iš šalies“ arba kai darbuotojų kvalifikacinis ir patirties lygmuo kartais pranoksta vadovaujančiojo (tačiau nereikia pamiršti, jog vadovui yra svarbiausi kriterijai – vadovavimo kompetentingumas, o ne mechanistinės žinios). Pabrėžtina tai, jog sutrikus vadovavimo etikos sistemai, atsiranda palanki terpė ir mobingo reiškiniui atsirasti. Remiantis tyrinėtojos N. Vasiljevienės (2006, p. 598) mokslinė mobingo reiškinio analize, buvo autorės sukurta anketa, kurios pagrindinis tikslas – nustatyti mobingo apraiškų dažnumą pasirinktose organizacijose, žr. į priedą **Nr. 9**. Pasak Arizonos universiteto profesoriaus Alex'o J. Zautr'os, „organizacijos, kuriose buvo pastebėti mobingo veiksmai, didelė tikimybė, gali vėl susidurti su panašiu elgesiu – jei tokie veiksmai kartojasi, jie gali tapti įprastiniais. Etiškas vadovavimas – būdas, galintis padėti išvengti mobingo atvejų darbe“.

Šioje analitinėje dalyje minėtas etikos problemas organizacijose padėtų spręsti nauji parinkti vadybos būdai ir priemonės, pritaikant dalykinės etikos metodologiškai pagrįstus teorinius modelius toje praktinėje srityje, kurioje iškyla poreikis veikti, sėkmingai funkcionuoti, optimizuoti veiklą (Vasiljevienė N., 2006).

1.4. Etinių vertybių reikšmės didėjimas ir atsinaujinimo galimybės

Globalūs pokyčiai dinamiškoje ir nestabilioje pasaulio erdvėje, taip pat ir Lietuvos vidinių procesų permainos paskatino peržiūrėti ir patikslinti 2002 m. priimtą Lietuvos ilgalaikės raidos strategiją. Todėl užsakius Lietuvos Respublikos ūkio ministerijai, Kauno ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto mokslininkų grupė parengė „Valstybės ilgalaikės raidos strategijos atnaujinimo ir strateginių dokumentų poreikio studiją“ (2009), kurios pagrindinis tikslas – parengti rekomendacijas dėl Lietuvos valstybės ilgalaikės raidos strategijos tikslo, valstybės vizijos, raidos prioritetų ir įgyvendinimo kryptių. Leidinyje akcentuojama, jog vykstant nuolatiniam integracijos procesams, Lietuvai tapus

neatskiriama pasaulio dalimi, dinامينius pokyčius numatyti tampa vis sudėtingiau. Todėl nebeįmanoma įsivaizduoti „išlikimo“ be nuolatinių **atnaujinimo procesų**. Būtinybė keistis ir adaptuotis kartu reikalauja, kad valstybės valdymas, ekonomika ir visuomenės gyvenimas būtų grindžiami žiniomis ir gebėjimais, orientuojantis į mokymosi visą gyvenimą principą, žmogiškųjų išteklių vystymą. Be to, pradiniam strategijos atnaujinimo kūrimo etape – valstybės vizijoje (siekiamybė) – autoriai rekomenduoja pabrėžti vieną iš visuomenės gerovės kūrimo komponentų – **išaugusį dvasinio kapitalo poreikį (etinių, tautinių, dorovinių vertybių, moralios veiklos motyvacijos)**. „Tik sujungus ir puoselėjant tris neatsiejamus kapitalo rūšis – materialųjį, socialinį ir dvasinį – įmanomas visuotinos gerovės kūrimas“, kartu ir pakilimas iš krizinės būklės, t. y, atsinaujinimas (Baršauskas ir kt., 2009).

Deja, paskutiniųjų metų globalios ekonominės-socialinės pasaulio krizės permainos, palietusios ir Lietuvą, nesukūrė prielaidų geresnėms perspektyvoms. Kaip įrodymą galima pateikti Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės statistinius *Pagrindinių ekonominės ir socialinės raidos rodiklių 2005 – 2009 m.* duomenis, kuriuose matome, jog bedarbių skaičius nuo 2005 metų iki šiandien padidėjo beveik dvigubai, didėja ir nedarbo lygis gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis: nuo praėjusių metų antrojo ketvirčio padidėjo net tris kartus:

5 lentelė

Pagrindiniai ekonominės ir socialinės raidos rodikliai

Pagrindiniai ekonominės ir socialinės raidos rodikliai 2005 – 2009 m.	2005	2006	2007	2008	2008 1 ketv.	2008 2 ketv.	2008 3 ketv.	2008 4 ketv.	2009 1 ketv.	2009 2 ketv.
Užimtų gyventojų skaičius gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis, tūkst.	1473,9	1499,0	1534,2	1520,0	1510,3	1525,1	1537,6	1507,1	1433,1	1422,3
Bedarbių skaičius gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis, tūkst.	132,9	89,3	69,0	94,3	77,5	72,5	97,2	129,8	193,9	223
Nedarbo lygis gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis, proc.	8,3	5,6	4,3	5,8	4,9	4,5	5,9	7,9	11,9	13,6

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Tokie duomenys rodo prastą šalies ekonominę, o kartu ir socialinę padėtį, kurių prognozės ateityje gali būti dar prastesnės dėl įvairių neigiamų veiksnių: Lietuvos valstybėje vyrauja didelis nepasitikėjimas valdžia ir valdininkais, todėl kyla identiteto ir pilietinio tapatumo problemos, kas ypatingai atsiliepia demokratizavimo procesams; be to, pasireiškia etinių, tautinių ir moralinių vertybių nuosmukis (erozija), kuris iššaukia susvetimėjimo, nihilizmo, depresyvos nuotaikos tendencijas ir kt. (Baršauskas ir kt., 2009).

Detalesnė Lietuvos silpnybių ir grėsmių analizės lentelė pavaizduota **priede Nr. 10**. Šioje lentelėje be kitų negatyvių reiškinių minimi ir tie veiksniai, kurie nusako **etinių vertybių krizę / nuosmukį** įvairiose socialinio, ekonominio, kultūrinio ir politinio gyvenimo srityse. Anot autorių (2009), verslo kultūros stoka, kartu su moralinių ir etinių vertybių nuosmukiu veda prie iškreiptų neetiškų ekonominių santykių, korupcijos, šešėlinės ekonomikos, beatodairiško pelno siekimo, socialinės atsakomybės nepaisymo. Vadinas, ekonominė ir socialinė gerovė negali būti pasiekama be vertybių puoselėjimo ir ugdymo. Panašiai mano ir mokslininkė N. Vasiljevienė (2006), akcentuodama, jog ten, kur nėra atsakingumo, įsipareigojimo, sąžiningumo ir kitų visuomeninių vertybinių orientyrų, tai ir organizacijų veiklos efektyvumas neįmanomas.

Taigi, siekiant ekonominio – socialinio lygio pakilimo iš krizės, pasak studijos autorių, „analizė atskleidė **akivaizdų vertybių reikšmės didėjimą** visuomenės gyvenime ir ekonomikoje, nes „efektyvus kompleksinės socialinės ekonominės sistemos funkcionavimas remiasi visuomenės narių vertybių sistema ir piliečių veiklos motyvacija. Kompleksinės ekonomikos sąlygomis teisinė sistema yra nepajėgi iki galo sureguliuoti santykius, jie turi remtis sistemiškai ugdomomis vertybėmis, o harmoninga valstybės raida yra įmanoma tik neatsiejamai plėtojant tris valstybės kapitalo rūšis – materialųjį, socialinį ir dvasinį, kitaip tariant, – trilypį valstybės kapitalą“ (Baršauskas ir kt., 2009).

Pažinimo ir intelektualinį bendradarbiavimą ginant žmogaus orumą skatina ir Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija (UNESCO)²⁷. Ji iškelia šiuolaikinėje informacinių technologijų ir besikeičiančio pasaulio visuomenėje naują užduotį – sukurti naujų pažinimo įrankių, naujų socialinių ir humanitarinių teorijų, galinčių daryti įtaką socialiniams pokyčiams. Vadinas, ateitis priklausys nuo tai, kas turės nuolatinį permąstymą (įgis praktinę pritaikymo vertę), kintančią priklausomai ne tik nuo aplinkos, bet ir žmogaus (procesą juk ir sudaro žmogaus, visuomenės ir aplinkos santykis). Tai neužbaigta sistema, o vykstantis nenutrūkstamas procesas, kuris neleidžia remtis vien vakardienos koncepcijomis ir prielaidomis, o tuo labiau, patikėti viską politikai (šiandienos Lietuvos

²⁷ UNESCO pagrindinis veiklos tikslas – visuotinė pagarba teisingumui, įstatymams ir pagrindinėms žmogaus teisėms, bendradarbiavimo tarp įvairių pasaulio rasių, lyties, religijų ir skirtingomis kalbomis kalbančių žmonių tobulinimas, kaip ir yra numatyta Jungtinių Tautų Chartijoje (Iš interneto svetainės: [unesco.lt](http://www.unesco.lt/unesco). Prieiga per internetą: <http://www.unesco.lt/unesco> [žiūrėta 2009-10-12])

visuomenės mąstymo nebradumą ir rodo tai, jog ji dar tiki, kad valdžia (politika) gali išspręsti visas mūsų problemas). „Tokių perversmų laikotarpiais, kokiame gyvename šiuo metu, permainos, pasikeitimai yra norma. <...> Tačiau jei organizacija nestatys sau tikslo vadovauti permainoms, tai tokia organizacija – firma, universitetas, ligoninė ir t.t. – neišliks. Greitų struktūrinių pasikeitimų laikotarpiu išlieka tik permainų lyderiai“ (Drucker P. F., 2004, p. 91). Tad pirmoji inovacija – **mąstymo atnaujinimas, atsikratymas pasenusių metodų ir principų**, kuri turi nuolat keistis ir taikytis prie visuomenės pokyčių. Pasak politologo Vladimiro Laučiaus, „Pirmas žingsnis, norint keisti esama padėtį, yra suvokimo keitimas. Pirma – suvokimas, tik po to – veiksmas, o ne atvirkščiai. Suvokimą padeda keisti vieša politinė-socialinė kritika. Ji savo ruožtu turi du dėmenis: normatyvinį (kaip turėtų būti) ir kritinį-diagnostinį (kas blogai)“.

Ši permaina – tai tam tikra galimybė, kuri leidžia, pagal naujųjų laikų egzistencinę filosofiją, egzistuoti ne tik „sau“, bet ir pasauliui. Ateitis priklauso visuomenei, kuri visas jėgas nukreips ne problemoms spręsti, o sutelks visas potencijas sėkmių išnaudojimui. Pagal Peter F. Drucker (2004), visose sistemose turėtų atsirasti **sisteminga inovacijų ir atsinaujinimo būtinybės politika**, kitaip sakant, permainų kūrimo politika – ateitį reikia kurti dabar.

II. ETIKOS VADYBA KAIP PAŽANGUS ORGANIZACIJŲ ATSINAUJINIMO GALIMYBIŲ INSTRUMENTAS

2.1. Etikos vadybos samprata

Etikos vadybos ir institucinės (taikomosios) etikos aspektus Lietuvoje daugiausiai teoriškai tyrinėjo mokslininkė N. Vasiljevienė, kuri yra išleidusi dvi monografijas: „Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos“ (2006); „Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai“ (2000, 2003); be to, išleista kolektyvinė autorių monografija „Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos“, red. N. Vasiljevienė (2001); empiriniais tyrimais etikos vadybos aspektus pagrindė jauna mokslininkė doktorantė R. Pučėtaitė (2007). Kalbant apie susirūpinimą Lietuvoje dalykinės ir organizacinės etikos klausimais, Vilniaus universiteto Kauno humanitariniame fakultete yra įkurtas Verslo etikos centras²⁸, kurio mokslinės veiklos turinys nusakomas šiais punktais: socialinių bei ekonominių postmoderniosios konstruktyvistinės etikos akceptavimo Lietuvoje sunkumų ir jų įveikimo galimybių bei metodų analizė; etikos institucionalizacijos – etikos komitetų veiklos, mokymo programų, etikos kodeksų diegimo, etikos ir teisės koreliavimo problemų ir kt. Lietuvoje analizė; šiuolaikinės etikos infrastruktūros vystymosi Vakarų šalyse analizė, etikos instrumentarijaus adaptavimo Lietuvoje galimybių tyrimas ir lyginamosios studijos; dalykinės etikos, kaip vadybos mokslo, plėtotė. Šis etikos mokslo centras bendradarbiauja su dešimčia įvairių pasaulio etikos vadybos, verslo ir taikomosios etikos centrų; paskelbė daugiau nei 50 straipsnių nacionaliniuose bei tarptautiniuose mokslo leidiniuose; mokslininkai skaitė pranešimus 7 – iose Respublikinėse konferencijose (N. Vasiljevienė, R. Pučėtaitė, R. Freitakienė) ir 16 – oje Tarptautinių konferencijų (N. Vasiljevienė, A. Vasiljevas, N., Grinevičiūtė, R. Pučėtaitė, T. Kavaliauskas).

Institucinei etikai tapus ne tik nauja mokslo disciplina, bet ir kaip **inovatyvia organizacinės etikos vadybos priemone**, atsiranda būtinybė įvardinti ir naujas determinuotas sąvokas. Ankstesniuose skyriuose buvo išanalizuota ir aptarta *etikos* sąvokos samprata. Todėl būtina trumpai apibrėžti ir *vadybos* [angl. *management*; ital. *maneggiare*], kaip praktinės disciplinos, sampratą. Dabartiniame lietuvių

²⁸ Etikos verslo centro tikslai:

- tirti verslo etikos metodologines ištakas, specifiką, įtaką verslo aplinkai, ekonominiam efektyvumui bei organizacijų funkcionalumui;
- analizuoti socialines-etines verslo, vadybos, ekonomikos ir kitų profesinės (dalykinės) veiklos sričių problemas;
- plėtoti dalykinės etikos integraciją į įvairias mokslo ir praktikos sritis, nagrinėti šiuolaikinius etikos institucionalizacijos procesus;
- teikti profesinę paslaugą - etinėmis priemonėmis kurti palankią dalykinei veiklai aplinką ir taip diegti įvairių profesijų, institucijų, organizacijų bei verslo ir visuomenės socialinį kontraktą.

kalbos žodyne pateikiamos kelios žodžio *vadyba* reikšmės: 1. valdymo, vadovavimo mokslas; 2. vadovavimas, vadovybė. Vadinas, vadybos aspektas apima įvairius – ir valdymo, ir vadovavimo – organizacijose procesus, įskaitant visus besikeičiančius etapus, stadijas, operacijas, jų išdėstymo ir kartojimosi funkcijas. Įprastai mokslinėje literatūroje nurodomas vadybos procesas, apimantis planavimo, organizavimo, vadovavimo, koordinavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijas, susijusias tarpusavio ryšiais (Vadybos pagrindai, 2008; Martinkus B., Gediminas V. ir kt, 2000; Martinkus B., Žiūkienė S. ir kt., 2002). Bandant etiką integruoti į minėtą vadybos procesą, pirmiausiai būtina išskirti abiejų disciplinų **objektus**. **Valdymo** mokslo objektas nusako organizacijos **elgesio santykius** socialinėje – ekonominėje sistemoje ir **žmogiškųjų santykių konstravimą**, įtraukiant ir **žmogiškųjų išteklių vystymą**. **Etikos** mokslo objektas yra **dorovinės vertybės**, kurios taip pat susijusios su **veiklos subjektų elgesiu**, jų **santykiais** organizacijoje arba pačios **organizacijos elgsena**. Vertybes taip pat galima valdyti (vertybių vadyba), kad žmonių veikla ir veiksmai atitiktų formuojamą organizacijos etikos politiką. Kaip vadybos disciplinoje išskiriami asmeniniai darbuotojų interesai, tikslai, lūkesčiai, motyvai, taip ir etikos aspektu egzistuoja individualios tradicinės vertybės, moralinės nuostatos bei principai. Kad etinės vertybės įgautų praktinį pobūdį ir nesiremtų vien abstrakčiomis individualiomis moralės sąvokomis, būtina **integruoti dalykinės etikos metodologiniais standartais pagrįstus metodus į visas organizacijos struktūras**. Institucionalizuojant dalykinę etiką į minėtus vadybos procesus siekiama **konstruoti etinius sprendimus**, įgalinančius strategiškai įvertinti visas individo ar organizacijos veiksmų pasekmes, taip sudarant galimybes formuoti tam tikrų orientacinių vertybių organizacijoje politiką. Pastaroji dažniausiai **analizuoja visų suinteresuotųjų**, tarp jų ir visuomenės, interesus ir lūkesčius, skatindama organizaciją ir jos narius prisiimti moralinį **įsipareigojimą ir atsakomybę**. Kalbant apie vadybos disciplinos principus, čia taip pat yra svarbios visos **organizacijos suinteresuotųjų grupės**. Todėl šioje vietoje ir galima dėti lygybės ženklą. Be to, tiek etikai, tiek vadybai yra svarbu ir **vidiniai bei išoriniai aplinkos kintamieji veiksniai** (žr. 5 priedą) Kad būtų geriau pažįstama aplinka ir suinteresuotųjų poreikiai, **reikalingi valdymui**, siūloma **atlikti monitoringą** (*angl. monotoring*). Monitoringas gali būti ilgalaikis arba atliekamas periodiškai, sistemingai pasirinktose vietose *mikro, mezo ir makro* lygmenyse. Išskiriamos šios jo funkcijos: tam tikros svarbaus reiškinių stebėjimas, informacijos apie jį rinkimas arba reiškinių paieška ir aptikimas, tolimesnės raidos ir galimų poveikių prognozavimas. Lietuvoje jau atsiranda įstaigų, siūlančių pagelbėti organizacijoms ir atlikti tam tikrų reiškinių monitoringą, pvz., *Coface Lithuania* siūlo atlikti įmonių monitoringą (nuolatinio verslo partnerio stebėjimas); *ELMproject* – veiklos monitoringą (skatinimo – atlyginimo sistema ir jos diegimas organizacijoje). Yra ir valstybinio lygmens monitoringai, pvz., pagal Aplinkos monitorinio įstatymą buvo sukurta valstybinė Aplinkos apsaugos agentūra (rinkti, analizuoti ir teikti

informaciją apie aplinkos būklę, cheminių medžiagų srautus ir taršos prevencijos priemones bei užtikrinti vandens apsaugos ir valdymo organizavimą vandens saugos tikslams pasiekti); Švietimo politikos monitoringas ir kt. Įvertinus organizacijos aplinką, abiem atvejais siekiama efektyvios, produktyvios veiklos. Tačiau tradicinėse organizacijose efektyvumas ir produktyvumas dažnai buvo siekiamas apeinant institucinę etiką: tai ir nesąžininga, negarbinga konkurencinė „kova“: susitarimų laužymas; kyšininkavimas, siekiant laimėti valstybinių programų, projektų vykdytojus, tiekėjus ar subrangovus (būdinga privačiam sektoriui); slaptos informacijos perdavimas konkurentams; apgaudinėjimas, organizacijos paslapčių vogimas, konkurentų planų šnipinėjimas, sabotazas; monopolinių darinių kūrimas; manipuliuojanti, prievartinė ar konkurentams žalą daranti reklama; nesąžiningas darbuotojų verbavimas ir kt. (Misevičius V., 2003); tai ir problemos, susijusios su autokratiniais valdymo metodais: neteisėtos motyvacijos priemonės; nepagrįsti reikalavimai; efektyvumo skatinimas, paremtas drausminimo ir baudimo priemonių sistema; siekis atsikratyti „švilpuko pūtimo“ darbuotojais; nepotizmas (tarnybinės padėties naudojimas giminių protegavimui); piktnaudžiavimas valdžia, materialiniais ištekliais, žmogiškaisiais ištekliais, (ypač viešajame sektoriuje); lobizmas (aktuali valstybės tarnautojų problema, siekiant paveikti teisės aktų leidybą) mobingo apraiškos; korupcija ir kt. (Vasiljevienė N., 2006; Palidauskaitė J., 2001). Tačiau žvelgiant į ateitį, kai globali internacionalizacija paverčia organizaciją pasaulinės universaliosios rinkos dalimi, nebeįmanoma nepaisyti ir išorės aplinkos pokyčių įvairiose **ekonominėse, politinėse, teisinėse, visuomeninėse, techninėse, sociokultūrinėse, etinėse, ekologinėse** ir kitose srityse (Stenger B., M., 2008). Šie visi minėti veiksniai dar labiau įpareigoja organizacijas **būti sąžiningoms** pirmiausiai prieš potencialų vartotoją ar paslaugų priėmėją. E. Weiner ir A. Brown (2008) žodžiais tariant, „**Tarnystė**, arba ilgalaikis susitelkimas į bendruomenės interesus, aplinką, įvairias su bendrove susijusias grupes, plėtosis toliau ir taps reikšmingu atoveikiu vienvaldiškai įsigalėjusiam kapitalizmui“ (p. 156). Tikslingas **vertybių diegimas, sąlygų joms organizavimas** suteikia galimybes organizacijai **atsinaujinti** ir tapti efektyvesnei konkurencinėje rinkoje: „šiandien svarbiausia postindustrinės visuomenės inovacija darbo (kartu socialinių) santykių srityje – **socialinės atsakomybės, pasitikėjimo, iniciatyvumo, subsidiarumo, teisingumo, paklusnumo įstatymams (compliance), skaidrumo, integralumo, garbingo žaidimo (fair play) taisyklių** instrumentinis diegimas bet kurioje dalykinėje veikloje“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 42). **Etikos ir vadybos sąveiką** aiškiau galima įžvelgti **11 priede**. Vadinas, **etikos vadyba**²⁹ - tai, kai **integrali ir sąžininga veikla, pasiekiamą per vertybių ugdymą ir dalykinės etikos diegimą į praktiką**, yra „**lygi**“ organizacijos **efektyvumui ir konkurencingumui**, kitaip sakant,

²⁹ „Etikos vadyba (ethics management, angl.) – sisteminis institucionalizuotas procesas, kuris apima įvairių suinteresuotųjų grupių interesų derinimo, etinių principų, vertybių, elgesio normų bei taisyklių formavimo, diegimo, auditavimo, koregavimo priemones ir yra nukreiptas į atsakingos, kokybiškos, integralios veiklos kūrimą“ (Pučėtaitė R., 2007, 123).

etikos vadyba – **dalykinės etikos institucionalizacija**. Taip randasi organizacinės etikos samprata, apimanti dalykinės ir profesinės etikos institucionalizavimo procesus.

Apibendrinant etikos vadybos sampratą, galima išskirti kelis svarbius galimos apibrėžties aspektus: pirmiausia, etikos vadybos priemonių ir būdų diegimo pobūdis organizacijoje yra sisteminis, o ne pavienių instrumentų naudojimas atsitiktinumo principu; antra, ši diegimo sistema įtraukiama į įvairių organizacijos procesų lygmenis; trečia – organizacinė etika atlieka įvairių suinteresuotųjų grupių interesų derinimo, vertybių ir elgesio standartų formavimo, (savi)reguliavimo, koregavimo vaidmenis ne tik organizacijos viduje, bet ir išorėje; ketvirta, dalykinės etikos institucionalizavimas formuoja orientacinę politiką, nukreiptą į socialinio atsakingumo, teisingumo ir sąžiningumo matmenis (Vasiljevienė N., 2003, 2006; Pučėtaite R., 2007).

2.2. Etikos infrastruktūra – pažangi vadybos priemonių sistema

Kalbant apie etikos infrastruktūrą kaip pažangią vadybos priemonių sistemą, pirmiausiai būtina atskleisti tuos moralinius standartus, kuriais buvo vadovaujamasi tradicinio mąstymo paradigmos. Kaip jau buvo minėta ankstesniuose skyriuose, klasikinės pasaulėžiūros kontekste moralinė norma buvo suvokiama per abstrakčių vertybių sąvokas. Be to, sovietinė sistema paliko žmonių sąmonėje įsigalėjusius stereotipus ir standartinį mąstymą, jog „demokratija, laisvė, nauji ekonominiai santykiai ir moralė, rinka ir etika, verslas ir padarumas yra visiškai nesuderinami dalykai“ (Vasiljevienė N., 2003, p. 14). Kalbant apie vertybių ugdymo standartus, kad ir šiuolaikinėje mokymo sistemoje, Lietuvos bendrojo lavinimo ugdymo programose vis dar gausu lietuvių literatūroje pateikiamų tradicinių „gerų, kilnių, dorų ar nepadorių veikėjų pavyzdžių“ (Vasiljevienė N., 2003, p. 30), prieštaraujančių ir stipriai besiskiriančių nuo šiandieninių realaus gyvenimo poreikių. Jaunimas, matydamas tokį dvilypumą, dažnai ciniškai pradeda vertinti moralės poreikį: „Jei, esant tokiai situacija, jauni žmonės nesusiduria su konceptualiais kitokiais – netradiciniais etiniais požiūriais, tai apskritai moralę ima suvokti kaip nereikalingą“ (Vasiljevienė N., 2003, p. 30). Suvokiant situaciją, jog tas pats jaunimas papildys žmogiškųjų išteklių darbo jėgos arsenalą, teks susidurti ir spręsti tiek organizacijos, tiek profesijos srityse įsišaknijusią asmens **dualizmo** problemą. Kalbant apie normatyvinio elgesio reguliavimo mechanizmus, tradicinėje praktikoje dar yra paplitęs ir krikščionybės įtvirtintas pirmasis etikos normatyvinis dokumentas – *Dešimt Dievo Įsakymų*, grindžiamas Dievo autoritetu. Deja, anot N. Vasiljevienės, šis normų pagrindimas autoritetu yra archajiška ir neatitinkanti realybės standartų forma, ikipilietinės visuomenės bruožas, nulemiantis tik etikos nefunkcionalumą (Vasiljevienė N., 2006). Kitaip mano ir vertina šį pirmąjį „kodeksą“, kaip vadybos priemonę, mokslininkai D. Baron ir L. Padva (2008)

savo knygoje „Vadybos samprata pagal Mozę: 50 – dešimt žymiausio žmonijos lyderio pamokų“; jie interpretuoja ir moderniai pritaiko Biblinius Mozės, kaip autoritetingo lyderio, elgesio ir veiksmų pavyzdžius vadovavimo mokslui, ir viename iš knygos skyrių pateikia pasiūlymą – organizacijos Misiją apibrėžti *Dešimčia Dievo Įsakymų*. Tačiau kintant visuomenės mąstymo kryptčiai ir kokybei, pradedama suvokti, jog etinės vertybės, principai ir normos kyla iš gyvenimo padiktuotų sąlygų ir praktikos, o ne iš metafizinių diskursų. Todėl tos sistemos, kurios vis dar bando etines dilemas palikti veiklos subjektų „sąžinės“ reikalui, gilina prarają tarp teorijos ir gyvenimo praktikos. Norėdamos panaikinti šiuos neatitikimus, Lietuvos organizacijos jau pradeda diegti atskirus institucionalizavimo elementus. Viena iš pirmųjų etinio elgesio normatyvinė ir reguliavimo priemonė – etikos kodeksas. Deja, mūsų šalies organizacijose neretai kodeksas sukuriamas kaip „mados“ ar prievolės „reikalas“, o ne kaip savireguliacijos, vertybių formavimo mechanizmas. Be to, jis kartais apibūdinamas tik kaip statiškas universalių taisyklių rinkinys, neįtraukiant kitų etinio elgesio reguliavimo mechanizmų. Toks dokumentas yra nefunkcionalus ir nepadėsiantis spręsti kylančių etikos problemų. Norint kryptingai ir tikslingai valdyti bei reguliuoti profesijos ar organizacijos elgseną, būtina strategiškai diegti ir kitas įvairias etikos vadybos priemones, kaip pažangią valdymo sistemą, pagrįstą moksliniais tyrimais ir metodais. Yra įvairių būdų, palaikančių bendrą institucializacijos (t. y. fakto, visuomeninio įvertinimo) struktūrą. Ją sudaro šie elementai:

- Etikos kodeksai;
- Etikos komitetai/komisijos;
- Etikos konsultantai, advokatai ir direktoriai, teikiantys informaciją etikos klausimais;
- Etikos informacijos tarnyba;
- „Karštosios“ telefono linijos (organizacijos viduje ar tarp tos pačios profesijos atstovų), skirtos etikos klausimams spręsti bei analizuoti;
- Dalykinės (taikomosios) etikos centrai – dalykinės etikos mokslinio tyrimo ir populiarinimo struktūros, jungiančios mokslininkų ir verslo ar konkrečios profesijos praktikų pastangas analizuoti bei diegti verslo (profesinę) etiką;
- Etikos mokymas;
- „Apvaliojo stalo“ susitikimai ir diskusijų rateliai;
- Etinis auditas;
- Koreliuojantis su etikos kodeksais Vyriausybės nutarimas, teisės aktas;
- Vyriausybės įgaliota tarnyba skundams tirti. (Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, 1998; Vasiljevienė N., 2006; Palidaukaitė J., 2004).

Kitame leidinyje „Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė“ (Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2008) aptariama įmonės socialinės atsakomybės (ISA) instrumentų visuma ir jų diegimas verslo įmonių praktikoje. ISA instrumentai – „tai tam tikra, pakankamai sudėtinga vertybių valdymo sistema“ (p. 58), reikalaujanti eksperto arba profesionalaus konsultanto pagalbos. Pagrindinė ISA instrumentų naudojimo tendencija – tai judėjimas nuo reguliavimo prie savireguliacijos. Dažniausiai naudojamos ISA diegimo įmonėse (*mezo* lygmeniu) priemonės, padedančios suformuoti socialiai atsakingą vadybą ir visos įmonės elgseną, yra šios:

- etikos / elgesio kodeksai ;
- vadybos standartai :
 - darbo vietos standartai SA 8000, ILO-OSH 2001, OHSAS 18001 ir t. T. Darbo vietos etika (angl. Workplace ethics);
 - kokybės vadybos standartai ISO 9000, ISO 14000, EFMQ, AA1000, ISO CR MSS ir kiti;
- ISA (metinės) ataskaitos;
- ISA prekių paslaugų ženklavimas. Etiški prekių ženklai;
- aplinkosaugos sutarčių, tarptautinių standartų vykdymas (Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2008, p. 58).

Konkurencingos ir universalios rinkos sąlygomis šiuolaikinėse organizacijose ISA principas tampa ypatingai svarbus. Jis apima šiuos A. Carroll'o piramidės punktus: **ekonominė atsakomybė, juridinė atsakomybė, etinė atsakomybė ir filantropinė atsakomybė** (Vyšniauskaitė D. Ir kt. 2002). Vadinasi, ISA padeda sąmoningai formuoti ekonominius, politinius, teisinius, dorovinius santykius tarp organizacijos ir visuomenės, įgalina organizaciją atsakyti už savo poelgius ir veiksmus, skatina savirefleksiją ir gebėjimui laisvanoriškai atlikti pareigą visuomenei prisidedant prie jos kokybiškos gerovės kūrimo, esant tam tikroms teisingumo arba kaltumo sąlygomis, prisiimti teisinę ir moralinę atsakomybę atlyginti žalą (Misevičius V., 2003, p. 52).

Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose dažniausiai etikos infrastruktūra pateikiama kaip bendra visuma išvardinant visas realiai egzistuojančias priemones. Tačiau vieni iš išvardintų elementų yra tam tikri dokumentai, valstybės nutarimai ir teisės aktai, įtvirtinantys teises sankcijas už neetišką elgesį (pavyzdžiui, darbo sutarčių, darbuotojų teisių pažeidimai ir kt.); kiti sudaro atskirų etikos, komisijos centrų tinklą; dar kiti gali būti įvardinti kaip tam tikri etikos institucionalizavimo veiklos metodai ar būdai. Taip pat galima paminėti, jog kai kurios priemonės daugiau tarnauja organizacijų savireguliacijai (kodeksas, mokymai, vidinis auditas, mokymo programos ir pan.), o kitos atlieka išorinę reguliacijos, auditavimo funkciją, kaip pvz., išorinis auditas, revizijos, valstybinė etikos komisija. Be to, jų diegimo būtinybę sąlygoja organizacinės veiklos sritis ir dydis (Pučėtaitė R., 2007). Pavyzdžiui, jei nebūtų

valstybiniu lygmeniu kontrolės (valstybės įstatymai, nurodantys steigti etikos komitetą) tam tikrose sveikatos priežiūros; maitinimo, maisto pramonės; biotechnologinių tyrimų ir kitose srityse, iškiltų grėsmė visuomenės gerovei ir žmogaus sveikatai. Be to, etikos komitetai ypač populiarius tarpinternacionalinių junginių struktūriniuose dariniuose arba tarptautinėse organizacijose, kuriose „jie teikia ekspertines rekomendacijas etiniais klausimais, analizuoja konkrečiose kultūrose vyraujančias vertybes, elgesio normas“ (Pučėtaitė R., 2007) ir analizės rezultatus derina su organizacijos etikos politika. Kaip pavyzdį galima pateikti Lietuvos Respublikos Vyriausybės sudarytą UNESCO komisiją, kurios pagrindinis tikslas – laiduoti aktyvų Lietuvos Respublikos dalyvavimą UNESCO veikloje, pripažįstant jos nuopelnus švietimui, mokslui ir kultūrai, taip pat jos įtaką valstybinių bendradarbiavimui stiprinant taiką bei saugumą, kuriant žmonijos gerovę.³⁰ Organizaciniu (*mikro ir mezo*) lygmeniu kartais etikos komisijai gelbsti kokybės rateliai (Japonijos oranizacijų praktika) (Vasiljevienė N., 2006), formuojami iš tų pačių darbuotojų, esančių arčiau darbo aplinkos ir kartais labiau pažįstančių etinio klausimo specifiką. Tačiau mažesnėse įmonėse pakanka ir vieno etikos tarnautojo, arba konsultanto, etikos mokymų organizatoriaus funkcijų, kuris pataria, kaip priimti etiškus sprendimus. Ir etikos tarnautojas, ir etikos komitetas (komisija) nagrinėja skundus, padeda vertinti organizacijos etinį lygį, nustato konfliktinius taškus ir numato etines priemones problemoms spręsti, analizuoja, ar organizacijos veiksmai atitinka etinius visuomenės standartus ir normas, teikia pasiūlymus ir rekomendacijas dėl strategiškai svarbių etinių orientyrų (Pučėtaitė R., 2007; Vasiljevienė R., 2006). Vykdyti etiško elgesio prevenciją didelėse įmonėse padeda ir „karštoji“ telefono linija, leidžianti anonimiškai pranešti apie etinius pažeidimus, iškelti probleminius klausimus, informuoti apie nederamą veiklą ar veiksmus, neatitinkančius organizacijos etinių standartų. Tokiu būdu organizacija siekia skaidrumo ir nešališkumo principų, atmesdama primityvią nuostatą, jog problemų paviešinimas organizacijos viduje yra neetiškas reiškinys. Pavyzdžiui, Lietuvos įmonėje – šaldytuvų gamykloje „Snaigė“ – egzistuoja ir kita į „Karštąją“ telefono liniją panaši priemonė – tai specialiai problemoms ir rūpimiems klausimams iškelti sukurta anoniminė elektroninio pašto dėžutė. Etikos vadybos priemonių skirstymą į tam tikras grupes aiškiau galima pamatyti **8 pav.** Remiantis šiuo skirstymu, buvo sudaryta etikos infrastruktūros lentelės anketa, siekiant išsiaiškinti, kurios iš išvardintų priemonių ir būdų gali būti reikšmingi organizacijos atsinaujinimo galimybėms pagrįsti, žr. **priedą Nr. 12.**

Imantis šias priemones diegti į praktiką, būtina **išanalizuoti ir suplanuoti**, kokį konkrečioje įmonės situacijoje darys vienos ar kitos etikos vadybos priemonės panaudojimas, kuri iš jų būtų **veiksmingiausia ir reikšmingiausia**, ką reikėtų daryti, kad ji derėtų su visomis kitomis organizacinės

³⁰ Lietuvos Nacionalinė UNESCO komisija. Iš interneto svetainės: unesco.lt. Prieiga prie interneto: <http://www.unesco.lt/UNESCOkomisija/> [žiūrėta 2009-10-13]

veiklos priemonėmis, **kaip įtraukti** į organizacinius procesus, **kokias procedūras bei funkcines sąveikas** sukurti, kad pateisintų savo efektyvumą ir funkcionalumą (Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2008).

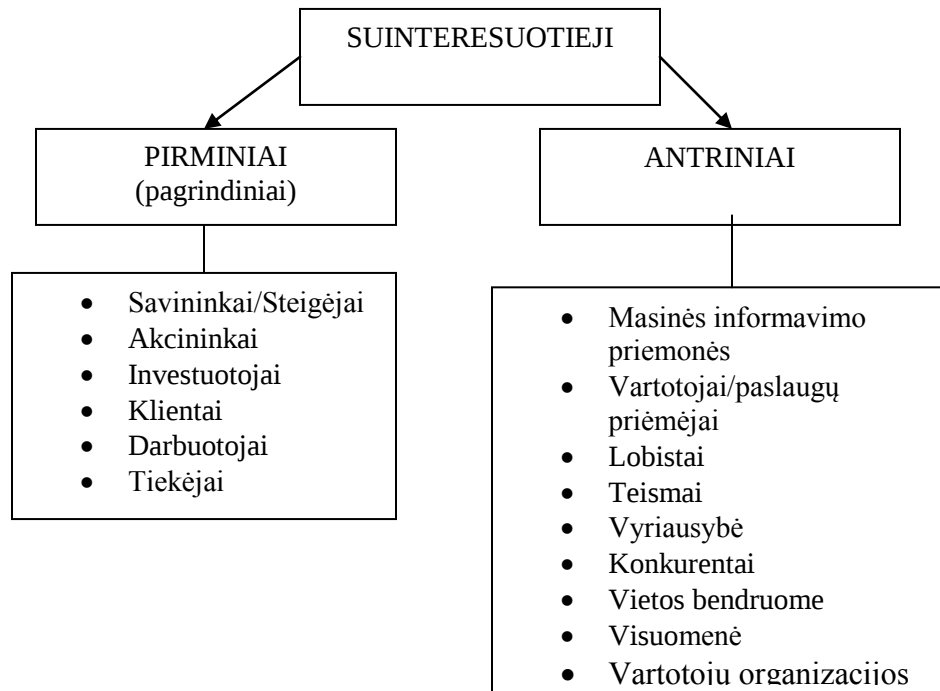
1. Organizacijos etinio lygio kėlimo priemonės ir įrankiai:
• Etikos kodeksas (etinis normatyvas, kuriame pateikiama bendrų vertybių ir etinių taisyklių sistema, kurios privalo laikytis organizacijos darbuotojai); • Etikos žemėlapiai (etinių taisyklių ir rekomendacijų rinkinys, konkretizuojantis bendrovės etinį kodeksą kiekvienam darbuotojui (atsižvelgiant į jo užimamas pareigas)); • Koreliuojantis su etikos kodeksais vyriausybės nutarimas, teisės aktas; • Kiti raštiški dokumentai apie tinkamą elgesį.
2. Organizacijos etikos vadybos reguliavimo subjektai/įstaigos:
• Etikos komitetai/komisijos (<i>ethics committees</i>) • Vyriausybės įgaliota tarnyba skundams tirti; • Etikos konsultantai, ekspertai, advokatai, tarnautojai, teikiantys informaciją etikos klausimais (<i>ethics advisers, advocates, officers</i>); • Etikos informacijos tarnyba (<i>ethics inquiry service</i>); • Dalykinės (profesinės, taikomosios) etikos centrai [<i>Centre for business (applied) ethics</i>] (dalykinės etikos mokslinio tyrimo ir populiarinimo struktūros, jungiančios mokslininkų ir veiklos praktikų pastangas analizuoti bei diegti dalykinę etiką).
3. Organizacijos etikos problemų sprendimo metodai ir būdai:
• „Karštosios“ linijos ((organizacijos viduje), skirtos etikos klausimams spręsti bei analizuoti (<i>ethics hotlines</i>)); • Etikos mokymo programos (<i>ethics training</i>)/etinio elgesio mokymas; • Apvaliojo stalo diskusijų susitikimai ir rateliai (<i>Roundtables and Discussion Circles</i>); • Etinis auditas (<i>ethics audit</i>); • Etinė ekspertizė (visapusiška analizė konkrečios veiklos aspekto (ar konkretaus projekto), kuris kelia vadovybės, personalo nerimą ir gali paakenkti firmos įvaizdžiui bei perspektyvoms); • Socialinės revizijos (ataskaitų apie organizacijos programų ir veiksmų socialinį poveikį sudarymas ir vertinimas); • Etinis konsultavimas (dėl situacijos sudėtingumo ir prieštaravimo, susijusio su konkrečiomis moralinėmis dilemomis, kviečiami nepriklausomi verslo etikos specialistai iš šalies).

8 pav. Etikos infrastruktūra

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Nijolę Vasiljevienę, 2006, p. 695 ir Valdą Pruskų, 2003, p. 138 – 139

Etikos vadybos priemonių institucionalizacija gali būti vykdoma **valstybės, organizacijos, profesijos** mastu. Be to, institucionalizacija gali būti diegiama orientuojantis į organizacijos **darbuotojus, į organizaciją kaip visumą ir į kitų suinteresuotųjų poreikius**. Pagal orientyrus išsiskiria svarbesnės ir antrinės organizacijos suinteresuotųjų grupės, kurios pavaizduotos **9 pav.**

Vadinas, atsižvelgiant į šių grupių puoselėjamas vertybes, etines nuostatas, tikslus ir politiką, skirtingai bus dėliojami ir pačios organizacijos **atsakomybės prioritetai** (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999). Etinius organizacijos sprendimus dažniausiai ir atspindi etikos priemonių naudojimas vadybiniuose procesuose.



9 pav. **Suinteresuotųjų skirstymas pagal Welssą**

Šaltinis: papildyta autorės pagal Vyšniauskaitę D., Kundrotą V., 1999, p. 29

Kauno technologijos universiteto doktorantė R. Pučėlaitė (2007) savo disertacijoje „Etinių problemų sprendimas: etikos vadybos priemonės ir darbo aplinkos humanizavimas“, remdamasi tyrimo rezultatais, analizuoja etikos vadybos priemonių paplitimą tirtose (viešojo ir privataus sektoriaus) organizacijose, žr. į 6 lentelę:

6 lentelė

Etikos vadybos priemonių paplitimas

Etikos vadybos priemonės	Taip	Ne	Nežinau
Etinis auditas (organizacinis lygmuo)	43.4	37.5	19.2
Etinis auditas (individualus lygmuo)	25.1	45.7	29.3
„Karštoji“ telefono linija	17.7	62.3	20
Etikos konsultantas	6.8	48.4	44.8
Etikos tarnautojas	21.7	45.4	33
Etikos komitetas	16.9	51.6	31.5
Etikos mokymas	39.4	45.4	15.2
Etikos kodeksas	42.5	32.7	24.8

Šaltinis: R. Pučėlaitė, 2007, p. 96

Tyrimo duomenys rodo, kad daugiausiai organizacijų praktikoje taikomi šie etikos vadybos instrumentai: **etinis auditas (organizaciniu lygmeniu), etikos mokymas ir etikos kodeksas**. Mažiausiai Lietuvos organizacijose yra paplitusi kaip vadybos priemonė – „karštoji“ telefono linija. Matyt, tokį nepopuliarumą lemia organizacijų dydis ir jo diegimo komplikuotumas bei reikalaujamos lėšų sąnaudos. Kita mažiausiai paplitusi priemonė – **etikos konsultantų pagalba**, matyt, dėl šios srities profesionalų trūkumo Lietuvoje.

Aptariant etikos institucionalizacijos poreikį organizacijose, etikos infrastruktūros diegimu siekiama **plėsti darbuotojų akiratį dalykinės etikos žiniomis**; pagal praktinius pavyzdžius mokyti **identifikuoti problemą** ir įtvirtintais etikos mokslo metodais **priimti sprendimus; mažinti atskirtį tarp teorijos ir praktikos**; diegiant vertybes **ugdyti moralinę asmeninę, kolektyvinę ir visuomeninę atsakomybę**, užtikrinti organizacijos narių **žmogiškųjų išteklių nepertraukiamą vystymąsi**, sudarant prielaidas ir visos **organizacijos vystymuisi, t.y., nuolatiniam atsinaujinimui**, siekiant optimizacijos, visų procesų funkcionalumo, ekonominių efektų, kurie ir pagrindžia kokybiškumo principą (Vasiljevienė N., 2007). Be to, tinkamai pritaikyta organizacijos praktikoje etikos vadybos priemonių sistema padeda įvardinti *post* modernaus laikmečio pažangiai organizacijai būdingus bruožus: **savireguliaciją, savikontrolę, integralumą, organizacinį sąmoningumą, inovatyvumo (nuolatinio atsinaujinimo) poreikį**. (Vasiljevienė N., 2003, 2006; Palidauskaitė J., 2004). Šios etikos vadybos priemonių ir būdų galimybės, anot doktorantės R. Pučėtaitės (2007, p. 46) ir N. Vasiljevienės (2000, p. 206), grindžiamos **socialinio konstruktyvizmo koncepcija** (dalykinės etikos metodologinis pagrindimas). Sąvoka *konstruktyvus* (lot. constructivus) praktikoje apibūdina tokį reiškinį, kuriuo galima remtis ir yra pagrįstas, o filosofijos kryptis *konstruktyvizmas* aiškina konstruktyviuosius objektus ir nepripažįsta aktualiosios begalybės (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999, p. 658). Socialinis konstruktyvizmas teigia, jog socialines struktūras ir socialinius reiškinius kuria žmonės per socializacijos procesą, t.y., sąveiką. Be to, įvairios socialinės apraiškos (tapusios tam tikrų pagrįstų struktūrinių elementų sistemos dalimi) taip pat formuoja individų pažiūras, elgesio normas ir etines vertybes, kurios kartu su žmogumi iš individualaus lygmens persikelia ir į organizacinį lygmenį. Pagal socialinio konstruktyvizmo koncepciją, organizacijos, derindamos savo veiklos tikslus su visuomenės lūkesčiais („kelias į privalomybę moko numatyti strategiją, kuri užtikrintų individams mažiau „nuodėmės“ skatinančių situacijų, padėtų išvelgti, ką būtent reikia daryti, numatyti, kokių veiksmų geriau imtis slopinant pražangos galimybę: didinti nuobaudas už neleistiną elgesį ar labiau skatinti neprasizengiančius“ (Vasiljevienė N., 2003, p. 206)), geba įvertinti, kokias nuostatas, etinius principus ir vertybes galima formuoti, kad jie atitiktų reikiamų suinteresuotųjų poreikius. Taigi etikos infrastruktūra šiais laikais – galinga organizacijos (mikrolygmenyje) ir visuomenės (makrolygmenyje) valdymo

įrankių sistema, tapanti priemone „patobulinti kapitalizmą, tikslingai naikinant nuolat atsirandančias negeroves“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 363). Remiantis R. Pučėtaitės nuomone, apibendrinant galima akcentuoti, jog, visos etikos vadybos priemonės organizacijoje padeda užtikrinti organizacinės etikos funkcionalumą, tačiau **pagrindinėmis yra laikomos etikos kodeksas, etikos mokymas ir etinis auditas** (Pučėtaitė R., 2007, p. 48).

2.2.1. Etikos kodeksas – etinio elgesio vadybos priemonė

Kaip jau buvo minėta, etikos kodeksų kūrimas – populiarus šiuolaikinių pažangių organizacijų etikos vadyboje taikoma priemonė: „Etikos kodeksai (dar vadinami elgesio, arba profesiniais, kodeksais) – tai elgesio idealų, nurodinėjimų ir draudimų deklaracija“ (Vasiljevienė N., 2003, p. 267). Tai kartu ir pagrindinė dalykinės etikos institucionalizavimo, organizacijos vertybių vadybos ir formavimo, kultūros vystymo ir įgyvendinimo priemonė (Pučėtaitė R., 2007). Lietuvoje tai patvirtina ir išleistas rinkinys, sudarytas G. Butkaus, „Lietuvos etikos kodeksai, nuostatai, taisyklės“ (2006), kuriame pateikiami įvairūs dokumentai, tarp jų ir realiai egzistuojančių kodeksų pavyzdžiai, reglamentuojantys asmenų elgesio pobūdį remiantis etikos kriterijais ir reprezentuojantys specifinę tam tikrų organizacijų veiklos rūšį. Projektų vadovas, Tarptautinės vadybos magistratūros absolventas, Andrius Butkus teigia, jog „Etikos kodekso sukūrimas ir jo laikymasis yra beveik tiesioginis sėkmės laidas“. Etikos kodeksų populiarumą ir įvairovę rodo Vyriausiosios tarnybos etikos komisijos (VTEK) internetiniame puslapyje sudaryta įvairaus pobūdžio etikos (elgesio) kodeksų struktūrinė nuorodų tinklainė, žr. priedą **Nr. 13**.

Įprastai etikos kodeksą sudaro šie elementai: „įvardijami etiniai principai, vertybės, taisyklės atsižvelgiant į socialinės struktūros misiją ir tikslus“ (Pučėtaitė R., 2007, p. 49). Kiti mokslininkai konkretizuoja organizacijos elgesio struktūrą, išskirdami šiuos jo elementus: įvadinis žodis, santykiai su vadovybe, darbuotojai, dalyvavimas, interesų konfliktai, politika ir procedūros, veiklos įvertinimo formos, skatinimas laikytis etiško elgesio, etiketo reikalavimai, konfidencialumas, informavimas, dokumentavimas, dovanos ir kyšiai, santykiai su vartotojais, santykiai su kreditoriais ir tiekėjais, saugumas, santykiai su konkurentais, santykiai su valdžia, santykiai su bendruomene ir kaimynais, viešieji santykiai (Kučinskas V., 2007, p. 145 – 147, remiantis Vasiljeviene N., 2000, p. 355). Siekiant paanalizuoti konkrečių organizacijų kodeksų struktūrą, galima pasiremti N. Vasiljevienės (2006) monografijoje „Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos“ pateiktais profesionaliai sudarytais Lietuvos ir pasaulio etikos kodeksų pavyzdžiais, kuriuose išsiskiria dalykinės etikos institucionalizavimo ir pažangių etikos vadybos priemonių taikymo praktikoje turinio momentai: organizacijų **misijoje ir vizijoje** atsispindi **etikos formavimo(si) politika**; aptariami darbuotojų

įsipareigojimai organizacijai bei organizacijos įsipareigojimai konkrečioms suinteresuotųjų grupėms (tarp jų ir darbuotojams), ypatingai pabrėžiant ir akcentuojant **atsakomybę** visuomeniniams principams; apibūdinama etiška politika **darbo vietos humanizavimo** klausimais; išsakomas bet kurio darbuotojo **įtraukimo, dalyvavimo** siekiamybės principas; pabrėžiamas **bendrų tikslų siekimas** ir **asmeninių interesų teisėtumas**; aiškiai apibūdinami elgesio **reguliacijos, kontrolės ir savikontrolės** mechanizmai tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu; išskiriami organizacijos **įvaizdžiui** kenkiantys ir visuomenės pasitikėjimą mažinantys veiksmai bei elgesys; aptiriamos **skatinimo** laikytis etiško elgesio **priemonės**; apibrėžiami **informacijos konfidencialumo** ir organizacijos „paslapčių“ saugojimo klausimai; aptariami **etiketo** reikalavimai; išskiriami nepageidautinos elgsenos **draudimai**, pvz., kyšių, dovanų priėmimas; nesąžiningas, nepagarbūs santykiai su vartotojais/paslaugų priėmėjais ar kitais suinteresuotaisiais (kreditoriais, tiekėjais); pabrėžiamas **sąžiningumo** principas dalyvaujant konkurencinėje rinkoje; aptariami organizacijos **santykiai su valdžios institucijomis**, požiūris į politiką; pabrėžiami **kokybės reikalavimo** ir **atsakomybės** prieš vartotoją principai; nurodomi, ypač gavybinės ar apdirbamosios pramonės įmonių, **įsipareigojimai išorinei aplinkai, ypač ekologinei** (Vasiljevienė N., 2003, 2006). Nors Lietuvos žiniasklaidoje ir mokslinėje literatūroje (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999; Palidauskaitė J., 2001; Misevičius V., 2003; Pruskus V., 2003; Kučinskas V., 2007) etikos kodeksų klausimais yra daug kalbama ir diskutuojama, tačiau vis dar kai kurių organizacijų darbuotojai **net nežino, ar egzistuoja įstaigoje/įmonėje toks dokumentas**, o kai kurie jį suvokia tik kaip **neformalų moralinių reikalavimų ir taisyklių rinkinį**. Tokio reiškinio priežastingumą galima nusakyti kaip konkrečios organizacijos nepakankamą dėmesį etikos informacijos ir švietimo klausimams. „Tačiau dauguma praktikų, ypač vadybininkų, pripažino, kad net toks minimalistinis kodekse nusakytas profesijos ar organizacijos vertybių politikos bei taisyklių „aprašas arba nusako jiems, ką daryti, arba atgraso juos nuo vienokių ar kitokių veiksmų, ir tokiu būdu etinių problemų sprendimas nebūna toks skausmingas“ (Vasiljevienė N., 2003, p. 280)

Kalbant apie šių laikų didėjančią visuomenės ir kitų organizacijos suinteresuotųjų reikalavimus – **produkto/paslaugos kokybės, veiklos atsakingumo, sąžiningumo, atskaitomybės** – iškyla būtinybė diegti elgesio reguliavimo priemones, tarp jų ir formuoti doro elgesio kodeksus, pirmiausiai kaip **savireguliacijos/savikontrolės mechanizmo instrumentus**. Padidėjęs etikos vadybos priemonių poreikis apibūdina ir padidėjusį organizacijų poreikį atnaujinti vadybos mechanizmus, kad galima būtų orientotis į kintančius visuomenės poreikius, siekiant optimalesnės, efektyvesnės veiklos: „Vadovai, kurie nori, kad jų bendrovės ateityje garsėtų kaip kokybiškos bendrovės, neturi pamiršti, jog viskas prasideda nuo sąžiningumo ir viskas juo remiasi. Niekada nebuvo ir niekada neatsiras madinga teorija, sistema ar veikla, kuri nuolat garantuotų kokybę, nebūdama sąžininga“ (Wener E., Brown A., 2008).

Etikos specialistų (profesionalų) pagalba sukurtas etikos kodeksas, kuris apibūdina ir kitų etikos vadybos priemonių pritaikymą praktinėje veikloje, gali padėti organizacijai siekti geresnių rezultatų ir veiklos produktyvumo. Šiais laikais, anot Vasiljevienės N. (2006), **efektyvumas nusako organizacijos veiklos atitikimą visuomenės interesams** (tai, kas etiška, „lygu“ tam, kas efektyvu). Taigi kodeksas, kaip institucionalizacijos priemonė, atlieka svarbias tarnystės funkcijas³¹: kultūrai, profesijai, organizacijai. Jis padeda suvokti organizacijos misiją visuomenei, taip priartindamas organizacijos veiklos orientyrus prie gyvenimo praktikos. Formuodamas viešumo, skaidrumo, atskaitomybės, garbingumo moralines nuostatas, kelia organizacijos įvaizdį, pasitikėjimą, prestižą. Apibūdindamas organizacines vadybines formas, sukuria prielaidas veiklos efektyvumui ir įrodo tokios pažangių vadybinių priemonių pasirinkimo praktikos sėkmę. Kaip vadybos instrumentas padeda vadybininkams ir vadovams racionaliai (tinkamai, optimaliai) organizuoti veiklą pagal kintančią politinę organizacijos strategiją, derindamas individo ir organizacijos tikslus. Tai kartu ir priemonė, skatinanti žmoniškųjų išteklių vystymą(si), kurdama tarpusavio pasitikėjimą, gerus darbinius santykius, humanizuotą aplinką bei klimatą. Kodeksas tarnauja ir kaip darbo santykių organizacijoje reguliavimo priemonė, drauge gindama darbuotojus nuo neteisėto spaudimo, diskriminacijos, prievartos, neetiško vadovų elgesio. Kaip etikos vadybos instrumentas kodeksas padeda priimti problemų etinius sprendimus, taip suteikdamas galimybę orientuotis sudėtingose, daug atsakomybės reikalaujančiose, dinamiškose, stresinėse situacijose. Tai kartu ir lavinimo, moralinės kompetencijos formavimo(si) įrankis, skatinantis individą savirefleksijai. Kalbant apie etikos kodekso platesnes funkcijas, jis – pagalbininkas kuriant pilietinę, moraliai atsakingą visuomenę, įteisindamas žmogaus teisių, globalizacijos, aplinkosaugos ir kt. klausimų racionalius sprendimus ir taip sudarydamas prielaidas visuomenės gerovės kokybės augimui ir jos vystymuisi (Vasiljevienė N., 2006;). Profesionaliai sudarytas **kodeksas**, pagrįstas metodologiniais dalykinės etikos principais, tarnauja ir **kaip veiksnys**, sąlygojantis **organizacijos atsinaujinimo**

³¹Etikos kodekso funkcijos:

- padeda organizacijai suvokti savo misiją visuomenėje;
- realizuoja organizacijos socialinį kontraktą su visuomene (suformuoja realią, o ne tik formalią socialinę partnerystę, taigi – padeda ĮSA pagrindus);
- sujungia filosofinius pareiškimus apie vertybes ir aukštus idealus su optimalia praktika (išmokstant apskaičiuoti savo elgesio poveikį kitiems lyg pagal formulę: „nereikia būti šventam, užtenka tik būti atsakingam“);
- padeda racionaliai (tinkamai, optimaliai) organizuoti veiklą, derinant efektyvumo ir humaniškumo parametrus (darnaus vystymosi aspektus);
- fiksuoja socialiai atsakingos veiklos standartus;
- kaip vadybos įrankis, keičia darbo strategiją, kuria produktyvios, vertybiškai orientuotos veiklos erdvę ir tuo:
 - padeda vadovams efektyviai vadovauti;
 - motyvuoja darbuotojus dorai (kokybiškai, atsakingai) ir efektyviai atlikti savo pareigas;
 - skatina visų darbuotojų lojalumą įmonei;
 - įtvirtina „sąžiningo žaidimo“ (angl. „fair play“) normas įmonėje, tuo kuriant pasitikėjimą;
 - palaiko atsakingumą, pagarbą įstatymams, profesinį garbingumą (Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2008, p. 59 – 60).

galimybės. Deja, Lietuvos organizacijose neretai teikiama privalomybė reguliuoti, kontroliuoti „iš viršaus“, užuot sukūrus vidinį „susireguliovimo“ mechanizmą – etikos kodeksą. Tačiau norint įgyti pagarbą ir statusą visuomenėje, svarbu organizacijai iliuziškai nusipiešus ne „atrodyti“, o „būti“, t.y., atspindėti realią padėtį (Vasiljevienė N., 2003).

2.2.2. Etinis auditas – etikos vadybos funkcionalumo vertintojas

Organizacijų praktikoje dažnai taip nutinka, kad etikos vadybos priemonės bandomos taikyti organizacinėje veikloje be jokių išankstinių strateginio planavimo orientyrų. Pasitaiko ir tokių atvejų, kai organizacijos kodeksas, misija ar vizija yra kuriami formalumo principu, o paskui paliekami „gulėti stalčiuje“ (Vasiljevienė N., 2006). „Organizacijos, kurių etikos kodekso kūrimą nulėmė išorinis spaudimas ir kuriuose tuo pat metu nekeičiamos kitos sistemos (tokios kaip sprendimų priėmimo procesas, skatinimo sistema, funkcinis procesų sureguliojimas, vadybinių sprendimų pasekmių matavimas), išreiškia labiau negatyvią negu pozityvią nuomonę apie įmonės etiką“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 603). Tai ypač būdinga kai kuriose viešojo sektoriaus institucijose ir įstaigose, kur dauguma dokumentų yra atskaitomybės/atsiskaitomumo priemonė aukštesnėms valdymo struktūroms arba instancijoms, kaip kokybiškos veiklos įrodymas. Tokia formali praktika rodo nepakankamą įvairių organizacinės veiklos instrumentų praktinio vertingumo įsisąmoninimą, taip pat organizacijos deklaruojamų vertybių neatitikimą kasdieninei praktinei veiklai: „Lyginant įmonių deklaruojamas ir tas vertybes, kurių darbuotojai paiso, galima rasti organizacinių kultūrų, prisidedančių prie retorikos bei realybės nesutapimo – ypač tai išryškėja sociumuose, kuriuose žodžiai (ideologija, vaizdiniai, įvaizdžiai) yra svaresni už darbus“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 600). Norint užpildyti ir panaikinti spragą tarp minėtos retorikos ir realybės (siekis tapti organizacijai integraliai), tam padės nuodugnus organizacijų veiklos tyrimas – **socialinis etinis auditas**, kuris įvardinamas kaip realus vertybių vadybos instrumentas. Įprastai mokslinėje literatūroje nurodomi šie socialinio audito kriterijai – patikrinti darbuotojų poreikius, interesus, bendravimą, darbo saugumą, sveikatingumą ir kitų socialinių klausimų būklę. Paprastai skiriamas **išorinis ir vidinis etinis auditas**. Išorinį auditą įprastai atlieka nepriklausomos (išoriniam auditui nepriklausomybė – yra vienas iš reikalavimo kriterijų) agentūros, nevyriausybinių organizacijų, mokslo institucijų padaliniai, kuriems Lietuvoje auditoriaus kvalifikaciją suteikia, išduoda leidimus atlikti auditą ir auditorių bei audito įmonių veiklos priežiūrą vykdo Lietuvos Respublikos audito apskaitos institutas (Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, p. 174), todėl jie turi įgaliojimus išduoti sertifikatą tam tikrus etinius standartus atitinkančiai organizacijai, suteikiant produktui etinį ženklą (Pučėtaitė R., 2007). Organizacijoje (vidinį) etinį auditą atlieka sudaryta etinio audito grupė iš personalo darbuotojų, etikos tarnautojas, komisija arba didelėse organizacijose – etikos skyrius. Vidinio audito

vykdytojams svarbu atlikti monitoringą, siekiant ištaisyti etiniu auditu nustatytus neatitikimus tarp standartų ir realybės. Atliekant etinį auditą matuojama: **profesinio tobulinimosi ir karjeros galimybės** visiems darbuotojams, **rūpestis darbuotojais**, jų socialinėmis garantijomis, **požiūris į darbo vietos humanizavimo klausimus; garbingumo, teisingumo principas** (ar gerbiamos bet kurio darbuotojo asmens teisės), **pasitenkinimo darbu aspektas, darbuotojų kaita, ar sukurti reguliavimo ir skatinimo mechanizmai, ar efektyviai reaguojama į problemas, ar įdiegtas tiekėjų bei partnerių monitoringas** (Vasiljevienė N., 2006). R. Pučėtaitė (2007) disertaciniame darbe grupuoja personalo vadybos praktikas tokiu būdu: **darbuotojų atranka, įdarbinimas, veiklos vertinimas, darbo krūvio pasiskirstymas, mokymasis ir karjera, komunikacija, sprendimų priėmimas, atlygi(nima)s, darbo vietos sauga ir sveikata, sankcijos ir bausmės**, - pažymėtina, jog šios praktikos atitinka teorinius etikos kodekso struktūrinius elementus. Tačiau, anot N. Vasiljevienės, etiniu auditu galima matuoti ir tirti įvairiausias organizacijos vadybos praktikos sritis bei sistemų trūkumus, kurie gali apimti ne tik vidinius (personalo), bet ir išorinius (organizacijos) veiksnius. Etinį organizacijos lygį ir etikos vadybos funkcionalumą matuoja **formalūs ir neformalūs** etiniai auditai. Formalus auditas analizuoja konkrečius organizacinio proceso komponentus etikos aspektu, pagrindžiant juos metodologiniais standartais: lyderiavimą, struktūrą, taisykles/politiką, skatinimo sistemas, atrankos sistemą, orientavimą, mokymą, sprendimo priėmimo procesus. Neformaliai auditui būdingi kokybinio tyrimo metodai: išgyvenimai, pavienio atvejo tyrimas; interviu, stebėjimas. Juo gali būti analizuojama „identifikuojant geriausius darbuotojus, sėkmingiausius procesus, santykius, taip pat ir elgesį, kurį paveikė pasakojimai, argumentavimas, ritualai, kalba, vertinimai“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 628). Audito veiksmingumas priklausys nuo to, jei ne tik bandysime nustatyti problemas, bet ir sieksime išspręsti išsikeltus uždavinius: kokios organizacijos nori patys tos organizacijos nariai; kokių priemonių reikia imtis, siekiant gauti tokią organizaciją (Vasiljevienė N., 2006). **Socialinis – etinis auditas** įvardina tas organizacijos vietas, kurios yra **jautriausios konfliktinėms situacijoms ir gali sukelti etines problemas**. Nustačius silpniausias organizacijos struktūros vietas, galima pradėti strategiškai kurti **etinių sprendimų priėmimo modelius**, parenkant jiems specialias vadybos priemones. Tinkamai priimtas sprendimas padės išvengti rizikos faktorių, manipuliacijų galimybių. Pažangios organizacijos, naudodamos savireguliacijos principą, seniai jau taiko savo praktikoje vidinį organizacijos auditą, kuriam atlikti sudaro audito komandas arba komisijas iš tų pačių darbuotojų (ypač tai populiariu švietimo sistemos įstaigose – mokyklose). Toks skaidrumas ir informacijos prieinamumas – sveikintinas reiškinys, suteikiantis darbuotojams dalyvavimo, įsitraukimo į visus organizacijoje vykstančius procesus principą. Tai skatina sąžiningumą, atsakingumą, integralumo principą. Socialiniu – etiniu auditu išsiaiškintos silpnybės padeda vadovams tapti jautresniems organizacijos etikos prigimčiai ir žmonių

moralinių nuostatų suderinamumo svarbai, moko praktikoje (su)planuoti, modeliuoti, kurti ir išreikšti organizacijos vertybes, kurti organizacijos geresnį įvaizdį, pasitikėjimą ja (Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2008). Tačiau ne visos organizacijos palankiai žiūri į socialinio–etinio audito praktiką. Kai kurie veiklos subjektai vengia išryškintų problemų, taip parodydami atsakomybės ir savirefleksijos stoką. Iš tiesų socialinis-etinis auditas yra pažangi etikos vadybos priemonė, leidžianti organizacijai nustatyti pažeidžiamiausią jos sritį; vėliau, parenkant reikiamus instrumentus ir etikos vadybos priemones, suteikia galimybę efektyvinti veiklą, kurti kokybiškesnes paslaugas ar produktą, formuoti ir ugdyti etiškesnį veiklos subjektų elgesį ir taip sudaryti prielaidas organizacijai atsinaujinti esant nestabiliom rinkos sąlygom. Remiantis formalaus audito klausymyno pavyzdžiu (Kučinskas Vytolis (remiantis Puriškyte, 1999, p. 44), 2007, p. 152- 153) galima adaptuoti lentelės formą ir pritaikyti ją praktikoje siekiant išsiaiškinti jautriausius problemoms organizacijos punktus ir nustatyti jų įtakingumą organizacijos atsinaujinimo galimybėms. Autorės adaptuota socialinio – etinio audito anketos klausymyno lentelės forma pateikiama **14-ame priede**.

2.2.3. Etikos mokymas – etinių sprendimų priėmimo praktika

Etikos mokymosi poreikis. Mokslinėje literatūroje etikos institucionalizavimas įvardinamas kaip inovatyvi ir pažangi vadybos technologijų išraiška (Vasiljevienė N, 2003, 2006; Pučėtaitė R., 2007). Vadinas, etikos vadybos priemonių sistemą, kaip organizacijos modernų/naują valdymo mechanizmą, galima priskirti socialinių inovacijų kategorijai (žr., inovacijų tipologiją **priede Nr. 15**). Pats institucionalizavimo procesas yra ne tik inovatyvi, bet ir sudėtinga etikos vadybos sistemos dalis, reikalaujanti dalykinės etikos išmanymo ir organizacinės etikos instrumentų diegimo į praktiką patirties: „Etikai taip pat, kaip ir kitoms disciplinoms, būtinas profesionalumas ir scientizmas, reikalingos tam tikros žinios“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 134). Svarstant etinius klausimus, analizuojant problemas, būtina vadovautis šiuolaikinės **organizacijų etikos principais, sprendimų priėmimo procedūromis**, remtis **konstruktyvios etikos vadybos modeliais** (Vasiljevienė N., 2006). Kadangi mūsų šalyje organizacijų etika, kaip pažangi vadybos priemonė, praktikoje tik pradedama taikyti, trūksta tikrų profesionalų (profesionalumas įvairiuose žodynuose apibūdinamas kaip gera kvalifikacija, profesinis meistriškumas: spec. Pasirengimas, mokėjimas dirbti kokį nors darbą, nuodugnus darbo išmanymas): nepakankamai yra etikos konsultantų; organizacinės etikos centrų, teikiančių etikos institucionalizavimo paslaugas; etikos komitetų, komisijų, priimančių objektyvius sprendimus; specialiųjų etikos infrastruktūros diegimo į vadybinius procesus mokymo programų – trūksta profesionalizmo, bandant diegti organizacijų etiką. Išaugus profesionalizmo poreikiui, etikos mokymas – ne abstrakčiąja, o dalykine prasme – tampa svarbus akstinas, siekiant užtikrinti konstruktyvų etikos institucionalizavimo

procesą. Šį poreikį apsprendžia ir augantis visuomenės spaudimas, reikalaujantis iš organizacijų vis didesnės socialinės atsakomybės (organizacijos socialinės atsakomybės lygiai pavaizduoti **priede Nr. 16**). Todėl tenka susirūpinti **etikos tarnautojų, konsultantų** kvalifikuotumu, veiklos efektyvu, **etikos mokymosi programų** funkcionalumu ir pan. Dėl panašių priežasčių (atskaitomybės prieš visuomenę) Lietuvoje buvo įkurta ir suformuota dabar veikianti **Vyriausiosios tarnybinės etikos komisija (VETK)** (1999 m. rugsėjo 23 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. VIII-1332, patvirtinus jos sudėtį iš penkių asmenų). VETK interneto tinklalapyje įrašytas valstybės tarnautojų profesinis „moto“: „Tarnauti savo valstybei – tai pareiga atlikti tarnybinės pareigas taip, kad tarnyboje priimti sprendimai atlaikytų net priekabiausią visuomenės žvilgsnį, ir tuo pačiu privilegija atstovauti valstybei“. Ši komisija atlieka ne tik valstybės tarnautojo elgesio reguliavimo, kontroliavimo, „įstatympaklusimo“ funkcijas, bet **ir teikia konsultacijas, organizuoja etinio elgesio diegimo seminarus, mokymus, atlieka prevencinius veiksmus** ir pan. Be to, tame pačiame tinklalapyje randam ir kitų Lietuvoje egzistuojančių komisijų nuorodų.

Etikos komisijos:

- Lietuvos Respublikos Seimo Etikos ir procedūrų komisija
- Teisėjų Etikos ir drausmės komisija
- Notarų Profesinės etikos komisija
- Prokurorų Etikos komisija
- Policijos departamento prie LR VRM Tarnybinės etikos komisija
- Valstybinės darbo inspekcijos Etikos komisija
- Savivaldybių etikos komisijos.

Be to, kaip jau buvo anksčiau minėta, pagalbą Lietuvoje dalykinės ir organizacinės etikos klausimais teikia **Vilniaus universiteto Kauno humanitariniame fakultete įkurtas Verslo etikos centras**. Taigi etinio mokymo formos pirmiausiai skatina paties žmogaus savirefleksiją, taip sukuriant palankias sąlygas refleksuoti visai organizacijai ar profesijai.

Etikos mokymosi problema. Tačiau kalbant apie privatų sektorių, etikos mokymasis organizacijose priimamas vis dar skeptiškai. Tradicinėje visuomenėje, kaip jau buvo minėta, etika dažnai nelaikoma rimta disciplina, reikalaujančia metodologinio pagrindimo. (Todėl ir etiko (ethicist) – profesionalaus eksperto, konsultanto, analitiko – vaidmuo yra dar neįprastas mūsų visuomenėje (Vasiljevienė N., 2006, p. 547)). Tačiau svarbu suvokti (pakeisti mąstymą), jog jai, kaip ir kitiems mokslams, būtinas normatyvinis principas, be to, aprašomąsias dalykinės etikos žinias būtina pagrįsti empiriniais tyrimais. Deja, postsovietinio mentaliteto visuomenėje, objektyvių etikos reiškinių fiksavimas neretai paradoksaliai laikomas „neetišku“ dalyku, tam tikru blogiu. N. Vasiljevienė (2006)

vis dėlto siūlo pripažinti pozityvizmo principus, nes daugelis Lietuvos organizacijų etikos „sargų“ ir atstovų, patys to nežinodami, priima sprendimus pagal nesąmoningai jiems padiktuotą paradigmą. Vadinas, reikia pripažinti, jog etikai, kaip mokslui, reikalingas ir analitinis, destriptyvinis požiūris (Vasiljevienė N., 2003, 2006).

Mokymosi poreikis. Mokymosi poreikį, ypač diegiant **naujas inovacines** sistemas, kartu įvardinant ir atsinaujinimo aspektą, pabrėžia ir daugelis Europos bei pasaulio direktyvinių dokumentų. Pavyzdžiui, 2000 m. spalio 30 d. Europos Tarybos priimtame *Mokymosi visą gyvenimą memorandumė*, be kitų šešių pagrindinių pagrindiniai principų, apibūdinančių šiuolaikinę mokymosi sampratą, išskiriami ir šie:

- **investicijos į žmogiškuosius išteklius.** Skatinama sudaryti naujas sutartis tarp socialinių partnerių, **skatinti darbdavius investuoti į darbuotojų mokymą, darbuotojų ugdymo schemas** ir pan.;
- **informavimas apie suaugusiųjų švietimo galimybes ir konsultavimą.** Principo tikslas – užtikrinti, kad kiekvienam būtų lengvai prieinamos kokybiškos žinios ir **informacija apie mokymosi galimybes** visoje Europoje visą gyvenimą.

Naujojo tūkstantmečio eroje tokios sąvokos ir tezės kaip „informacinė visuomenė“, „žinių ekonomika“, „mokymasis visą gyvenimą“ jau tampa įprasta realybe. Strateginis dėmesys žmogiškiems ištekliams pastebimas ir Lietuvos parengtos programos nacionaliniuose prioritetuose: užimtumo srityje – skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą. Šios politikos esmė – sudaryti teisinės sąlygas lanksčiau organizuoti darbo santykius, tinkamiau reaguoti į neišvengiamus rinkos pokyčius ir palengvinti darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių, kartu užtikrinti jų socialinę ir darbo apsaugą.³² Mokymo svarbą organizacijų vidinei ir išorinei veiklai pabrėžia tokie kokybės vadybos specialistai, kaip Demingas, Crosby, Juranas ir jų pasekėjas Labovitz (Casimir C. Barczyk, 1999, p. 135). **Mokymasis visą gyvenimą** – tai visą gyvenimą trunkantis mokymosi procesas, kurio metu įgyjamos ar tobulinamos asmeninės, pilietinės, socialinės ar profesinės kompetencijos. Pasak Probst Gilbert (2006), „mokymasis yra žinių visumos dalis“. (p. 8) arba kalbant Sokrato žodžiais, „**Žinios daro žmogų dorą**“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 512).

Etikos mokymosi besikeičiančios paradigmos. Aptarus mokymo(si) kokybės ir profesionalumo svarbą, būtina pabrėžti ir etikos mokymo(si) besikeičiančias paradigmas. Pavyzdžiui, pastebima, jog organizacijų etikoje nuo samprotavimų lygio sistemingai pradedama pereiti prie tam tikrų etikos procesų

³² Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas dėl Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos. 2005 m. lapkričio 22 d. Nr. 1270. Lietuvos Respublikos Seimo dokumento internetinė versija. Iš interneto: lrs.lt. Prieiga prie interneto: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=266311&p_query=Nacionalin%C4%97%20Lisabonos%20strategijos%20%C4%AFgyvendinimo%20programa [žiūrėta 2009-05-13]

modeliavimo principų. Tai tam tikras konstruktyvus praktinių gyvenimo apraiškų, kurios įgauna dėsningumo principą, apibendrinimas. Sukurti konceptualūs moralės modeliai padeda lengviau paaiškinti praktinius etikos reiškinius, o besimokantiejiems – tai realus instrumentas ir įrankis realybei rekonstruoti (Vasiljevienė N., 2003, 2006). Kaip pavyzdį autorė pateikia **Sokrato** ir **Sofistų** ginčų **sprendimo modelius**, taikytinus realiose gyvenimo praktikose (Vasiljevienė N., 2006, p. 629, p. 693). Sokrato pozityvistinis modelis reikalauja konstruktyviu mąstymu ir faktais paremtu normatyvinių ir empirinių argumentų pagrindimo. Tokiam modeliui būdingos tokios vertybės, kaip skaidrumas, nesuasmeninimas, bešališkumas, aiškumas ir faktų išgryninimo principas. Kitas modelis – Sofistinis – pateisina *Iškalbos meno* filosofijos doktriną: geras sofistą gražbylostės ir iškalbos menu geba įrodyti, jog „juoda“ yra „balta“. Čia tarnauja žodžio įtaiga, kuri tampa didžiule manipuliavimo jėga. Sofistiniam modeliui nebūtina turėti išgrynintų realybės faktų, nes tai nuomonių kova, o dar kitaip sakant, varžomasi, kieno įmantri retorika ir iškalba „paims viršų“. Be to, sofistiniam modeliui būdingas ir spaudimas: nugali valdžios, stipresniojo, daugumos, nuomonių galia. Lietuvoje šio modelio realias apraiškas galima stebėti ypač per Valstybės lygiu organizuojamas rinkimų kompanijas, kai bandoma pasitelkiant net juodąsias technologijas paveikti rinkėjus ir deskredituoti varžovą. Atpažįstant ginčo metu sofistinio modelio taikymo bruožus, visada yra galimybė įvardinti elgesio ar veiksmų neetiškumą. Toks modelio standartas vis dar pasitaiko ir organizacijose, kur vyrauja autoritariniai **vertikalūs santykiai** tarp valdančiųjų ir darbuotojų. Pažangiose įstaigose/įmonėse jie keičiami į **horizontalius partneriškus santykius**, kur **kontrolės ir sprendimų funkciją** atlieka ne įsakmus vadovas, o universalios taisyklės ir principai, dažniausiai įforminami etikos kodeksuose (Vasiljevienė N., 2003, 2006). Paklausus žymaus Arizonos universiteto (Arizona State University) psichologo **Alex'o J. Zautr'os** nuomonės apie darbuotojų santykių įtaką organizacijos vystymuisi ir darbo efektyvumui, mokslininkas samprotauja: „Jei organizacijos nariai jaučia ir patiria, kad su jais nesąžiningai elgiamasi, nepasitikima, neteisingai atlyginama, nesirūpinama, krenta jų darbo motyvacija ir veiklos našumas, tai turi įtakos ir visos organizacijos veiklos efektyvumui. Jei vadovybė neužtikrina teisingo, nešališko socialinių santykių elgesio, patys darbuotojai gali pasipriešinti atnaujinimo procesui ir organizacija nustos vystytis. Todėl vadovybei labai svarbu mokėti organizuoti tinkamą skatinimo sistemą, apimančią ir partneriškus darbuotojų santykius, kurioje būtų vadovaujamosi skatinimo principu (jungtis, bendradarbiauti, teikti paramą, mokytis, planuoti karjerą, palaikyti kolegialumo ryšį ir pan.), o ne bausti“.

Toliau kalbant apie etikos mokymo(si) svarbą organizacijoje, būtina akcentuoti, jog reikia kelti ne tik etikos subjektų profesionalumą, bet ir pačiai organizacijai neatmesti dalykinės etikos diegimo mokymo(si) galimybių. Etikos mokymas(is) gali būti vykdomas tradiciniais ir netradiciniais metodais. Tradiciniai metodai dažnai pasireiškia per organizacijos kultūros formavimo politiką, pavyzdžiui,

organizuojant „apvaliojo stalo susitikimus“, „diskusijų ratelius“, kuriuose polemizuojama svarbiais organizacijai etinių problemų ir dilemų klausimais. Reikšminga tai, jog čia savo poziciją gali pareikšti bet kuris organizacijos ar profesijos narys (Vasiljevienė N., 2006). Be to, etiško elgesio mokoma, siūlant pabaigti ar apibrėžti frazes, tarkim, „Svarbiausios darbuotojo profesinės vertybės yra šios:...“; „Socialinis darbuotojų bendravimas turi būti pagrįstas šiais principais:...“. Prieš susirinkimus arba po jų gali būti rodoma moralės, etiško elgesio ar kitų su etikos klausimais susijusių temų prezentacijos. Kartais jos gali būti siunčiamos ir elektroniniu paštu (Pučėtaitė R., 2007). Etinio mokymosi programas gali papildyti ir kitos mokymosi formos: video medžiagos analizė, periodinių straipsnių etiniais klausimais aptarimas (Vasiljevienė N., 2006).

Etikos mokymas, taikant teorinius sprendimų priėmimo modelius. Teoriniai sprendimų priėmimo modeliai taikomi konkrečiai diegiant dalykinę etiką į visus organizacijos vadybinius procesus. Pavyzdžiui, kuriant etikos kodeksą (vieną iš pagrindinių etikos vadybos instrumentų), būtina mokytis analizuoti organizacijos suinteresuotųjų lygmenis, numatyti pagrindinius orientacijų tikslus, išmanyti struktūros niuansus, numatyti funkcijas, apibrėžti kitus kūrimo principus. Be to, ne tik etikos kodeksams, bet ir **etiniam problemų sprendimams** galima pritaikyti **etikos teorijų** principus. Mokslinėje literatūroje paprastai išskiriamos **deontologijos, utilitarizmo, teisingumo, teleologijos, organizacijos suinteresuotųjų** ir kt. teorijos³³. N. Vasiljevienė pabrėžia, jog šiuolaikinėje organizacijų etikoje, ypač

³³ **Deontologijos** (lot. *deontos* – pareiga, *logos* – sąvoka, mokslas) teorija (Jeremy Benthamas) akcentuoja principus, susijusius su **konkrečiais veiksmais**, iškeliant **pareigos ir teisingumo** svarbą (**sprendimo esmė**). Ryškiausias šių aspektų skleidėjas – I. Kantas – teigė, jog individo elgesys laikomas moraliu tik tuo atveju, kai elgiamasi iš pagarbos dorovės ir žmonių lygybės dėsniais. Priklausomai nuo žmogaus vidinės jėgos, nulemtos proto, duodamas impulsas veiksmui. Veiksmo etiškumas priklauso nuo paties individo savo poelgių įvertinimo, siejant juos su pareiga paklusti praktinės moralės normoms. Vadinas, asmuo, besivadovaujantis deontologine etika, elgiasi remdamasis pareigos jausmu: priimant sprendimus, būtina nepažeisti kitų individų teisių (Misevičius V., 2003; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, Palidaukaitė J., 2001);

Utilitarizmo (lotyn. *utilitaris* – nauda) teorija (Jeremy Benthamas ir Johnas Stuartas Millis) akcentuoja žmogaus veiksmo teisingumą, paremtą **naudingumo** kuo didesniai žmonių skaičiui **principu (orientacija į tikslą)**. Pasak mokslininkų, utilitarizmą apibūdina keturi pagrindiniai principai: **padarinio** (pasekmių) (kai poelgiai vertinami moraliai teisingais ar neteisingais pagal jų sukeltus padarinius); **naudingumo** (kai padariniai vertinami pagal naudingumą laimei); **hedonizmo** (kai laimės kriterijaus siekiama paisant laisvės (galimybių pasirinkti) ir gerovės (sąlygų, leidžiančių efektyviai pasinaudoti turima laisve) sąlygų. Svarbu, kad kuo daugiau individų galėtų realizuoti savo prioritetus); **socialinis** (kai veiksmai vertinami pagal tai, kiek jie prisideda prie visų kitų žmonių laimės). (Misevičius V., 2003; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, Palidaukaitė J., 2001,);

Teisingumo etikos teorija (Johnas Rawlsas) remiasi utilitarinio mąstymo išplėtotą koncepcija. Ji remiasi ne naudingumo, o **teisingumo** principu. Pirmasis teisingumo sąvoką apibrėžė graikų filosofas Aristotelis. Jo koncepcija pasinaudojo J. Rawlsas, teisingumą prilygindamas tiesai, kaip visuomeniniam idealui. Anot filosofo, teisingumas yra kaip nešališkumo principas, kuris užtikrina skirtingumo ir nešališkos galimybių lygybės principą ir didžiausios laisvės principą, t. y. visuomenei būdingas interesų tapatumas ir interesų konfliktas. Teisingumo teorijos tęsėjas amerikiečių profesorius R. De George skiria keturis teisingumo tipus: **kompensacinis teisingumas** (atlygina už praeities žalą), **baudžiamasis teisingumas** (baudžiama už žalą, padarytą kitiems), **skirstomasis teisingumas** (doras gėrybių paskirstymas) ir **procedūrinis teisingumas** (nustato sąžiningą sprendimų praktiką ir įvairių suinteresuotųjų susitarimus) (Misevičius V., 2003; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999, Palidaukaitė J., 2001);

Organizacijos suinteresuotųjų etikos teorija (R. L. Daftas) remiasi organizacijos suinteresuotųjų (vidinių ir išorinių) analize. Norint identifikuoti suinteresuotuosius ir juos valdyti, reikia išsiaiškinti įtrauktųjų grupių motyvaciją ir suprasti suinteresuotųjų interesus (Misevičius V., 2003; Vyšniauskaitė D., Kundrotas V., 1999).

Lietuvoje, reikalingas ne herojiškas, o racionalus elementas dalykinėje veikloje, „**todėl išauga mokymosi ir sprendimų priėmimo procesų reikšmė**“ (2006,p. 520)

Teorinius mokslininkų pateiktus modelius, kaip priimti etišką sprendimą, analizuoja daugelis tyrinėtojų, pvz.: V. Misevičius (2003); D. Vyšniauskaitė, V. Kundrotas (1999), J. Palidauskaitė (2001), N.Vasiljevienė (2006), Stephen P. Robbins (2007). Sprendimų priėmimas priklausys nuo problemos kilimo lygmens, įvertinant politinį, socialinį, finansinį, kultūrinį ar ekonominį aspektą. Pats populiariausias dalykinėje literatūroje, anot mokslininkų, yra vadinamas „septynių žingsnių sprendimas“. Jį pateikė Nijenrode Universiteto Verslo Etikos Tinklo (EBEN – European business ethics network) įkūrėjas H. Van Luijk (Vasiljevienė N., 2006, p. 525). Etinių dilemų analizės modelis apima šiuos septynis žingsnius: 1. Kokia pagrindinė moralinė problema? 2. Kas yra dalyviai? 3. Kas turi priimti sprendimą? 4. Kokios informacijos man reikia? 5. Kokius argumentus galima pateikti? 6. Kokia mano išvada? 7. Kaip aš jaučiuosi? Penktame žingsnyje, priklausomai nuo situacijos, interpretuojami argumentai pasiremiant etikos teorijų pagrindais: orientuotais į principus arba orientuotais į pasekmę. Į principus orientuotas požiūris leidžia pasirinkti alternatyvius veiksmus, kurie neprieštaruoja galiojančiai moralinei normai, vetybei ar teisei, nepaisant galimų tokio pasirinkimo pasekmių. Į pasekmes orientuotas principas apsprendžia kuo didesnę naudos politiką visoms dalyvaujančiųjų grupėms. Čia svarbi ir suinteresuotųjų teorija, kuri skatina atsižvelgti į kitų interesus, įvardinant šiuos atraminius punktus: poveikį aplinkai, darbą, organizacijos reputaciją, darbinę aplinką (Vasiljevienė N., 2006). V. Misevičius (2003), remdamasis JAV prof. M. G. Valasquezo darbais, pateikia taip pat septynių etapų sprendimų priėmimo tvarką, t. y.: nustatyti svarbiausius įvykusius faktus, nustatyti ir išskirti iškilusias etines problemas, įvardinti esamas alternatyvas, nustatyti pagrindinius suinteresuotus subjektus, taikant etikos teorijas (pavyzdžiui, utilitarizmo, deontologijos ir teisingumo teorijų principus), įvertinti pasirinktų alternatyvų moralumą, įvertinti praktinius apribojimus, nurodyti veiksmus ir sprendimus, reikalingus padaryti esamoje situacijoje. Be to, autorius pateikia ir sisteminio sprendimų priėmimo modelio chemą, žr. **17 priede**.

Analizuodama viešojo sektoriaus problemas J. Palidauskaitė (2001) interpretuoja vieną iš etiško sprendimo priėmimo modelių (pagal N. Peery), kuriame taip pat integruojamos utilitarizmo, deontologijos ir teisingumo teorijos, žr. **priedą Nr. 18**. Anot autorės, organizacijai gali būti sunku apsispręsti, iš kurios teorinės perspektyvos geriausiai priimti sprendimą, todėl etikos problemų sprendimo praktikose jas galima bandyti jungti. Kaip praktinį pavyzdį, ji pateikia konkrečią problemine situaciją (*mikro* lygmeniu) vienoje iš Lietuvos įstaigų, kurioje analizuojamas darbuotojo netaktiškumas, t. y. etiketo nežinojimas ir nepaisymas, o kartu profesinės etikos standartų nepaisymas. Mokslininkė aptaria keturias sprendimo alternatyvas ir vieną hipotetinę. Remiantis utilitarizmo teorija, siekiant kuo

didesnio gėrio kuo didesniai darbuotojų būriui, vadovo galimas sprendimas – pasiūlyti darbuotojui savo noru išeiti iš darbo arba jį atleisti. Pagal deontologinę poziciją, įvertinant darbuotojo teises į darbą, – bandyti vadovui pasikalbėti su asmeniu dėl jo elgesio darbe. Kita alternatyva – vadovui nesiimti jokių veiksmų ir laukti, kol situacija savaime išsprendės. Dar vienas sprendimas – pasiūlyti kolegai – draugui pakalbėti apie netinkamą elgesį darbe su darbuotojo žmona ir ją įtikinti pakeisti vyro elgesį, apeliuojant į asmeninio gyvenimo kokybės perspektyvas. Hipotetinė alternatyva būtų, nepriklausomai nuo šios situacijos, asmens apsisprendimas keisti darbą (Palidauskaitė J., 2001, p. 152 – 154).

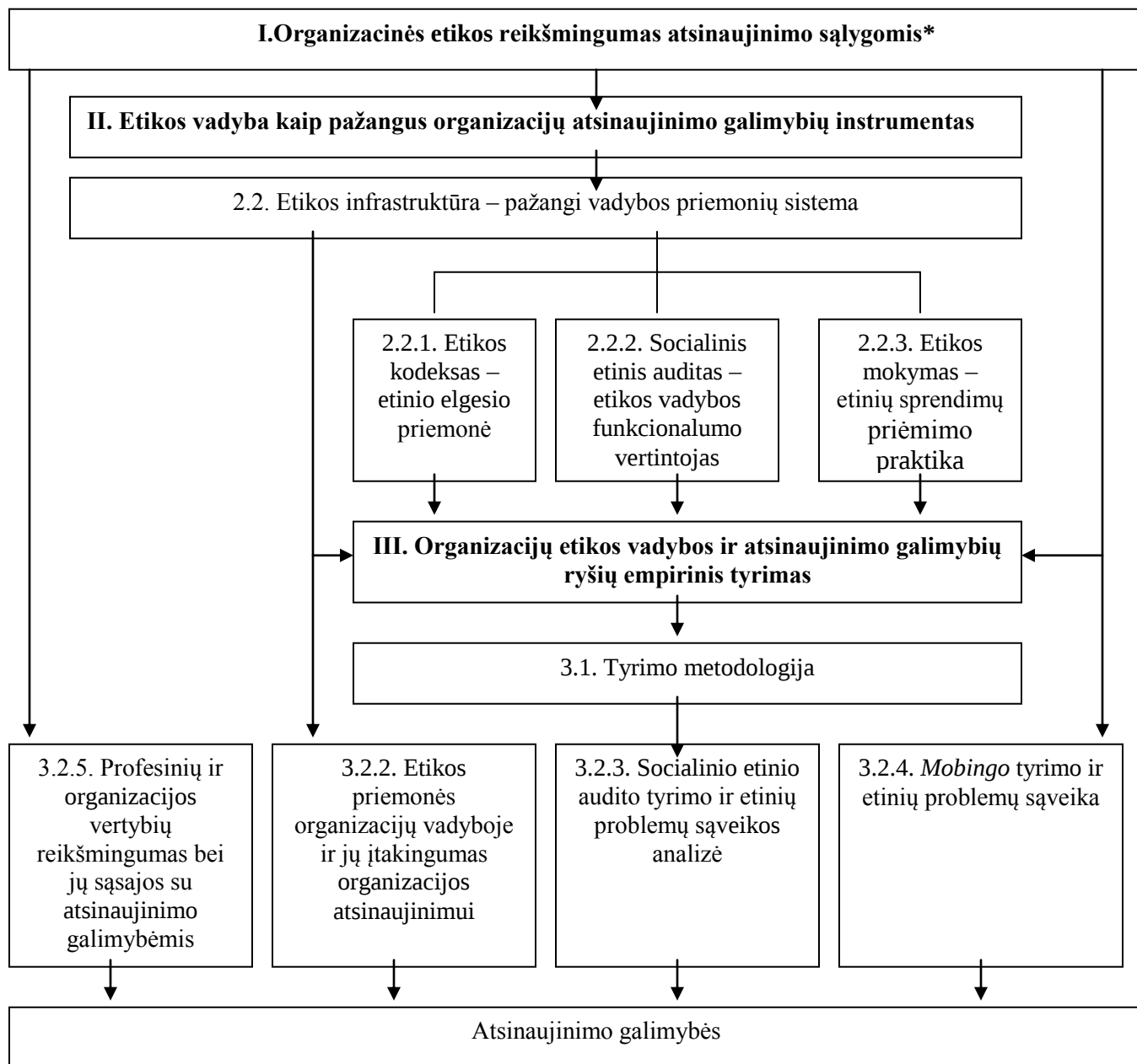
Apibendrinant etinių sprendimų priėmimo teorinius ir praktinius ypatumus, galima daryti išvadą, jog etinių sprendimų mokymas(is) taikant dalykinės etikos pagrįstus modelius, suteikia organizacijai galimybes sėkmingesnei praktikai. Įvertinant etikos mokymąsi modeliais kaip inovatyvų ir skatinantį organizaciją atsinaujinti metodą ir priemonę, „toku būdu formuojama posmoderni, vadinamoji „valdoma etika“, taigi dalykinė etika tampa neatsiejama vadybos dalimi“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 506).

Etikos mokymo(si) formų, priemonių ir metodų įvairovė ir jų sisteminis taikymas organizacijoje sukuria palankias galimybes vystyti žmogiškuosius išteklius ir gerinti socialinio kapitalo kokybę, be to, naujų mokymo metodų integravimas pagrindžia organizacijos atsinaujinimo galimybes. Kartu tai ir tam tikra etikos vadybos dalis, turinti įtaką visuomenės moralės formavimuisi ir kultūros vystymuisi.

III. ORGANIZACIJŲ ETIKOS VADYBOS IR ATSINAUJINIMO GALIMYBIŲ RYŠIŲ EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Siekiant nustatyti organizacijų etikos vadybos ir atsinaujinimo galimybių ryšius, empirinio tyrimo metodologija grindžiama šiuo modeliu, pavaizduotu **10 paveiksle**.



10 pav. Tyrimo modelis

*Etapų numeracija sutampa su darbo skyrių numeracija

Empiriniame tyrime buvo taikomas kiekybinio ir kokybinio metodų derinys, siekiant papildyti ir pagilinti gautus rezultatus. Kiekybiniam metodui buvo taikomas populiariausias tyrimo metodas – apklausa, panaudojant anketavimo formą. Anketavimo tikslas – sudaryti bendrą populiacijos apibūdinimą **palyginant** viešojo ir privataus sektorių organizacijų tyrimo duomenis. Kiekybinio tyrimo metu viešojo ir privataus sektorių darbuotojams sudarytos anketos buvo dalinamos dviem etapais. Pirmuoju etapu buvo padalintos etikos infrastruktūroje naudojamų priemonių, etinio audito ir mobingo tyrimo anketos. Viešajam sektoriui buvo išdalinta 60 anketų (sugrįžo teisingai užpildytos 39 anketos); privačiam sektoriui – 15 anketų (sugrįžo 11 teisingai užpildytų anketų). Antruoju etapu buvo išdalintos profesinių ir organizacijos vertybių; vadybos priemonių įtakingumo organizacijos atsinaujinimo galimybėms anketos. Viešajam sektoriui buvo išdalinta 60 anketų (sugrįžo 36); privačiam sektoriui – 15 anketų (sugrįžo 15). Viešojo sektoriaus organizacijoje apklausa buvo vykdoma kontroliuojamomis aplinkybėmis (per bendrus susirinkimus prieš apklausą buvo komentuojama anketų lentelių specifiška). Kadangi privačiame sektoriuje respondentų imtis nedidelė, anketų specifiška buvo komentuojama pasirinktam asmeniui, kuris įsipareigojo kontroliuoti apklausos eigą. Respondentams buvo pateikta iš viso 6 apklausos lentelės:

1. Remiantis N. Vasiljevienės (2006) ir V. Pruskaus (2003) teoriniais aspektais, buvo sudaryta etikos infrastruktūros lentelės anketa, siekiant išsiaiškinti, kurios iš išvardintų priemonių ir būdų yra naudojamos organizacijos vadyboje ir gali būti įtakingos organizacijos atsinaujinimo galimybėms, žr. **priedą Nr. 12**. Antruoju etapu iš viso buvo pateikta 16 dichotominių uždarų klausimų pagal suminę Likert 5 taškų skalę: reikšmingumas, siekiant atsinaujinimo: 1 – visiškai nereikšminga, 2 – nereikšminga, 3 – vidutiniškai reikšminga, 4 – reikšminga, 5 – ypatingai reikšminga.

2. Remiantis etinio audito klausimyno pavyzdžiu (Kučinskas Vytolis (remiantis Puriuškyte, 1999, p. 44), 2007, p. 152- 153), buvo adaptuota lentelės forma ir pritaikyta tyrimui siekiant išsiaiškinti jautriausius problemoms organizacijos punktus ir nustatyti jų įtakingumą organizacijos atsinaujinimo galimybėms. Adaptuota socialinio – etinio audito anketos klausimyno lentelės forma pateikiama **14-ame priede**. Remiantis mokslininkų N. Vasiljevienės (2003, 2006), R. Pučėtaitės (2007) ir J. Palidaukaitės (2001) moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų išskyrimu, etinio audito klausimai (Šaltinis: adaptuota pagal: Kučinskas Vytolis (remiantis Puriuškyte, 1999, p. 44), 2007, p. 152- 153)) buvo suskirstyti pagal atitinkamą koduotę, pavaizduotą **12 lentelėje**: organizacijos etikos politika; organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu, etikos vadybų priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija; interesų teisėtumas; darbo aplinka ir sąlygos; socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės; organizacijos informatyvumas ir skaidrumas. Iš viso buvo pateikta 20

dichotominių uždarų klausimų pagal suminę 5 taškų skalę: pasireiškimo intensyvumas: 1 – ne, 2 – labiau ne, nei taip, 3 – neutralu, 4 – labiau taip, nei ne, 5 – taip; įtakingumas organizacijos atsinaujinimui: 1 – visiškai neįtakinga; 2 – neįtakinga; 3 – vidutiniškai įtakinga; 4 – įtakinga; 5 – ypatingai įtakinga.

3. Remiantis tyrinėtojos N. Vasiljevienės (2006, p. 598) mokslinė mobingo reiškinio analize, buvo sukurta anketa, kurios pagrindinis tikslas – nustatyti mobingo apraiškų dažnumą pasirinktose organizacijose, žr. **į priedą Nr. 9**. Siekiant įvertinti *mobingo* organizacijose apraiškų dažnumą ir įtakingumą organizacijos atsinaujinimui ir **įvardinti etines problemines sritis**, buvo sudaryta lentelė **pagal teiginių koduotę (žr. priedą Nr. 28)**. Buvo išskirtos šios etinės probleminės sritys: mobingo apraiškos socialinio bendravimo srityje; mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu; mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją; mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla. Iš viso buvo pateikta 14 dichotominių uždarų klausimų pagal suminę Likert 5 taškų skalę: dažnumas: 1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat; įtakingumas organizacijos atsinaujinimui: 1 – ypatingai bloga; 2 – labai bloga; 3 bloga; 4 – vidutiniškai bloga; 5 – neturi įtakos.

4. Siekiant įvertinti profesinių ir organizacijos vertybių reikšmingumą bei jų sąsajas su atsinaujinimo galimybėmis, remiantis mokslinė literatūros analize, buvo sudaryta anketos lentelės klausimynas, **žr. į priedą Nr. 4**. (sukurta autorės, remiantis mokslinės literatūros analize³⁴ (Gronskienė I., 2009; Kavaliauskienė V., 2005; Kučinskas V., 2007; Palidauskaitė J., 2001; Palidauskaitė J., 2004; Vasiljevienė N., 2006; Vveinhardt J; Nikitaitė I., 2008)). Iš viso profesinių ir organizacijos vertybių lentelėse buvo pateikta po 16 dichotominių uždarų klausimų pagal suminę Likert 5 taškų skalę: reikšmingumas: 1 – visiškai nereikšminga, 2 – nereikšminga, 3 – neutralu, 4 – reikšminga, 5 – labai reikšminga; įtakingumas organizacijos atsinaujinimui: 1 – visiškai neįtakinga; 2 – neįtakinga; 3 – vidutiniškai įtakinga; 4 – įtakinga; 5 – ypatingai įtakinga.

³⁴ Individualių, profesinių ir organizacijų vertybių sąsajų lentelė sudaryta, išanalizavus šiuos literatūros šaltinius:

8. **Gronskienė Ingrida**. Žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių modelis. – Klaipėdos universitetas, 2009. Iš interneto svetainės: lzuu.lt. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/54.pdf> [žiūrėta 2009-10-11]
9. **Kavaliauskienė Vanda**. Socialinio darbo vertybių ir principų sistemos problemos. – Klaipėdos universitetas // Tiltai, 2005 m. Nr. 1 – ISSN1392-3137. – Iš interneto svetainės: library.lt (Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka). Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN_1392-3137.N_1_30.PG_77-84/DS.002.0.01.ARTIC [žiūrėta 2009-10-11]
10. **Kučinskas Vytolis**. Vadovavimo etika: monografija. – Vilnius: Klaipėda, 2007. – 231 p. – ISBN 978-9955-18-256-6
11. **Palidauskaitė Jolanta**. Viešojo administravimo etika: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2001. – 239 p. – ISBN – 9955-09-009-X
12. **Palidauskaitė Jolanta**. Viešojo administravimo profesinių vertybių teoriniai aspektai // Filosofija. Sociologija. 2004. Nr. 1. Iš interneto nuorodų katalogo: katalogai.lt. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/fil41/F-33.pdf> [žiūrėta 2009-10-11]
13. **Vasiljevienė Nijolė**. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos: monografija. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006. – 822 p. – ISBN – 9955-695-15-3
14. **Vveinhardt Jolita, Nikaitė Indrė**. Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. – Vytauto Didžiojo universitetas; Šiaulių kolegija // Jaunųjų mokslininkų darbai, 2008 m. Nr. 1 (17) – ISSN – 1648-8776. Iš interneto svetainės: su.lt. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf [žiūrėta 2009-10-11]

Empiriniams tyrimui pasirinktų organizacijų pristatymas. Organizacijos etikos vadybos ir atsinaujinimo galimybių sąveikos empiriniam tyrimui, siekiant palyginti Lietuvos viešojo ir privataus sektorių analizės duomenis, buvo pasirinkta dvi organizacijos: Uždaroji akcinė bendrovė (UAB) „FRISKAS“, įkurta 1996 metais, ir 2005 metais akredituota Vilniaus Naujosios Vilnios vidurinė mokykla, kuriai 2006 metais buvo suteiktas Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos pavadinimas.

Viena iš tyrimui atlikti pasirinktų organizacijų – UAB „Friskas“ – pradėjo veiklą kaip aukštųjų technologijų organizacija spaudos srityje: modernia įranga atlieka spalvų skaidymo procesą ir gamina didelio formato fotopozityvus ofsetinių formų gamybai. Iš pradžių paslaugos buvo teikiamos tik spaustuvėms. Vėliau, augant Lietuvos ekonomikai, buvo investuota lėšų įsigyti spausdinimo stakles bei pospausdiniminių procesų įrengimus, taip pat buvo praplėsta įmonės veikla šiose srityse: reklama, žiniasklaida, leidyba / reklamos paslaugos, reklamos gamyba ir publikavimas. Pagal naujovių diegimą – tai inovatyvi, pasiruošusi nuolat atsinaujinti technologijų srityje organizacija.

Iki rinkos ekonomikos ir finansų krizės spaustuvėje dirbo 35 žmonės, tačiau „sunkmečiu“ buvo priimtas sprendimas atleisti daugiau kaip pusę įmonės darbuotojų (atleidimas vyko dviem etapais). Pasak organizacijos vadovo Artūro Vaitiekūno, teko rinktis alternatyvą – išsaugoti pagrindines darbo vietas nemažinant atlyginimo, tačiau praplečiant likusių darbuotojų veiklos sritis ir atsakomybių spektrą. Dabar įmonėje dirba 15 darbuotojų – dizaineriai, maketuotojai, vadybininkai ir techninį darbą atliekantis personalas – darbininkai. Vadovas teigia, jog organizacija neturi strateginio verslo plano, misija ir vizija tėra subjektyvių samprotavimų lygmenyje, o įmonės politika ir perspektyviniai planai „nėra samdomo personalo reikalas“. Pastarasis teiginys rodo nepakankamą organizacijos **informatyvumo ir skaidrumo** lygį. Vadinas, vieni iš jautrių mikro lygmens problemoms punktų – **tapatumas, lojalumas, skaidrumas ir informatyvumas**. Remiantis N. Vasiljevienės (2006) nuomone, tai ir **dalyvavimo** priimant svarbius sprendimus trūkumas.

Kita organizacija – Vilniaus „Laisvės“ gimnazija – yra švietimo mokslo įstaiga, teikianti kokybišką pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą saugioje mokyklos aplinkoje. Gimnazijos filosofija grindžiama šia lotyniška sentencija: „*Non progredi est regredi*“, t. y., „*Neiti į priekį, lygu žengti atgal*“, kurioje atsispindi ryškus nuolatinio **atsinaujinimo aspektas**. Mokyklos **vizijoje, misijoje ir filosofijoje akcentuojami vertybių formavimo**, mokslo prieinamumo, įstaigos **lankstumo, demokratškumo** principai, **pabrėžiant lygių galimybių teises** – „tai šiuolaikinė atvira kaitai ir naujovėms valstybinė mokymo įstaiga, sudaranti palankias sąlygas nuolat mokytis visiems bendruomenės nariams nepriklausomai nuo tautybės ir gimtosios kalbos, ugdant pilietiškai sąmoningą, savarankišką asmenybę, gebančią konkuruoti beisikeičiančioje visuomenėje ir turinčią tvirtas vertybines nuostatas“. **Remiantis organizacijos suinteresuotųjų etikos teorija**, mokyklos **politika** labiausiai **orientuota į**

besimokančiųjų interesus. Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos vizija siekia tapti kultūros židiniu Naujosios Vilnios rajone, nuolat gerinant ugdymo aplinką, racionaliai naudojant materialius ir žmogiškuosius išteklius. Taigi, organizacijos vizijoje nurodomas **visuomeninis interesus**, taip prisidedant prie bendros socialinės gerovės kūrimo.

Šiuo metu mokyklos dokumentuose patvirtinta 70 pareigybinių funkcijų (iš kurių 12 dubliuojasi, pavyzdžiui, gimnazijos direktorė dirba ir muzikos dalyko mokytoja); 41 konkretus darbuotojų skaičius atlieka mokytojo pareigas; mokykloje mokosi apie 400 mokinių. Mokyklos administraciją sudaro mokyklos direktorius, du direktoriaus pavaduotojai ugdymui, vienas – neformaliai ugdymui ir vienas – direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams. Svarbu išskirti, jog mokykloje dirba mokyklos psichologė, savo funkcijomis prisidedanti prie **saugios psichologinės aplinkos kūrimo** ir **rūpesčio** mokinių asmenine patirtimi (tikslas – padėti mokiniui atgauti dvasinę darną, gebėjimą gyventi ir mokytis), ir socialinė pedagogė, kurios vieni iš pagrindinių uždavinių yra padėti tėvams ir vaikams suprasti socialinius ir pedagoginius poreikus, užtikrinti pagrindinių vaiko poreikių tenkinimą šeimoje, paaiškinti **vaikų teises ir pareigas, padėti spręsti socialines – pedagogines ugdytinio problemas.** Pasak mokyklos direktorės Ritos Kriaučionienės, ši gimnazija yra pakankamai jauna, vis dar kurianti ir formuojanti savąsias tradicijas, filosofiją ir kultūrą³⁵.

³⁵ Žr. Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos interneto svetainė. Iš interneto: [laisves.vilnius.lm.lt/](http://www.laisves.vilnius.lm.lt/) [žiūrėta 2009-10-10]

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Kiekybinio tyrimo metu respondentams anketos buvo dalinamos dviem etapais. Pirmuoju etapu buvo užpildyta 39-ios viešojo sektoriaus anketos (sudaro 67 proc. visų darbuotojų), antruoju etapu – 36-ios (sudaro 62 proc. visų darbuotojų). Verslo sektoriuje pirmuoju etapu buvo užpildyta 11-a anketų (sudaro 73 proc. visų darbuotojų), antruoju etapu – 15-a (100 proc. visų apklaustųjų).

Kokybinio tyrimo metu, taikant interviu ir pokalbio metodus, buvo apklausta 12 respondentų: privačiame sektoriuje – 7 vadovaujančias pareigas užimantys asmenys ir 5 – viešajame sektoriuje dirbantys asmenys. Kokybinio tyrimo metu, siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie etikos vadybos priemonių reikšmingumą veiklos efektyvumui, jų įtaką organizacijos atsinaujinimui ir taikymą valdymo procesuose, buvo užduodami tokie **atviri** klausimai:

1. Kokios etikos vadybos priemonės ir būdai labiausiai skatintų Jūsų organizacijos atsinaujinimą
2. Kokios, Jūsų manymu, socialinio etinio audito svarbiausios funkcijos Jūsų organizacijoje? Jei nebuvo atliekamas socialinis auditas, tai kokių tikslų labiausiai siektumėte taikydami etinį auditą?
3. Kokios priežastys, Jūsų manymu, lemia mobingo atsiradimo reiškinį Jūsų organizacijoje?
4. Kokius mobingo veiksmus dažniausiai teko stebėti Jūsų organizacijoje?
5. Kokios profesinės darbuotojų vertybės labiausiai skatina Jūsų organizacijos atsinaujinimą? (Kokios profesinės vertybės skatina optimalų darbo našumą šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis?)
6. Kokios organizacijos (kaip sistemos) vertybės labiausiai skatina Jūsų organizacijos atsinaujinimą?
7. Ar etikos vadyba – veiksmingas valdymo metodas kelti ne tik etikos lygį, bet ir skatinti Jūsų organizacijos optimalią veiklą?

Respondentų atsakymai leido suvokti organizacinės etikos diegimo į praktiką dažnumą ir etikos vadybos priemonių efektyvumą realiose vadovavimo srityse, siekiant organizacijos atsinaujinimo galimybių dabartinėmis rinkos sąlygomis.

3.2.1. Respondentų charakteristikų analizė

Viešojo ir privataus sektorių tyrimo respondentams buvo sudaryta duomenų apie asmenį ir darbo vietą lentelė, žr. į **7 lentelę**:

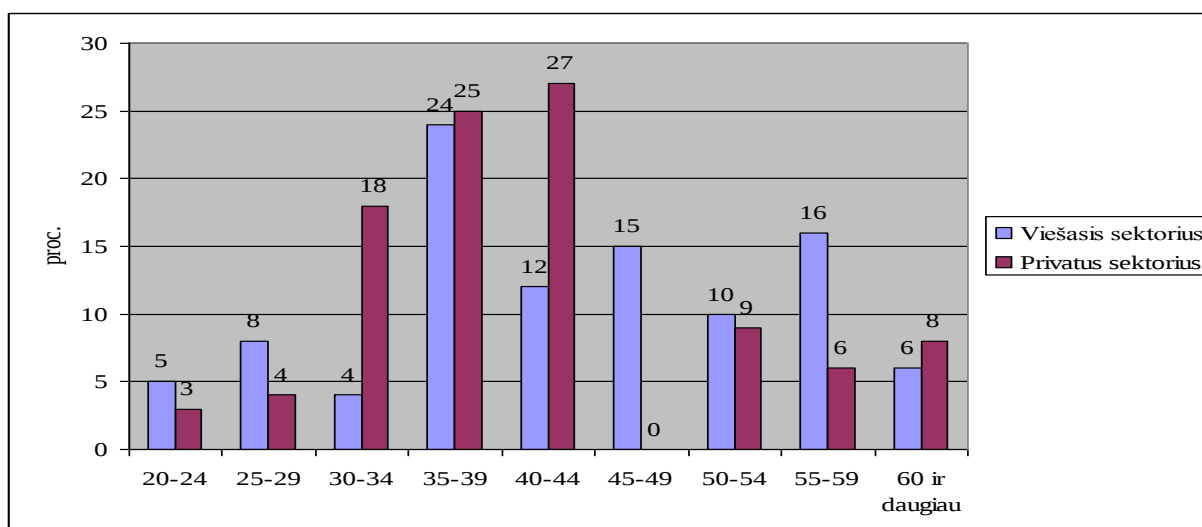
Duomenys apie asmenį ir darbo vietą

Klausimai	Atsakymai						
1. Jūsų lytis	Moteris			Vyras			
2. Jūsų amžius	19 metų ir mažiau	20 – 24	25 – 29	30 – 34	35 – 39		
	40 – 44	45 – 49	50 – 54	55 – 59	60 ir daugiau		
3. Jūsų išsilavinimas	Pagrindinis	Nebaigtas vidurinis	Vidurinis	Aukštesnysis (profesinis)	Nebaigtas aukštasis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis
4. Jūsų pareigos (įrašykite)							
5. Kiek laiko dirbate organizacijoje?	Mažiau nei metus	Metus	1 – 5 m.	6 – 10 m.	11 – 15 m.	16–20 m.	Daugiau nei 20 m.

Analizės gautais duomenimis, respondentų, užpildžiusių anketas, charakteristikos pasiskirstė taip:

1. Lytis: į anketų klausimus atsakė 77 proc. moterų ir 23 proc. vyrų (viešasis sektorius); 29 proc. moterų ir 71 proc. vyrų (privatus sektorius)

2. Amžius: viešojo ir privataus sektorių respondentų amžiaus palyginimas pavaizduotas **11 pav.**

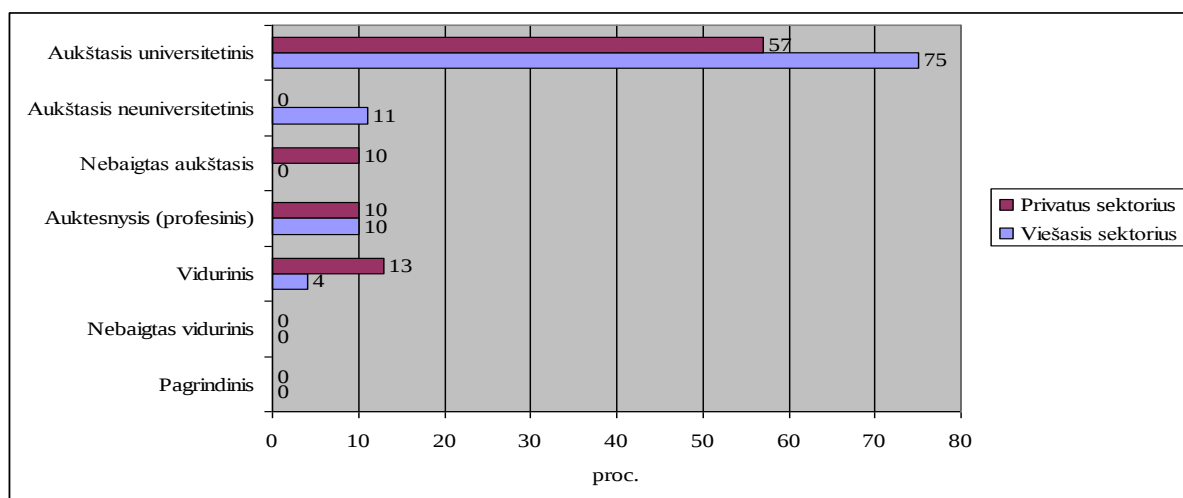


11 pav. Darbuotojų amžius viešajame ir privačiame sektoriuose

Paveikslo duomenys rodo, jog daugiausiai dirbančiųjų asmenų abiejuose sektoriuose sudaro 35 – 39 metų amžiaus žmonės (vidurkis – 24, 5 proc.). Mažiausiai dirbančiųjų skaičių sudaro 20 – 24 metų ir 25 – 29 metų žmonės (vidurkis – 4 proc.). Tai sutampa ir su **Statistikos departamento duomenimis**

(2008 m.)³⁶, kuriuose fiksuojamas didžiausias bedarbių skaičius amžiaus grupėse: 20-24 m. – 18 tūkst. bedarbių (12,1 proc.) ir 25-29 m. – 11,6 tūkst. bedarbių (6,1 proc.) (išskyrus pensinio amžiaus ir nepilnamečių asmenų grupes). Aktyviausia darbo jėga pagal statistinius rodiklius taip pat būtų 35-49 metų amžiaus žmonės: 35-39 m. – 216,4 tūkst.; 40-44 m. – 221,1 tūkst.; 45-49 m. – 232,1 tūkst. Remiantis darbo psichologijos teoriniais aspektais, tokio amžiaus (35 – 44 m.) žmonių grupės dauguma yra jau išbandę, kuri profesija atitinka jų asmeninius poreikius ir veiklos pobūdį, o kuri ne. Vadinasi, individas jau dirba realioje darbo situacijoje, yra įsitvirtinęs pasirinktoje veikloje, nemažai turi profesinės patirties ir įgūdžių. Tokio amžiaus periodu labiausiai galima pasiekti produktyvios darbo veikos ir kokybiškų rezultatų. Paveikslas rodo, jog asmenų užimtumas maždaug pasiskirstė pagal **jų fizinį ir psichologinį pasiruošimą dirbti (įtakingiausi yra žmogiškieji veiksniai).**

3. Išsilavinimas: viešojo ir privataus sektorių respondentų išsilavinimo lyginamoji analizė pateikta 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų išsilavinimas viešajame ir privačiame sektoriuose

Paveikslo duomenys rodo, jog viešajame ir privačiame sektoriuose daugiausiai dirba aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję asmenys – vidurkis – 66 proc. Nebaigtą vidurinį ir pagrindinį išsilavinimą turinčių asmenų nepasitaikė. Remiantis **Statistikos departamento rodikliais** (2008)³⁷, didžiausias užimtųjų gyventojų skaičius – taip pat įgijęs aukštąjį išsilavinimą (435,1 tūkst.); mažiausią

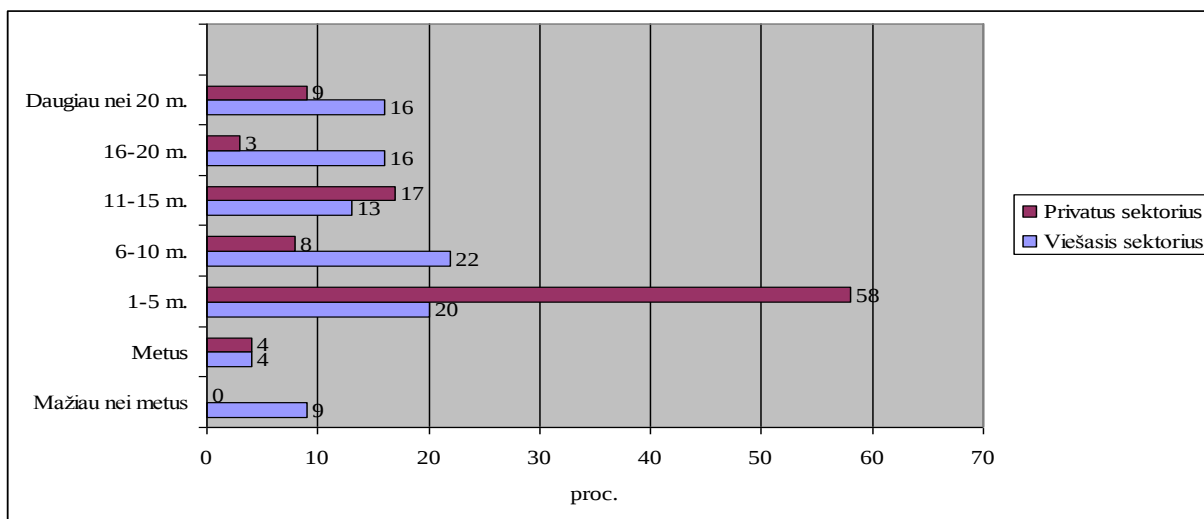
³⁶ Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Iš interneto svetainės: dbl.stat.gov.lt. Prieiga per internetą: <http://dbl.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3030905&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=7642&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=> [žiūrėta 2009-10-03]

³⁷ Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Iš interneto svetainės: dbl.stat.gov.lt. Prieiga per internetą: <http://dbl.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3031305&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=7641&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=> [žiūrėta 2009-10-03]

užimtųjų dalį sudaro asmenys, turintys pradinį išsilavinimą (6,1 tūkst.) ir pradinį su profesine kvalifikacija (4,1 tūkst.) išsilavinimą.

4. Pareigos: šios grafos duomenys yra labai subjektyvūs, nes apie 50 proc. anketų buvo grąžinta, neįrašius asmens pareigų. Privataus sektoriaus respondentai paminėjo tokias pareigybes: techninės priežiūros inžinierius, vyriausias mechanikas, darbininkas, gamybos vadovas, bruošiūruotojas, vadybininkas, vairuotojas, projektų vadovas, spaudėjas, dizaineris. Viešojo sektoriaus respondentai paminėjo šias pareigybes: mokytojas (72 proc. apklaustųjų); pavaduotojas, virėja, konditerė, rūbininkė, valytoja, bibliotekininkė, ūkio dalies vadovas. Baimė dėl nuomonės konfidencialumo užtikrinimo įvardina darbuotojų **savimi pasitikėjimo, krištiškumo stoką**, be to, šis reiškinys nurodo **nešališkumo ir informacijos skaidrumo problemas** (respondentai bijo paviešinti organizacijos veikloje pasitaikančius trūkumus ar problemas) (Vasiljevienė N., 2006, Palidauskaitė J., 2001).

5. Darbo stažas: 13 paveiksle pateikiamas viešojo ir privataus sektorių respondentų darbo stažo palyginimas:



13 pav. Respondentų darbo stažas

Apklaustųjų duomenys rodo, jog didžiausią darbo stažą turinčių asmenų sudaro grupė, dirbanti vienoje darbo vietoje 1- 5 metus (vidurkis – 39 proc.). Mažiausią darbo stažą sudaro asmenų grupė, dirbanti metus (vidurkis – 4 proc.). Būtina išskirti, jog viešajame sektoriuje yra daugiausia asmenų, išdirbusių 6 – 10 metų, o privačiame sektoriuje šiais metais nebuvo priimta nei vieno naujo darbuotojo. Dėl ekonominės ir finansinės krizės privačių įmonių savininkai tendencingai mažino žmogiškuosius išteklius, atleisdami darbuotojus keliais etapais, palikdami tik labiausiai kvalifikuotus ir patyrusius specialistus. Viešajame sektoriuje (šiuo atveju – gimnazijoje) kiekvienais metais vyksta palyginti

nedidelė mokytojų rotacija. Pasak mokyklos direktorės, kasmet labiausiai trūksta užsienio kalbų mokytojų.

Atliekant **kokybinį tyrimą** buvo apklausta 12 respondentų, kurių duomenys pateikiami **8 lentelėje**:

8 lentelė

Respondentų duomenys

Nr.	Respondentas
1	Alex J. Zautra, Arizonos universiteto (Arizona State University) psichologijos fakulteto profesorius
2	Dr. Vanda Brimienė, Vilniaus Gedimino technikos universiteto (VGTU) Medžiagotyros ir suvirinimo katedros docentė
3	Marija Gineitienė, Vilniaus Barboros Radvilaitės pagrindinės mokyklos pavaduotoja neformaliai ugdymui
4	Jolanta Gutauskaitė, Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos pavaduotoja ugdymui
5	Rita Kriaučiūnienė, Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos direktorė, vadovauja 70 – ies darbuotojų kolektyvui
6	Irena Saveitienė, AB „Snaigė“, projektų vadovė, atsakinga už 686 – ių darbuotojų veiklą
7	Artūras Vaitiekūnas, įmonės UAB „Friskas“ vadovas, atsakingas už 15 – kos darbuotojų veiklą
8	Roman Drovov, įmonės UAB „Advista“ vadovas, atsakingas už 20 – ies žmonių veiklą
9	Virginijus Dumbliuskas, AB „Snaigė“ gamybos vadovas, atsakingas už 421 darbuotojų veiklą gamybos ir kokybės srityse
10	Saulius, įmonės vadovas, atsakingas už 50 – ies žmonių veiklą
11	Artūras Aidukevičius, įmonės vadovas, atsakingas už 11 – kos žmonių veiklą
12	Romaldas Barciūnas, įmonės UAB „Tamona“ vadovas, atsakingas už 20 – ies žmonių veiklą

Respondentų didžiausią grupę sudaro vadovaujantys asmenys – 10 apklaustųjų. Du respondentai buvo apklausti, įvertinus jų profesinį profesionalumą: Alex J. Zautra, Arizonos universiteto (Arizona State University) psichologijos fakulteto profesorius (interviu ir pokalbis vyko naudojantis interneto programa „Skype“) ir Dr. Vanda Brimienė, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Medžiagotyros ir suvirinimo katedros docentė. Vienas respondentas (Saulius) nepageidavo atskleisti identifikacijos duomenų.

3.2.2. Etikos priemonės organizacijų vadyboje ir jų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui

Vilniaus „Laisvės“ gimnazijoje, direktorės teigimu, etikos lygiui kelti ir etines problemas spręsti realiai naudojamos šios etikos priemonės ir būdai: raštiški dokumentai apie tinkamą elgesį (pasak pokalbio dalyvės, etinio elgesio kai kurie niuansai atspindi ir pareigybinuose dokumentuose); svarstomas neetiškas darbuotojų elgesys sudarant etikos komisiją iš gimnazijos vadovybės ir kvalifikacijos kėlimo komisijos narių, užsakomos ir perkamos už valstybės skirtas kvalifikacijos kėlimui lėšas etikos mokymo programos. Be to, akredituojantis mokyklai gimnazijos statusui, buvo atliekamas

išorinis auditas, kuriuo, be kitų sričių, buvo analizuojama vadavimo bei socialinių santykių kokybė. Tačiau konkrečiai etinis auditas organizacijoje nebuvo taikomas.

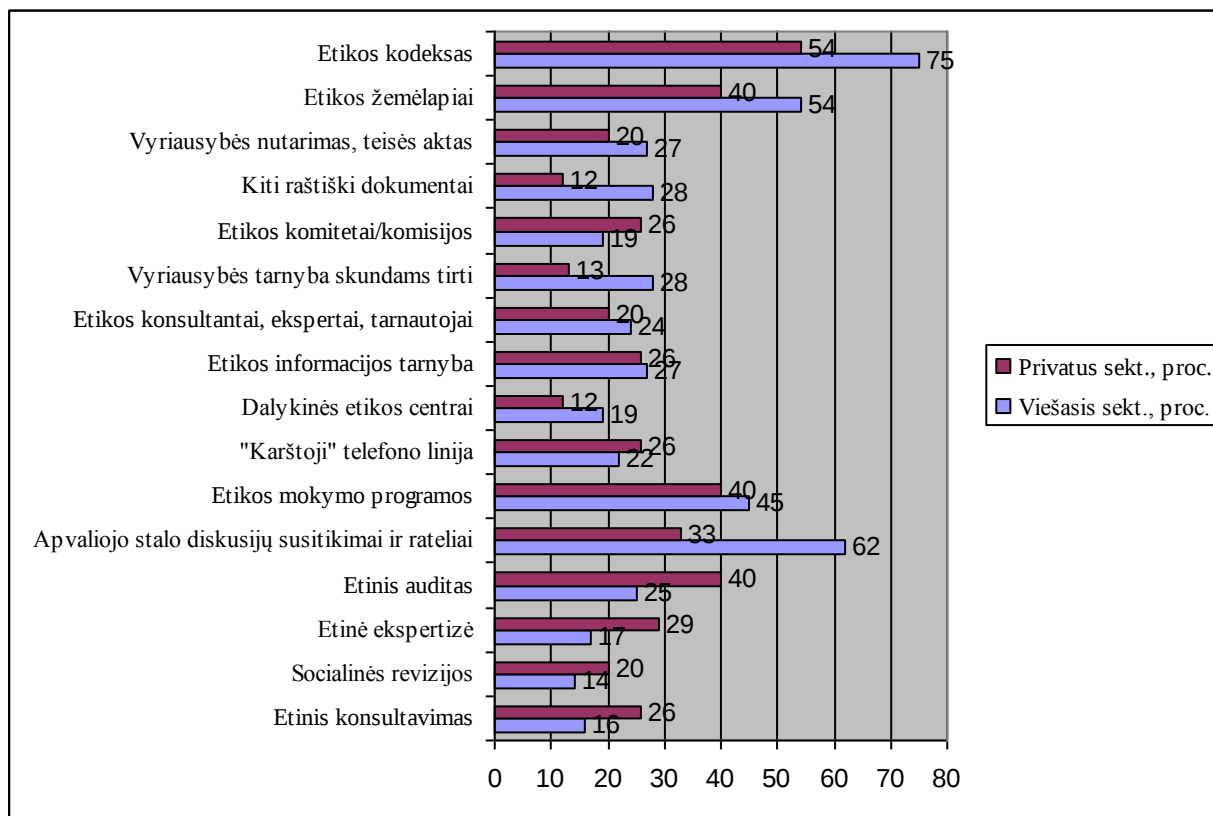
UAB „Friskas“ vadovo teigimu, „jokie specialūs etikos kodeksai, etinis auditas ar kitos etikos priemonės įmonėje niekada nebuvo taikomos. Vadovaujamės žmogiškumo, pagarbos, lojalumo ir protingumo kriterijais“. Pastaroji citata nurodo subjektyvų etikos, kaip mokslo, suvokimą, kuris remiasi, anot N. Vasiljevienės (2006), tradicine abstrakčia moralės samprata, intuityviu suvokimu: „Lietuvoje <...> dar nėra aiškiai suvokta, jog socialiniai humanitariniai mokslai pajėgūs pateikti daug moksliskai pagrįstų, funkcionalių teorinių ir praktinių pasiūlymų, kaip tobulinti visuomenę“ (p. 18).

Siekiant įvertinti darbuotojų suvokimo lygį etikos vadybos instrumentų klausimais, respondentų buvo prašoma nurodyti etikos priemones ir būdus, taikomus jų organizacijų vadyboje. Išanalizavus anketos duomenis, tenka įvardinti, jog daugumos darbuotojų suvokimas apie etikos infrastruktūros elementus yra labai abstraktus: etikos kodeksą (viešajame ir privačiame sektoriuose) suvokia tik kaip neformalų moralės taisyklių rinkinį; etinį konsultavimą laiko vadovaujančių asmenų privilegija, kurie dažnai neturi etikos profesionalo statuso; darbuotojai nežino, kas yra „karštoji linija“, nesupranta etinės ekspertizės ir etinio audito sąvokų. Viešojo ir privataus sektorių palyginimo rezultatai pavaizduoti **19 priede**. Paveikslo duomenys rodo, jog 18 proc. (vidurkis) abiejų sektorių darbuotojų mano, jog organizacijoje yra sukurtas etikos kodeksas, nors jo formaliai nėra ir viešai šiuo klausimu nebuvo svarstoma, nėra organizacijoje ir etikos žemėlapių (nurodė 5 proc. viešojo sektoriaus respondentų) – akivaizdu, kad painiojama su kitais dokumentais, pavyzdžiui, pareigybinėmis instrukcijomis. 7 proc. (abiejų sektorių vidurkis) respondentų teigia, jog egzistuoja ir „karštoji linija“, tačiau jos, anot N. Vasiljevienės, dažniausiai funkcijas atlieka etikos tarnautojas, etikos komisijos narys arba išorinis, organizacijai nepriklausantis, konsultantas. Verta paminėti, jog viešajame sektoriuje dažniausiai buvo diegiamos etikos mokymo programos (nurodė 46 proc. respondentų), nors jų dalykiškumu verta abejoti, nes Lietuvoje yra labai mažai organizacinės etikos profesionalų. Nemaža dalis respondentų nurodė taikomą teisės aktą, koreliuojantį su etikos kodeksu (37 proc. abiejų sektorių darbuotojų). 26 proc. viešojo sektoriaus ir 27 proc. privataus sektoriaus respondentų nurodė, jog organizacijoje vyksta dažnos apvaliojo stalo diskusijos.

Apibendrinant galima tegti, jog viešojo ir privataus sektorių respondentų nurodytos etikos vadyboje taikomos priemonės daugeliu atvejų neatitinka praktikos ir realybės.

Kita etikos infrastruktūros priemonių taikymo vadyboje anketa analizuoja įtakingumo organizacijos atsinaujinimui duomenis, žr. **14 pav**. Labiau išaugęs etikos vadybos priemonių poreikis organizacijos vadyboje, siekiant atsinaujinimo galimybių, išsiskiria viešajame sektoriuje – 31 proc. (vidurkis). Privačiame sektoriuje priemonių įtakingumas atsinaujinimo galimybėms pasireiškia – 27

proc. (vidurkis). Viešojo sektoriaus (šiuo atveju – mokymo įstaigos) uždaviniai labiau susiję su etiško elgesio ir vertybių formavimo poreikiais, nes švietimas savaime atlieka ugdomąją funkciją ir orientuojasi į visuomeninį interesą. Kadangi privatus sektorius labiau orientuojasi į pelną, etikos infrastruktūros priemonių būtinybė atsinaujinimo procesui yra mažesnė. **Pelno siekimas yra natūralus verslo organizacijos tikslas. Dabartinėmis rinkos sąlygomis turėtų kisti tik tų pačių tikslų – pelno maksimizavimo – metodai.** „Juos suvokus, nebelieka tiek daug profesinėje etikoje svarstytos dilemos: ar vadovo, darbdavio, ar visuomenės interesams reikėtų teikti pirmenybę; susiformuoja padėtis, kad tiek vieniems, tiek kitiems naudinga tenkinti visuomeninį interesą“ (p. 363). Įtakingiausios atsinaujinimui viešojo ir privataus sektorių vadybos priemonės išskirtos ir palygintos **9 lentelėje**.



14 pav. **Etikos vadybos priemonių įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas**

9 lentelės duomenys rodo, jog įtakingiausia atsinaujinimui etikos vadybos priemonė – **etikos kodeksas**, nurodė 64 proc. (vidurkis) visų respondentų.

9 lentelė

Įtakingiausios atsinaujinimui etikos vadybos priemonės

Įtakingiausios atsinaujinimui etikos vadybos priemonės (viešasis sektorius)	Proc.	Įtakingiausios atsinaujinimui etikos vadybos priemonės (privatus sektorius)	Proc.
Etikos kodeksas	75	Etikos kodeksas	54

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Apvaliojo stalo diskusijų susitikimai ir rateliai	62	Etikos žemėlapiai	40
Etikos žemėlapiai	54	Etikos mokymo programos	40
Etikos mokymo programos	45	Etinis auditas	40

Didelę įtaką abiejuose sektoriuose turi ir šios priemonės: etikos žemėlapiai – 47 proc. (vidurkis), **etikos mokymo programos** – 42 proc. (vidurkis). Šie duomenys iš dalies sutampa su doktorantės **R. Pučėtaitės** (2007) tyrimo duomenimis. Išanalizavus viešojo ir privataus sektorių respondentų pateiktus duomenis, autorė nurodė, jog organizacijose labiausiai paplitusios šios priemonės: **etinis auditas** (46.4 proc. – vidurkis); **etikos kodeksas** (42.5 proc.); **etikos mokymas** (39.4 proc.) (p. 96). 1995 m. užsienio tyrimo duomenimis, kuris buvo atliekamas Šveicarijos ir Vokietijos didžiausiose įmonėse (imtis – 774 organizacijų), nustatyta, jog populiariausios etikos vadybos priemonės – **etikos kodeksas, etikos mokymai (kaip seminarų dalis), socialinis – ekologinis auditas ir etinis sprendimų priėmimas**. Deja, etinis auditas Lietuvos organizacijose mažai dar taikomas.

Kitoje lentelėje (**10 lentelė**) yra nurodyti, respondentų nuomone, mažiausią įtaką atsinaujinimo galimybėms turintys etikos infrastruktūros elementai. Abiejuose sektoriuose duomenys rodo, jog išorės reguliuojančią funkciją atliekančios vadybos priemonės (**socialinė revizija, vyriausybės įgaliota tarnyba skundams tirti**) neturi įtakos. Anot N. Vasiljevienės (2006), problemų iškėlimas ir paviešinimas Lietuvos organizacijose suvokiamas neobjektyviai - kaip tam tikra bausmė. Tai rodo tokios vertybės, kaip “įtampaklusnumo”, reikšmės nesuvokimą ir sąmoningumo trūkumą, kuris neleidžia susiformuoti **savireguliacijos** mechanizmams.

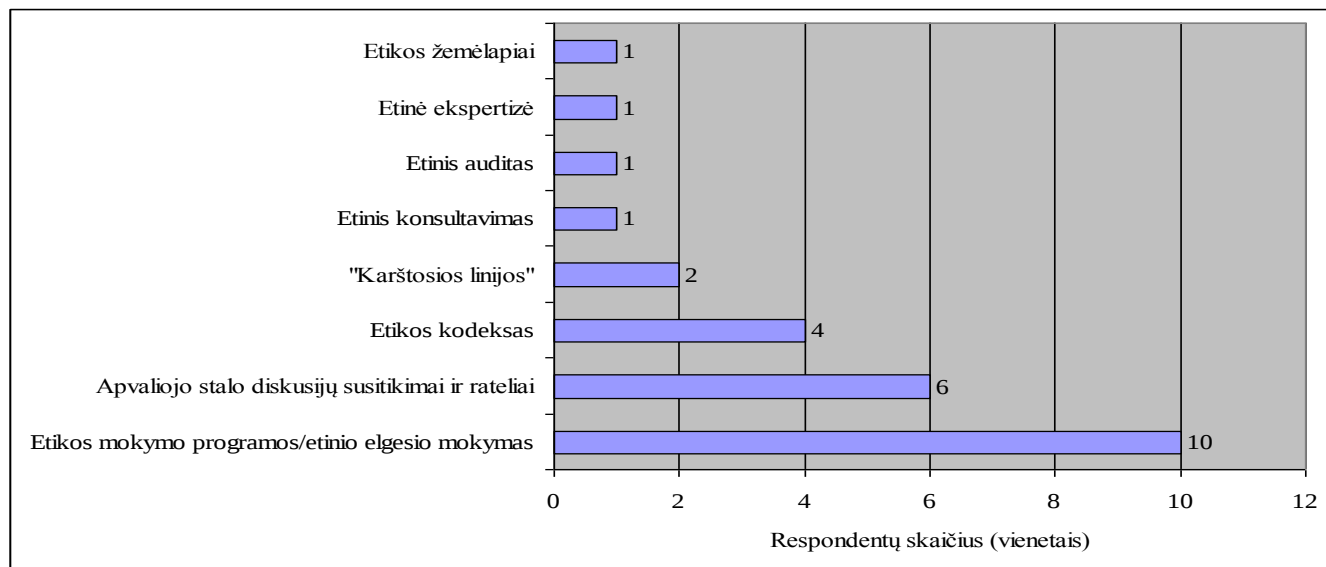
10 lentelė

Mažiausiai įtakingos atsinaujinimui etikos vadybos priemonės

Mažiausiai įtakingos atsinaujinimui etikos vadybos priemonės (viešasis sektorius)	Proc.	Mažiausiai įtakingos atsinaujinimui etikos vadybos priemonės (privatus sektorius)	Proc.
Socialinės revizijos	14	Kiti raštiški dokumentai apie tinkamą elgesį	12
Etikos nepriklausomo specialisto konsultavimas	16	Dalykinės etikos centrai	12
Etikos komitetai/komisijos	19	Vyriausybės įgaliota tarnyba skundams tirti	13

R. Pučėtaitės duomenimis, mažiausiai organizacijose paplitusios šios etikos vadybos priemonės: **etikos konsultavimas, etikos komitetas, „Karštoji“ telefono linija**. Tai iš dalies sutampa su mažiausią įtaką organizacijų atsinaujinimui turinčių infrastruktūros elementų reikšmingumu tirtuose subjektuose (UAB „Friskas“ ir Vilniaus „Laisvės“ gimnazija), žr. **10 lentelę**.

Kokybinio tyrimo duomenys, kurio metu buvo apklausta 12 respondentų, rezultatai rodo (žr. 15 pav.), jog didžiausią įtaką organizacijos atsinaujinimui turi šios vadybos priemonės: **etikos mokymo programos / etinio elgesio mokymas; apvaliojo stalo diskusijų susitikimai ir rateliai; etikos kodeksai**. Kadangi apklaustųjų didžiausią dalį sudarė vadovaujantys asmenys (80 proc.), galima teigti, jog jų nuomonė iš dalies sutampa su darbuotojų išsakyta nuomone (žr. 9 lentelę). Pasak UAB „ADVISTA“ reklamos agentūros vadovo, „Etikos mokymai – draugiškiausia priemonė patiems darbuotojams, todėl galima tikėtis didesnio poveikio“ (R. Drokov).



15 pav. **Etikos vadybos būdai ir priemonės, skatinančios organizacijos atsinaujinimą**

Šaldytuvų gamyklos gamybos vadovas akcentavo, jog ypač veiksmingas etikos problemoms paviešinti yra būdas, kuris užtikrina darbuotojo anonimiškumą: „Veiksminga etikos vadybos priemonė – elektroninė pašto dėžutė, į kurią gali atsiųsti visus rūpimus klausimus (gali ir anonimiškai)“ (Virginijus Dumbliauskas). Vadinasi, **„karštosios linijos“** didesnėse organizacijose – įtakinga priemonė, skatinanti savireguliacijos principą, taip sudaromos sąlygos identifikuoti etines problemas, kad būtų vėliau priimti konceptualūs sprendimai.

Deja, kai kurie respondentai, smulkiojo verslo įmonių atstovai, nurodė, **jog etikos vadybos priemonės neturėtų jokio poveikio organizacijos atsinaujinimui**: „Organizacijos atsinaujinimui, manau, etikos vadybos priemonės neveiksmingos, nes žmonės motyvuoja tik materialinė paskata“ (Artūras Aidukevičius, įmonės vadovas).

Labiausiai palankiai į etikos institucionalizavimo išaugusį poreikį, kad būtų sukurtos galimybės organizacijai atsinaujinti, reaguoja ir priima **viešojo sektoriaus** atstovai. Pasak J. Palidaukaitės (2004), nors dėmesys viešojo administravimo ir politikos etikai yra padidėjęs, bet jis nėra pakankamas: **nėra**

specializuoto etikos centro, trūksta profesionalių etikos konsultantų (apsiribojama korupcijos, viešųjų ir privačių interesų konflikto atvejais), nesukurtas institucionalizavimo elementų diegimo į praktiką mechanizmas (20 p.).

3.2.3. Socialinio etinio audito tyrimo ir problemų sąveikos analizė

Socialinio etinio audito pagrindinis tikslas – atskleisti silpniausias organizacijų etikos vadybos praktikose pasitaikančias vietas (moraliai jautrius organizacijos problemoms punktus), atskirų jos infrastruktūros elementų trūkumus ir tas sritis, kuriose vertybių nėra arba jų trūksta (Vasiljevienė N., 2006, p. 608). Remiantis mokslininkų N. Vasiljevienės (2003, 2006), R. Pučėtaitės (2007) ir J. Palidaukaitės (2001) moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų išskyrimu, etinio audito klausimus (Šaltinis: adaptuota pagal: Kučinskas Vytolis (remiantis Puriuškyte, 1999, p. 44), 2007, p. 152- 153)) galima suskirstyti pagal atitinkamą koduotę, pavaizduotą **11 lentelėje**:

11 lentelė

Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų klausimų koduotė

Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai	Klausimų koduotė
Organizacijos etikos politika	1. Ar į Jūsų organizacijos strateginį planą įtraukiami etikos dalykai?
Organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu	2. a) ar valdymo/vadybos srityje apibrėžti etikos dalykai susiję su darbuotojais? 2. b) ar valdymo/vadybos srityje apibrėžti etikos dalykai susiję su vartotojais/paslaugų priėmėjais? 2. c) ar valdymo/vadybos srityje apibrėžti etikos dalykai susiję su visuomene?
Etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	3. Ar organizacija turi etikos kodeksą? 4. Ar yra nustatyta, kas organizacijoje etiška, o kas ne? 6. Ar darbuotojai mokomi etiškai elgtis? 7. Ar yra raštiškų dokumentų apie tinkamą egesį? 8. Ar atvirai diskutuojama etikos klausimais? 9. Ar sukurti etikos komitetai, komisijos, ar yra tam tikrų etikos tarnautojų ar tanybų, kurie rūpintųsi organizacijos etiškumu? 10. Ar yra sistemos procedūrų, užtikrinančių darbuotojų etišką elgesį?
Interesų teisėtumas	11. Ar darbuotojų veikla prieštarauja organizacijos etikos taisyklėms?
Darbo aplinka ir sąlygos	12. Ar darbo aplinka sudaro sąlygas apgavystėms, dangstymams, t. y. tam, kas galėtų pakenkti organizacijos darbui?
Atlygio teisingumas	13. Ar teisingai vykdoma atlygio politika?
Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	14. Ar organizacijoje pastebėta seksualinio priekabiavimo apraiškų? 15. a) ar darbuotojai diskriminuojami pagal amžių? 15 b) ar darbuotojai diskriminuojami pagal lytį? 15. c) ar darbuotojai diskriminuojami pagal tautybę? 15. d) ar darbuotojai diskriminuojami pagal kita?

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai	Klausimų koduotė
Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	16. Ar reklamoje/organizacijos interneto svetainėje ir pan. pateikiama tik teisinga informacija? 5. Ar organizacijos savininkai/investitoriai, darbuotojai, vartotojai, tiekėjai, konkurentai, bendruomenė ir kiti su ja susiję subjektai supažindinti su organizacijos etikos kodeksu?
Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	17. Ar produktų/paslaugų apibūdinimas nedaro žalingo poveikio/neigiamos įtakos vartotojams/paslaugų priėmėjams? 19. Ar teisingai nustatomos produktų/paslaugų kainos?
Organizacijos sąžiningumas	18. Ar organizacija naudojami tik legaliai gauta informacija (dokumentais, kopijuota medžiaga)? 20. Ar legaliai naudojamasi kompiuterinėmis programomis?

Įvertinant etinio audito atsakymų pasireiškimo intensyvumą, buvo identifikuoti moralinėms problemoms jautriausi organizacijos punktai viešojo ir privataus sektorių organizacijų etikos vadyboje (žr. priedus Nr. 20; 21 ir Nr. 22; 23). Būtina akcentuoti, jog **keturių punktų** (interesų teisėtumas, darbo aplinka ir sąlygos, socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės) **atsakymų pasireiškimo intensyvumas buvo analizuojamas atvirkštine tvarka**, nes klausimų turinys, reikalaujantis atsakymų „Taip; Labiau taip, nei ne“ nurodo neigiamą reikšmę ir identifikuoja organizacijos probleminį punktą. Kiti punktų klausimai, įvertinti atsakymais „Taip; Labiau taip, nei ne“, nurodo teigiamą reikšmę ir žymi mažiau jautrų problemoms punktą.

Viešajame sektoriuje (**Nr. 20 ir Nr. 21 priedai**) didžiausias neigiamų atsakymų („Ne“, „Labiau ne, nei taip“) pasireiškimo intensyvumas pasireiškė šiais klausimais: 9. Ar sukurti etikos komitetai, komisijos, ar yra tam tikrų etikos tarnautojų ar tanybų, kurie rūpintųsi organizacijos etiškumu? (neigiamą atsakymą nurodė 95 proc. apklaustųjų); 3. Ar organizacija turi etikos kodeksą? (neigiamo atsakymo pasireiškimo intensyvumas – 87 proc.); 5. Ar organizacijos savininkai/investitoriai, darbuotojai, vartotojai, tiekėjai, konkurentai, bendruomenė ir kiti su ja susiję subjektai supažindinti su organizacijos etikos kodeksu? (neigiamas atsakymas – 74 proc. respondentų); 10. Ar yra sistemos procedūrų, užtikrinančių darbuotojų etišką elgesį? (neigiamo atsakymo pasireiškimo intensyvumas – 67 proc.). Didžiausias atsakymų intensyvumas, rodantis mažiausią problematiką punktų srityse, pasireiškė šiais klausimais: 5 b) Ar darbuotojai diskriminuojami pagal lytį? („Ne“, „Labiau ne, nei taip“ atsakė 90 proc. respondentų); 15 a) Ar darbuotojai diskriminuojami pagal amžių? (neigiamos reikšmės atsakymų intensyvumas – 87 proc.); 15 c) Ar darbuotojai diskriminuojami pagal tautybę? (neigiami atsakymai – 80 proc.); 20 Ar legaliai naudojamasi kompiuterinėmis programomis? („Taip“, „Labiau taip, nei ne“ – 67 proc.).

Siekiant apibendrinti ir identifikuoti moraliai jautrius problemoms punktus, sudaryta **12 lentelė**, kurioje nurodytas neigiamas, teigiamas ir neutralus pasireiškimo intensyvumo vidurkis procentais. Respondentų atsakymų duomenys rodo, jog **moraliai jautriausi organizacijos problemoms punktai** yra šie: **etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija** (57 proc.);

12 lentelė

Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis (viešasis sektorius)

Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (viešasis sektorius)	Neigiamo pasireiškimo intensyvumas, proc. (vidurkis)	Teigiamo pasireiškimo intensyvumas, proc. (vidurkis)	Neutralaus pasireiškimo intensyvumas, proc. (vidurkis)
Organizacijos etikos politika	43	21	36
Organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu	23	54	23
Etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	57	34	9
Interesų teisėtumas	48	26	26
Darbo aplinka ir sąlygos	64	18	18
Atlygio teisingumas	39	28	33
Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	70	6	8
Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	46	39	15
Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	35	34	31
Organizacijos sąžiningumas	13	64	23

atlygio teisingumas (49 proc.); **organizacijos informatyvumas ir skaidrumas** (46 proc.); **organizacijos etikos politika** (43 proc.). **Mažiausiai jautrūs problemoms punktai**, pagal respondentų atsakymų duomenis, yra šie: **socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės** (70 proc.); **darbo aplinka ir sąlygos** (64 proc.); **organizacijos sąžiningumas** (64 proc.); **organizacijos etikos politika suinteresuotųjų atžvilgiu** (54 proc.). Įvertinus neutralaus pasireiškimo intensyvumą, kaip respondentų nuomonės neturėjimą, galima išskirti šiuos punktus: organizacijos etikos politika (36 proc.); atlygio teisingumas (33 proc.). Apklaustųjų nuomonės neturėjimas sutampa su jautriais organizacijos problemoms punktais.

Kiti audito klausimyno anketos duomenys analizuoja viešojo sektoriaus **moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įtakingumą atsinaujinimui** (žr. priedus Nr. 24 ir 25). Duomenys buvo analizuojami pagal atsakymų „Visiškai neįtakinga“, „Neįtakinga“, „Vidutiniškai įtakinga“ „Įtakinga“, „Ypatingai įtakinga“ pasireiškimo intensyvumą. **13 lentelėje** pateikti duomenys rodo, jog

didžiausią įtakingumą organizacijos atsinaujinimui, respondentų nuomone, turi šie punktai: **atlygio teisingumas** (vidurkis – 50 proc.); **organizacijos sąžiningumas** (50 proc.); **interesų teisėtumas** (48 proc.); **socialinė atsakomybė** (42 proc.). Mažiau įtakingi organizacijos atsinaujinimui yra šie

13 lentelė

Įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (viešasis sektorius)

Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (viešasis sektorius)	Mažiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (vidurkis)	Didžiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (vidurkis)	Vidutiniškas įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (vidurkis)
Organizacijos etikos politika	41	15	44
Organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu	28	37	35
Etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	36	37	27
Interesų teisėtumas	29	48	23
Darbo aplinka ir sąlygos	25	31	44
Atlygio teisingumas	16	51	33
Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	45	38	17
Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	33	37	30
Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	28	42	30
Organizacijos sąžiningumas	28	50	22

punktai: **socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės** (45 proc.); **organizacijos etikos politika** (41 proc.); **etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija** (36 proc.). Verta pastebėti, jog organizacijos etikos politika ir etikos vadybos priemonių institucionalizavimas sutampa su organizacijos vadybos problematiškiausiais punktais.

Siejant probleminius punktus su svarbiausiomis viešajame sektoriuje vertybėmis (tarnavimas visuomenės interesui, atsakomybė ir atskaitomybė, nešališkumas ir nesavanaudiškumas, atvirumas ir viešumas (Palidauskaitė J., 2003, p. 37)), galima daryti išvadą, jog Vilniaus „Laisvės“ gimnazijoje tokie punktai, kaip **organizacijos sąžiningumas ir organizacijos etikos politika suinteresuotųjų atžvilgiu, nėra problemiški** ir atitinka minėtas vertybes. Probleminis punktas – **organizacijos skaidrumas ir informatyvumas** – siejamas su atvirumo ir viešumo vertybių stoka minėtoje organizacijoje. Šis punktas, apklaustųjų duomenimis, taip pat neturi didelės įtakos organizacijos atsinaujinimui. **Didžiausias probleminių punktų pasireiškimas identifikuojamas labiau su organizacijos valdymo vidaus sritimis** – **atlygio teisingumas, etikos vadybos priemonių institucionalizavimas**. Siekiant

išsiaiškinti darbuotojų moralinius orientyrus, pastebima, jog kai kurie punktai atitinka viešajame sektoriuje svarbiausias deklaruojamas vertybes: **didelę įtaką organizacijos atsinaujinimui** turi šie punktai: **organizacijos sąžiningumas ir socialinė atsakomybė**.

Analizuojant moraliai jautrius problemoms punktus privačiame sektoriuje (**Nr. 22 ir Nr. 23 priedai**), didžiausias neigiamų atsakymų („Ne“, „Labiau ne, nei taip“) intensyvumas pasireiškė šiais klausimais: 9. Ar sukurti etikos komitetai, komisijos, ar yra tam tikrų etikos tarnautojų ar tanybų, kurie rūpintųsi organizacijos etiškumu? (neigiamai atsakė 100 proc. visų apklaustųjų); 7. Ar yra raštiškų dokumentų apie tinkamą elgesį? (neigiamo atsakymo pasireiškimo intensyvumas – 91 proc.); 10. Ar yra sistemų ir procedūrų, užtikrinančių darbuotojų etišką elgesį? (82 proc.); 3. Ar organizacija turi etikos kodeksą? (neigiamai atsakė 73 proc. visų apklaustųjų); 5. Ar organizacijos savininkai/investitoriai, darbuotojai, vartotojai, tiekėjai, konkurentai, bendruomenė ir kiti su ja susiję subjektai supažindinti su organizacijos etikos kodeksu? (neigiamo atsakymo pasireiškimo intensyvumas – 64 proc.). Mažiausiai jautrius taškus etinėms problemoms parodė šie punktų klausimai: 2 b) Ar valdymo/vadybos srityje apibrėžti etikos dalykai susiję su vartotojais/paslaugų priėmėjais? („Taip“, „Labiau taip, nei ne“ atsakė 100 proc. apklaustųjų); 15. Ar darbuotojų veikla neprieštarauja organizacijos etikos taisyklėms? („Ne“, „Labiau ne, nei taip“ atsakė 100 proc. apklaustųjų); 15 b). Ar darbuotojai nediskriminuojami pagal lytį? (neigiamas atsakymų pasireiškimo intensyvumas – 100 proc.); 15 c) Ar darbuotojai nediskriminuojami pagal tautybę? (neigiamai atsakė 100 proc. respondentų).

Apibendrinant ir identifikuojant moraliai jautrius problemoms punktus pagal klausimų koduotę, sudaryta **14 lentelė**, kurioje nurodytas neigiamas, teigiamas ir neutralus pasireiškimo intensyvumo vidurkis (paryškintas grafas būtina traktuoti atvirkštinu principu). Respondentų atsakymų duomenys rodo, jog **moraliai jautriausi organizacijos problemoms punktai (privatus sektorius)** yra šie: **etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija** (59 proc.); **organizacijos informatyvumas ir skaidrumas** (59 proc.); **organizacijos etikos politika** (54 proc.); **socialinė atsakomybė** (41 proc.). Šie duomenys iš esmės sutampa su **R. Kovaliov, V. Sniežko, A. Simonavičiaus (2009) atliktais tyrimais**, įvertinant Lietuvos autoverslo įmonių požiūrį į ĮSA: tyrimo rezultatai parodė, jog **65 proc. Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių nėra įgyvendinę jokios įmonių socialinės atsakomybės programos**. Be to, darbuotojams **nėra pakankamai svarbus įstatymų ir visuomenės normų laikymasis ir rūpinimasis klientais**: „ne maža dalis apklaustųjų (20 proc.) mano, jog **socialiai atsakinga veikla yra trumpalaikis tikslas** ir nesuteikia įmonei finansinės naudos (54 proc.) (p. 297 – 298). **Mažiau jautrūs problemoms punktai** pagal respondentų atsakymų duomenis yra šie: **socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės** (91 proc.); **interesų teisėtumas** (82 proc.); **darbo aplinka ir sąlygos** (82 proc.).

Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis (privatus sektorius)

Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (privatus sektorius)	Neigiamo pasireiškimo intensyvumas, proc. (vidurkis)	Teigiamo pasireiškimo intensyvumas, proc. (vidurkis)	Neutralaus pasireiškimo intensyvumas, proc. (vidurkis)
Organizacijos etikos politika	54	28	18
Organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu	18	70	12
Etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	59	34	8
Interesų teisėtumas	82	0	18
Darbo aplinka ir sąlygos	82	18	0
Atlygio teisingumas	18	82	0
Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	91	9	0
Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	59	32	9
Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	41	55	4
Organizacijos sąžiningumas	28	68	4

Įmonės „FRISKAS“ vadovo žodžiais tariant, „Atmosfera įmonėje labai liberali, dalis darbuotojų yra dizaineriai ir maketuotojai, t.y., kūrybingi žmonės. Jų net darbo laikas nėra griežtai reglamentuotas. Techninį darbą atliekantis personalas taip pat dažnai gali planuoti darbo valandas taip, kaip jiems patogiau. Visa tai leidžiama su sąlyga, kad nenukentės galutinis rezultatas“. Šie duomenys sutampa su R. Kovaliov, V. Sniežko, A. Simonavičiaus (2009) atliktais tyrimais: antrą pagal svarbą užima punktas – **rūpinimasis darbuotojų gerove** („skiriama dėmesio darbuotojų mokymams, tobulinimui ir sveikatos bei saugumo užtikrinimui“ (p. 279).

Kiti audito klausimyno anketos duomenys analizuoja privataus sektoriaus **moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įtakingumą atsinaujinimo galimybėms** (žr. priedus Nr. 26 ir Nr. 27). Duomenys buvo analizuojami pagal atsakymų „Visiškai neįtakinga“, „Neįtakinga“, „Vidutiniškai įtakinga“, „Įtakinga“, „Ypatingai įtakinga“ pasireiškimo vidurkio dažnumą. **15 lentelėje** pateikti duomenys rodo, jog **didžiausią įtakingumą organizacijos atsinaujinimui**, respondentų nuomone, turi šie punktai: **atlygio teisingumas** (55 proc.); **socialinė atsakomybė** (46 proc.); **darbo aplinka ir sąlygos** (36 proc.); **organizacijos informatyvumas ir skaidrumas** (32 proc.). Rezultatų duomenimis galima daryti išvadą, jog bendras darbuotojų moralinis socialinės atsakomybės lygis yra reikšmingas, tačiau organizacijos vadybos praktikoje neįgyvendintas (socialinė atsakomybė, informatyvumas ir skaidrumas įvardinti kaip probleminės sritys). Tai rodo ir **tapatumo, lojalumo**

organizacijos politikai problemas. Mažiausią įtakingumą organizacijos atsinaujinimui, respondentų nuomone, turi šie punktai: **organizacijos etikos politika** (64 proc.); **interesų teisėtumas** (64 proc.), **etikos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija** (56 proc.).

Būtina išskirti, jog moraliai **jautrūs problemoms** punktai – **organizacijos informatyvumas ir skaidrumas bei socialinė atsakomybė** – sutampa su respondentų nuomone, jog jie turi didelę įtaką organizacijos atsinaujinimui. **Etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija; organizacijos etikos politika** – moraliai jautrūs problemoms punktai, bet jie mažiau, apklaustųjų nuomone, turi įtakos organizacijos atsinaujinimui.

15 lentelė

Įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (privatus sektorius)

Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (privatus sektorius)	Mažiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (vidurkis)	Didžiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (vidurkis)	Vidutiniškas įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (vidurkis)
Organizacijos etikos politika	64	18	18
Organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu	39	28	33
Etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	56	23	21
Interesų teisėtumas	64	18	18
Darbo aplinka ir sąlygos	46	36	18
Atlygio teisingumas	18	55	27
Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	37	33	30
Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	32	32	36
Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	14	46	40
Organizacijos sąžiningumas	41	28	32

Apibendrinat privataus sektoriaus (UAB „FRISKAS“) analizės duomenis, būtina akcentuoti, jog šiai organizacijai **trūksta orientacijos į visuomeninį interesą, nevykdoma informatyvumo ir skaidrumo politika suinteresuotųjų atžvilgiu (darbuotojų, visuomenės), atmeta galimybę diegti institucinę etiką į organizacijos vadybos procesus.** Šiuos etikos vadybos trūkumus patvirtina ir įmonės vadovo nurodytos vidaus problemos: „Deja, ne visi žmonės sugeba įvertinti jiems suteiktas privilegijas, ima piktnaudžiauti pasitikėjimu: naudoja įmonės resursus savo asmeninėms reikmėms, nesilaiko susitarimų dėl darbo laiko, vangiai atlieka pareigas, „permeta“ savo užduotis kitai pamainai. Kaip drausminamoji priemonė įmonėje įdiegta vaizdo stebėjimo sistema ir įėjimo į patalpas elektroninė

kontrolė. Praktika parodė, kad iš emės mūsų žmonės nėra pakankamai atsakingi ir „be prievaizdo“ dirbti negali“. Minėtos **problemos iš dalies sutampa su R. Pučėtaitės (2007)** dažniausiai organizacijų praktikoje (*mikro* lygio) paplitusiomis etinėmis problemomis: **asmeninio intereso nepripažinimas teisėtu** (vidurkis – 5.5), **hierarchiškai santykiai tarp darbuotojo ir vadovo** (5), **atsakomybės stoka** (4.8), **darbuotojų teisių pažeidimai** (4.4), **žemas pasitikėjimas** (4.4), **moralinis dualizmas** (4.4) ir kt. (p. 88).

Apibendrinimas. Siekiant palyginti ir išskirti viešojo sektoriaus (Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos) ir privataus sektoriaus (UAB „FRISKAS) moraliai jautriausius problemoms punktus ir jų įtakingumą organizacijos atsinaujinimui, sudaryta **16 lentelė**. Lentelės duomenys rodo, jog jautriausios organizacijos etikos vadyboje sutampančios sritys yra šios: **etikos vadybos priemonių institucionalizavimas** (vidurkis – 58 proc.); **organizacijos informatyvumas ir skaidrumas** (vidurkis – 53 proc.); **organizacijos etikos politika** (vidurkis – 49 proc.).

16 lentelė

Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų palyginimas

Moraliai jautriausi organizacijos problemoms punktai							
Viešasis sektorius				Privatus sektorius			
Neigiamas pasireiškimo intensyvumas, proc. (vidurkis)		Mažiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (vidurkis)		Neigiamas pasireiškimo intensyvumas, proc. (vidurkis)		Mažiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (vidurkis)	
Etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	57	Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	45	Etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	59	Organizacijos etikos politika	64
Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	46	Organizacijos etikos politika	41	Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	59	Interesų teisėtumas	64
Organizacijos etikos politika	43	Etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	36	Organizacijos etikos politika	54	Etikos vadybos priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	56
Atlygio teisingumas	49	Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	33	Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	54	Darbo aplinka ir sąlygos	46

Gauti rezultatai taip pat parodė, jog sutapo šie mažiausią įtakingumą organizacijos atsinaujinimui turintys punktai: **organizacijos etikos politika** (vidurkis – 49 proc.); etikos vadybos **priemonių institucionalizavimas ir reguliuojamosi funkcija** (vidurkis – 47 proc.). Kitoje **17 lentelėje**, išanalizavus respondentų duomenis, yra išskirti mažiau problematiški organizacijų etikos vadyboje punktai ir didžiausią įtakingumą atsinaujinimui turinčios sritys. Lentelės duomenys rodo, jog **mažiau**

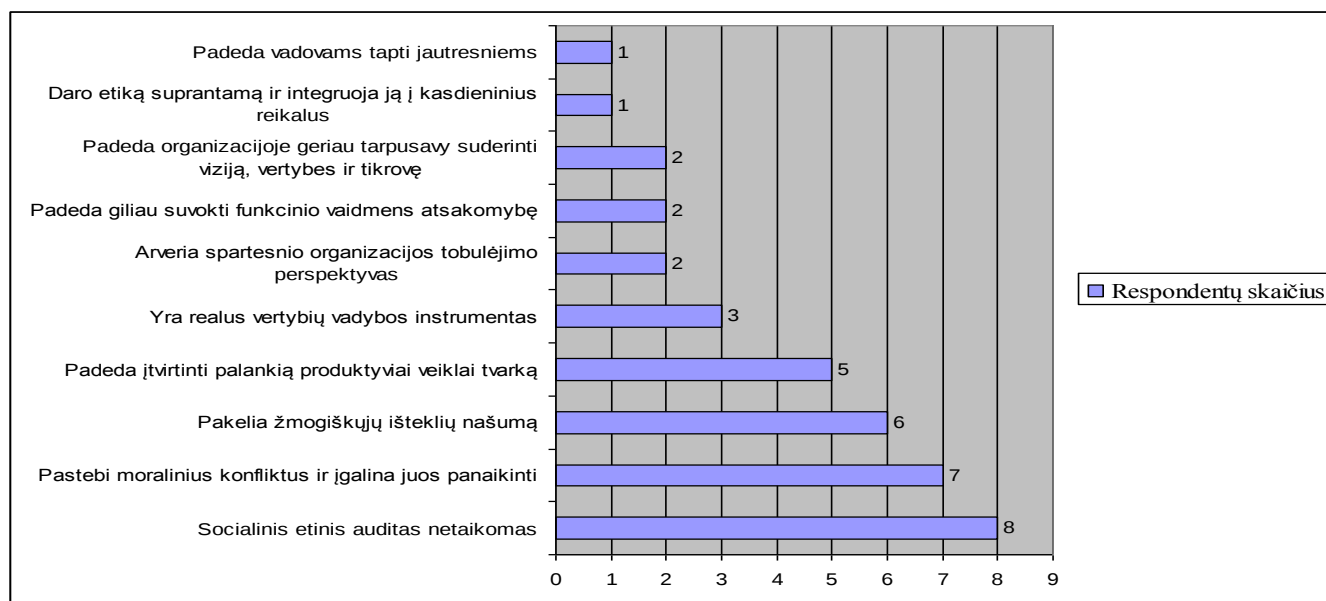
moraliai jautrios probleminės sutampančios sritys yra šios: socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės (vidurkis – 81 proc.); darbo aplinka ir sąlygos (vidurkis – 73 proc.).

17 lentelė

Mažiau moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų palyginimas

Mažiau moraliai jautrių organizacijos problemoms punktai							
Viešasis sektorius				Privatus sektorius			
Teigiamas pasireiškimo intensyvumas, proc. (vidurkis)		Didžiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (vidurkis)		Teigiamas pasireiškimo intensyvumas, proc. (vidurkis)		Didžiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (vidurkis)	
Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	70	Atlygio teisingumas	51	Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	91	Atlygio teisingumas	55
Darbo aplinka ir sąlygos	64	Organizacijos sąžiningumas	50	Interesų teisėtumas	82	Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	46
Organizacijos sąžiningumas	64	Interesų teisėtumas	48	Darbo aplinka ir sąlygos	82	Darbo aplinka ir sąlygos	36
Organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu	54	Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	42	Atlygio teisingumas	82	Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	32

Didžiausią įtakingumą organizacijų atsinaujinimui turi įvardinti šie sutampantys punktai: **atlygio teisingumas** (vidurkis – 53 proc.); **socialinė atsakomybė** (vidurkis – 44 proc.). R. Freitakienės tyrimo „Etinių standartų skirtumai Lietuvoje ir Lenkijoje“ duomenys (2000-2001 m.) parodė, jog dažnai ir labai dažnai profesinėje veikloje susiduria su etinėmis problemomis – 57 proc. apklaustųjų (41 p.).



16 pav. Socialinio etinio audito funkcijos

Siekiant įvertinti etinio socialinio audito svarbiausias funkcijas, **kokybinio tyrimo** rezultatų analizė, pateikiama **16 paveiksle.. 8** – i respondentai iš dvylikos apklaustųjų pareiškė, jo socialinis etinis auditas jų organizacijoje nebuvo taikomas. Toliau pateikiama keleta subjektyvių nuomonių minėtu klausimu: „Socialinio etinio audito „Snaigėje“ netaikėme“ (Virginijus Dumbliauskas, gamybos vadovas); „Minėtas auditas įmonėje neatliekamas. Tam tikri moraliniai ir etiniai reikalavimai įmonės darbuotojams keliama atrankos, užimti vienas ar kitas pareigas metu. Visą šį procesą atlieka samdyta profesionali darbuotojų atrankos komanda“ (Saulius, įmonės vadovas); „Nereikia mums socialinio etinio audito. Etikos vadyba neturėtų įtakos, nebent labai didelėje įmonėje, kurioje yra tūkstantis ir daugiau darbuotojų (Artūras Vaitiekūnas, įmonės vadovas). Vadinasi, galima daryti išvadą, jog socialinis etinis auditas Lietuvos įmonėse mažai dar taikomas ir nepopuliarus. Tačiau paklausus respondentų, kokios, jų nuomone, svarbiausios būtų taikomo etinio socialinio audito funkcijos, atsakymų intensyvumas pasiskirstė taip: **pastebi moralinius konfliktus ir įgalina juos panaikinti (7); pakelia žmoniškųjų išteklių našumą (6); padeda įtvirtinti palankią produktyviai veiklai tvarką (5** teigiami atsakymai iš apklaustųjų skaičiaus). Apibendrinus, galima daryti išvadą, jog respondentų nuomonė sutampa su svarbiausia etinio audito atliekama funkcija – **įvertinti silpniausias organizacijų etikos vadyboje esančias sritis (moraliai jautrius organizacijos problemoms punktus)** ir priimti metodologiškai pagrįstus etinių problemų sprendimus (Vasiljevienė N., 2003, 2006; Pučėtaitė R., 2007; Palidauskaitė J., 2001, 2003).

3.2.4. Mobingo tyrimo ir etikos vadybos problemų ryšiai

Mobingo tyrimo organizacijoje **pagrindinis tikslas** – identifikuoti socialines ir psichologines darbo aplinkos ir sąlygų problemas kaip neveiksmingo vadovavimo pasekmes, kitaip tariant, įvertinti „patologiškų“ santykių kolektyve atsiradimo priežastis ir jų pasireiškimo dažnį (Vasiljevienė N., 2006, 2008; Pučėtaitė R., 2007, Okunevičiūtė – Neverauskienė V., 2007; 2008;). Lietuvos žiniasklaidoje mobingo apraiškos organizacijoje tampa vis populiariesne diskusijų tema (Astrauskaitė M., 2008; Žukaitė L., 2006; Liutkevičienė I., 2006; Safarova S., 2009, Sandienė J., 2009), tačiau empirinių tyrimų, palyginus su užsienio patirtimi, atlikta tikrai nedaug. Labiausiai šioje srityje praktikuojasi **Vytauto Didžiojo universiteto doktorantė J. Vveinhardt**. 2008 / 2009 metais ši jauna mokslininkė atliko mobingo tyrimus viešojo ir privataus sektorių įvairios veiklos srityse, kurių duomenis publikavo ir interneto svetainėje: mobingas. lt.³⁸ 2009 metų mobingo tyrimo metu buvo apklausti viešojo ir privataus sektorių 1379 respondentai (privatus sektorius – 998 stebinys, viešasis sektorius – 381 stebinys). Išanalizavus duomenis, **privačiame** sektoriuje psichologinį terorą ir diskriminaciją patiria apie **4 proc.**

³⁸ Interneto svetainė: mobingas.lt. Prieiga per internetą: <http://www.mobingas.lt/mobingo-samprata> [žiūrėta 2009-09-22]

darbuotojų, viešajame sektoriuje – apie **7 proc.** apklaustųjų (vidurkis – 5 proc.). Didžiausias mobingo reiškinio pasireiškimas stebimas **švietimo srityje – 10,9 proc.**; sveikatos priežiūroje ir socialiniam darbe – 10,3 proc.; **10,3 proc. – leidyboje, spausdinime ir įrašytų laikmenų tiražavime**; nemažai psichologinio smurto darbe patiria ir prekybos veiklos srities darbuotojai – 9,1 proc. Palyginus su 2008 metų tyrimo duomenimis (mobingą darbe patiria 5 proc. visų apklaustųjų), Lietuvoje situacija nepasikeitė, tačiau švietimo srityje pagal ankstesnius metų duomenis mobingo apraiškų buvo stebima daugiau: **švietimo srityje– 13,8 proc., leidyboje, spausdinime ir įrašytų laikmenų tiražavime – 15,5 proc.** J. Vveinhardt nuomone, dažniausiai diskriminuojantys veiksmai pasitaiko organizacijose su paslaugų teikimu susijusiose veiklose (sveikatos apsauga, socialinis darbas, švietimas, laisvalaikio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla, viešbučiai ir restoranai, transportas, viešasis valdymas).

Kai kuriose užsienio valstybėse, siekiant užskirsti kelių mobingo veiksams, priimami teisės aktai (kartu kaip ir prevencinė priemonė), ginantys asmens orumą ir lygių galimybių teises (Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje, Italijoje, Ispanijoje, Olandijoje, Belgijoje, Australijoje, Jungtinėje Karalystėje, JAV). O štai Prancūzijoje veikia antimobingo įstatymas, kuris numato baudžiamąją atsakomybę – laisvės atėmimą iki vienerių metų ir piniginę baudą. Tokių veiksmų imtasi todėl, jog empiriniai tyrimai įrodė mobingo žalingas žmogaus sveikatai pasekmes. ES duomenimis, mobingo veiksmus patiria darbo vietose net 12 mln. žmonių, todėl šis reiškinys pripažintas kaip ligas sukelianti sąlyga ir priskiriamas saugumo ir sveikatos rizikos grupei (Liutkevičienė I., 2006).

Lietuvoje kaip prevencinę priemonę mobingo apraiškoms sumažinti siūloma diegti organizacijų etiką įvairiose veiklos srityse, kelti etikos „sargų“ profesionalumą (Vasiljevienė N., 2006), organizuoti dalykinius mokymus ir seminarus. Lietuvoje mobingo tema rengia kursus UAB „Personalo valdymo grupės“ ir dukterinių bendrovių „HRM Training“, „Specialistų atrankos ir mokymų“ lektorė, organizacinės psichologijos (VU) magistrė Aistė Mažeikaitė.

Siekiant ištirti ir palyginti mobingo apraiškų dažnumą, jų įtaką atsinaujinimo galimybėms (*mikro lygmeniu*) pasirinktose organizacijose – Vilniaus „Laisvės“ gimnazijoje (švietimo srityje – viešasis sektorius) ir UAB „FRISKAS“ įmonėje (leidybos, spausdinimo srityje – privatus sektorius), buvo sudaryta anketa (**žr. priedą Nr. 9**), remiantis N. Vasiljevienės (2006) teoriniais aspektais.

Viešojo sektoriaus mobingo apraiškų pasireiškimo dažnumas pavaizduotas **prieduose Nr. 29 ir Nr. 30**. Analizės duomenys parodė, jog Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos darbuotojai patiria **daugiausia** psichologinės prievartos šiose srityse (**žr. 19 lentelę**): galimybė bendrauti, išreikšti savas mintis, parodyti poziciją (44 proc.); agresyvi kritika, susijusi su paskirtomis užduotimis (39 proc.); mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją (34 proc.). **Didžiausias (visi atsakymai: „Vidutiniškai“ „Dažnai“ ir „Nuolat“)** mobingo apraiškų dažnumo vidurkis – **21 proc.**

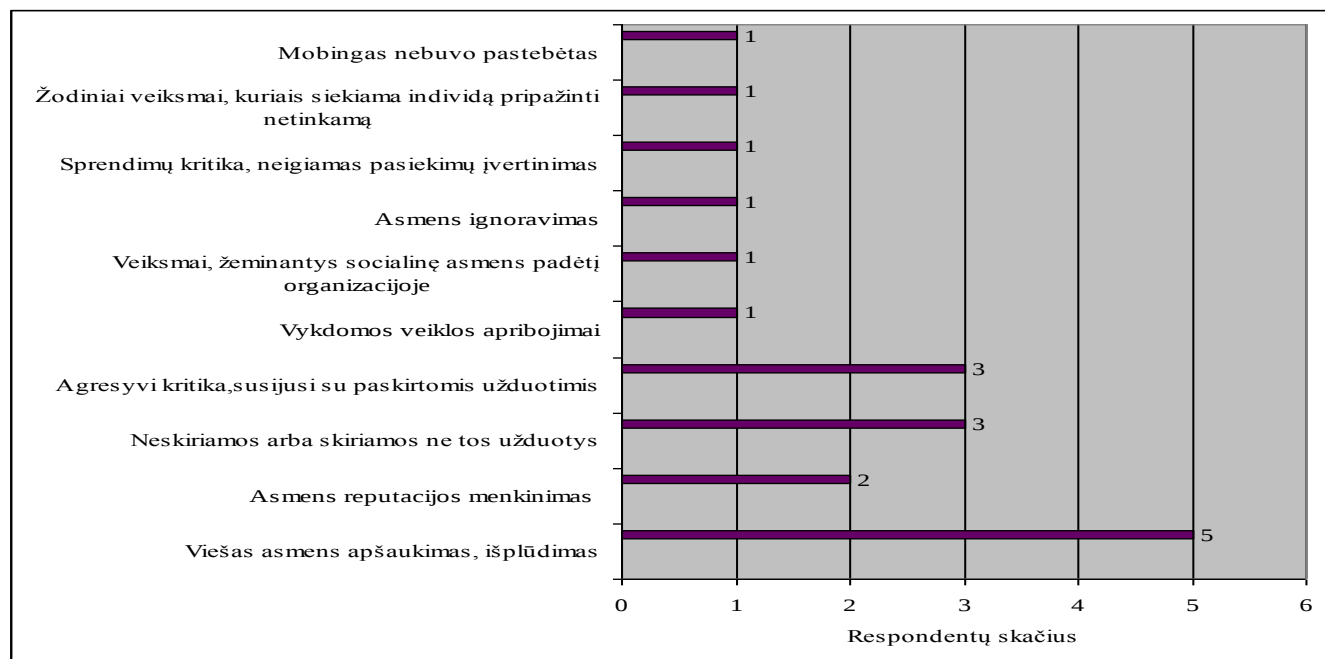
Respondentų nuomone, retai stebimi mobingo atvejai darbe šiose srityse (žr. 20 lentelę): žodinis atakavimas, viešas asmens išplūdymas (54 proc.); agresyvi kritika, susijusi su sprendimais (52 proc.); neigiamas pasiekimų vertinimas, darbų perėmimas (51 proc.). **Atsakymų „Retai“ vidurkis – 38 proc.** Įvertinus visų respondentų, patyrusių psichologinį terorą darbe, atsakymų pasireiškimo dažnį, **bendras vidurkis būtų – 30 proc.** (tiek apklaustųjų retai, vidutiniškai, dažnai ar nuolat patiria mobingavimą darbe). **Pirmojo 2005 metų mobingo tyrimo duomenimis**, kuris buvo atliktas Kauno miesto mokyklose, paaiškėjo, jog **26 proc.** mokytojų (kas ketvirtas pedagogas) patiria emocinį terorizmą iš kolegų (Astrauskaitė M., 2008). Palyginus su J. Vveinhardt tyrimo rezultatais, jos duomenimis, švietimo srityje bendras mobingo apraiškų vidurkis – **10,9 proc.** (2009). Tačiau mobingo apraiškų dažnumas konkrečioje organizacijoje priklauso nuo vadovavimo kokybės, pavyzdžiui, vienoje Vilniaus viešojo valdymo įstaigoje atlikto tyrimo duomenimis, iš 300 įstaigos darbuotojų **80 proc.** per pastaruosius 12 mėnesių patyrė vadovų psichologinį spaudimą (Liutkevičienė I., 2006).

Privataus sektoriaus mobingo apraiškų intensyvumo dažnis pavaizduotas prieduose **Nr. 33 ir Nr.34**. Analizės duomenys parodė, jog UAB „FRISKAS“ darbuotojai patiria daugiausia psichologinės prievartos šiose srityse (žr. 19 lentelę): agresyvi kritika, susijusi su sprendimais (46 proc.); neigiamas pasiekimų vertinimas (46 proc.); agresyvi kritika, susijusi su paskirtomis užduotimis; galimybė bendrauti, išreikšti savo mintis, parodyti poziciją (36 proc.). **Didžiausias (visi atsakymai: „Vidutiniškai“, „Dažnai“ ir „Nuolat“) mobingo apraiškų pasireiškimo vidurkis – 24 proc.** Respondentų nuomone, retai stebimi mobingo atvejai šiose darbo srityse (žr. 20 lentelę): veiksmai, siekiant socialiai izoliuoti asmenį (64 proc.); žodinis atakavimas, viešas asmens išplūdymas (64 proc.); žodiniai veiksmai, kuriais siekiama individą pripažinti netinkamą (55 proc.). **Atsakymų „Retai“ vidurkis – 37 proc.** Įvertinus visų respondentų, patyrusių psichologinį terorą darbe, atsakymų pasireiškimo dažnį, **bendras vidurkis būtų – 30 proc.**; tiek apklaustųjų retai, vidutiniškai, dažnai ar nuolat patiria mobingavimą darbe. Palyginus su J. Vveinhardt tyrimo rezultatais, jos duomenimis leidybos, spausdinimo srityje bendras mobingo apraiškų vidurkis – **10,3 proc.** (2009).

Apibendrinus rezultatus, galima daryti išvadą, jog ir viešojo ir privataus sektorių mobingo atvejų darbe pasireiškimo dažnis vienodas – **30 proc.** Verta paminėti, jog didžiausias atsakiusiųjų kiekis **nepastebėjo jokių mobingavimo veiksmų** šiose srityse: **draudimas (gali būti ir neverbalinis) kolegoms šnekėtis** (87 proc. – viešasis sektorius) ir **asmens reputacijos menkinimas (paskalos, pajuokos) bei draudimas (gali būti ir neverbalinis) kolegoms šnekėtis** (73 proc. – privatus sektorius).

Išanalizavus **kokybinio tyrimo** rezultatus ir apklausus 12 respondentų, iš kurių dauguma atlieka vadovaujamasias funkcijas, paaiškėjo, jog **dažniausiai pastebimas neigiamas reiškinys – viešojo asmens apšaukimas ir išplūdymas (5 atsakiusieji)**, žr. 17 pav. Po 3 respondentus atsakė, jog

organizacijoje pasitaiko agresyvi kritika, susijusi su paskirtomis užduotimis ir neskiriamos arba skiriamos ne tos užduotys. Pasak įmonės direktoriaus A. Aidukevičiaus, atėjusįjį naują darbuotoją „senbuviai“ nenoriai priima į kolektyvą. Gimnazijos direktorė R. Kriaučiūnienė nurodė, jog



17 pav. Mobingo apraiškų dažnumas organizacijose

mobinguojamuoju asmeniu gali tapti ir pats vadovaujantis asmuo, naujai paskirtas vadovavimo pareigoms.

Verta paminėti, jog tik vienas asmuo nurodė, kad jo organizacijoje mobingo apraiškų nepastebėta. Vadinas, „patologiškos“ darbo sąlygos stebimos įvairių veiklos sričių sektoriuose ir Lietuvos organizacijose tai ganėtinai dažnai pasitaikantis reiškinys (Vasiljevienė N., 2006).

Siekiant įvertinti ir palyginti viešojo ir privataus sektorių mobingo apraiškų įtakingumą organizacijos atsinaujinimo galimybėms (žr. priedus Nr. 31; 32 ir Nr. 35; 36) buvo sukurtos 19 ir 20 lentelės. Viešajame sektoriuje didžiausią neigiamą įtaką organizacijos atsinaujinimui turi veiksmai, siekiant (socialiai) izoliuoti asmenį (61 proc.); privačiame sektoriuje – žodinis atakavimas, viešas asmens išplūdymas (73 proc.) (žr. 18 lentelę). Analizės duomenys parodė, jog ir privataus, ir viešojo sektorių darbuotojai vienodai įžvelgia mobingo apraiškų neigiamą įtakingumą organizacijos atsinaujinimui – visų „Ypatingai neigiama“, „Labai neigiama“, „Neigiama“ atsakymų vidurkis abiejuose sektoriuose pasiskirstė po 50 proc.

Didžiausias mobingo apraiškų dažnumas/labiausiai neigiamo mobingo apraiškų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas

Labiausiai moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai							
Viešasis sektorius				Privatus sektorius			
Didžiausias mobingo apraiškų dažnumas („Vidutiniškai“, „Dažnai“, „Nuolat“), proc.		Labiausiai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas („Ypatingai neigiama“, „Labai neigiama“, „Neigiama“), proc.		Didžiausias mobingo apraiškų dažnumas („Vidutiniškai“, „Dažnai“, „Nuolat“), proc.		Labiausiai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas („Ypatingai neigiama“, „Labai neigiama“, „Neigiama“), proc.	
Galimybė bendrauti, išreikšti savas mintis, parodyti poziciją	44	Veiksmai, siekiant (socialiai) izoliuoti asmenį	61	Agresyvi kritika, susijusi su sprendimais	46	Žodinis atakavimas, viešas asmens išplūdimas	73
Agresyvi kritika, susijusi su paskirtomis užduotimis	39	Vykdomos veiklos apribojimai	59	Neigiamas pasiekimų vertinimas	46	Mobinguojamojo izoliavimas, asmens ignoravimas	64
Mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją	34 (mažas procentas)	Žodiniai veiksmai, kuriais siekiama individą pripažinti netinkamą; Asmens reputacijos menkinimas	57	Agresyvi kritika, susijusi su paskirtomis užduotimis ; Galimybė bendrauti, išreikšti savo mintis, parodyti poziciją	36	Agresyvi kritika, susijusi su sprendimais; Neigiamas pasiekimų įvertinimas; Asmens reputacijos menkinimas	64

Kitoje **19 lentelėje** lyginamas ir analizuojamas retas mobingo apraiškų dažnumas ir vidutiniškai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui. Ir viešojo (43 proc.), ir privataus(73 proc.) sektorių daugiausiai respondentų nurodė vidutiniškai neigiamą mobingo apraiškų įtakingumą srityje – galimybė bendrauti, išreikšti savas mintis, parodyti poziciją. Analizės duomenimis, ir privataus, ir viešojo sektorių darbuotojai vienodai išvelgia mobingo apraiškų įtakingumą organizacijos atsinaujinimui – **visų „Vidutiniškai neigiama“ atsakymų vidurkis** abiejuose sektoriuose pasiskirstė po **23 proc. (viešasis) ir 22 (privatus) proc.**

Verta išskirti, jog nemažai viešojo sektoriaus respondentų nurodė, kad mobingo apraiškos neturi įtakos organizacijos atsinaujinimui srityje, susijusiose su darbų perėmimu (44 proc.); privačiajame sektoriuje – neskiriamos arba skiriamos ne tos užduotys (46 proc.).

Retas mobingo apraiškų dažnumo/vidutiniškai neigiamo mobingo apraiškų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas

Mažiau moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai							
Viešasis sektorius				Privatus sektorius			
Mobingo apraiškų dažnumas („Retai“),		Vidutiniškai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas, proc.		Mobingo apraiškų dažnumas („Retai“), proc.		Vidutiniškai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas, proc.	
Žodinis atakavimas, viešas asmens išplūdimas	54	Galimybė bendrauti, išreikšti savas mintis, parodyti poziciją	43	Veiksmai, siekiant socialiai izoliuoti asmenį	64	Galimybė bendrauti, išreikšti savas mintis, parodyti poziciją	73
Agresyvi kritika, susijusi su sprendimais	52	Agresyvi kritika, susijusi su paskirtomis užduotimis	35	Žodinis atakavimas, viešas asmens išplūdimas	64	Vykdomos veiklos apribojimai	37
Neigiamas pasiekimų vertinimas; Darbų perėmimas	51	Neigiamas pasiekimų vertinimas	33(mažas procentas)	Žodiniai veiksmai, kuriais siekiama individą pripažinti netinkamą; Darbų perėmimas	55	Nereikšmingų, neatitinkančių užduočių skyrimas	37

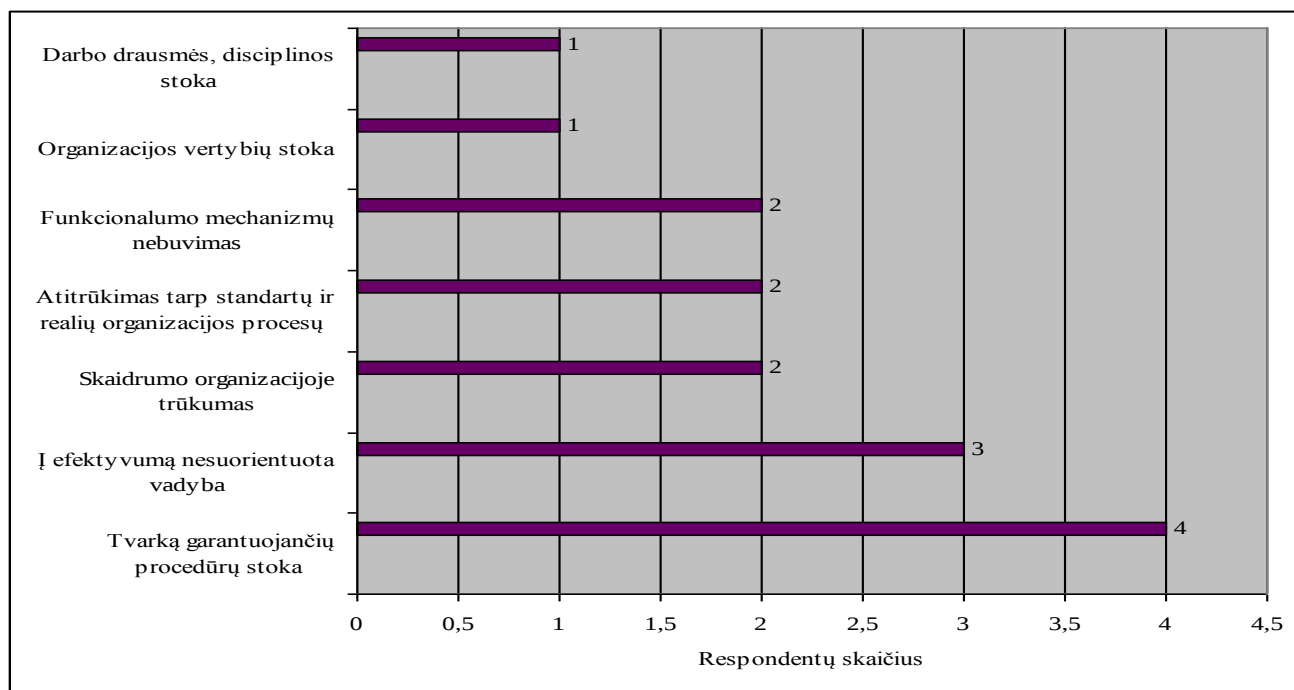
Siekiant įvertinti *mobingo* organizacijose apraiškų dažnumą/įtakingumą organizacijos atsinaujinimui ir įvardinti etines problemines sritis, buvo sudaryta lentelė pagal teiginių koduotę (žr. priedą Nr. 28).

Apibendrinimas. 28 priede pateiktos dvi viešojo ir privataus sektorių palyginimo lentelės, identifikuojančios moraliai jautriausius problemoms punktus ir jų įtakingumą organizacijos atsinaujinimui.

Analizės duomenys parodė, jog **viešojo sektoriaus moraliai jautriausi problemoms punktas** yra šis: didžiausias respondentų atsakymų skaičiaus vidurkis pasireiškia srityje, susijusioje su **mobingo apraiškomis vertinant darbo veiklą** (32 proc.) **Privataus sektoriaus moraliai jautriausias problemoms punktas** sutampa su viešojo sektoriaus punktu: **mobingo apraiškomis, susijusiomis su darbo veiklos vertinimu** (43 proc.). Privataus sektoriaus respondentų nuomone, šis punktas taip pat turi labiausiai neigiamą įtaką organizacijos atsinaujinimui (58 proc.).

Didžiausias **neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas** organizacijos atsinaujinimui **viešajame sektoriuje** susijęs su mobingo apraiškomis, **menkinančiomis asmens statusą ir reputaciją** (53 proc.). **Privačiame sektoriuje** taip pat pasireiškia **šios probleminės srities** labiausiai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (52 proc.).

Atliekant kokybinį tyrimą, respondentams buvo užduotas klausimas, **kokios priežastys lemia mobingo atsiradimo apraiškas konkrečioje organizacijoje**. Respondentų atsakymų duomenys pateikti **18 paveiksle**:



18 pav. Mobingo atsiradimo organizacijoje priežastys

Atsakiusiųjų nuomone, didžiausią įtaką mobingo atsiradimui turi tvarką garantuojančių procedūrų stoka (4 respondentai). 3 respondentai atsakė, jog mobingo atsiradimo viena iš priežasčių – į efektyvumą nesuorientuota vadyba.

Kiti apklaustieji pateikė šiuos subjektyvius atsakymus: „Mobingą atsirasti skatina darbuotojų nesąžiningumas, priklausančių pareigų neatlikimas, nemeilė darbui (A. Aidukevičius); „Mobingas pasitaiko esant dideliui kolektyvui; kita priežastis – formuojant komandą naudojama griežta atranka su tam tikrais išankstiniais asmenybės reikalavimais, kurie užtikrina darnų kolektyvo darbą ilgam laikotarpiui; lyg ir neteko mūsų įmonėje stebėti mobingo reiškinių“ (Saulius, įmonės vadovas); „Manau, pavydas – didžiausias motyvas mobingui atsirasti, taip pat siekiai apsaugoti savo interesus bet kokia kaina (R. Drokov., įmonės vadovas); „Mobingas atsiranda dėl asmeninių darbuotojų savybių, taip pat dėl per didelių iš išorės reguliuojamų darbo santykių“ (A. Vaitiekūnas, įmonės vadovas).

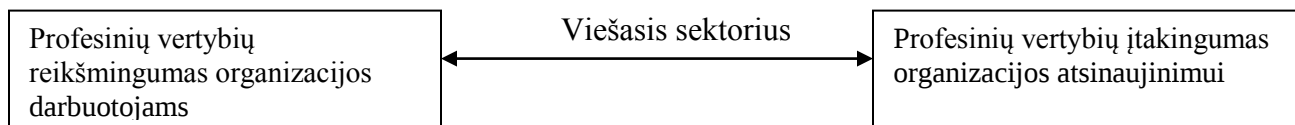
Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog vadovaujantys asmenys neišvengia savo vadovavimo trūkumų, pavyzdžiui: funkcionalumo mechanizmų trūkumas, neformuojama skaidri organizacijos politika. Dauguma respondentų mobingo atsiradimo priežastis ir darbuotojų vertybių formavimo politiką palieka jų „sąžinės“ reikalui (Vasiljevienė N., 2006). Tačiau R. Freitakienės tyrimo

duomenys (2000-2001 m.) parodė, jog geriausiai apriboti neetiškus darbuotojų poelgius – patiems vadovams etiškai elgtis. (51 proc.) (p. 56).

3.2.5. Profesinių ir organizacijos vertybių reikšmingumas bei jų sąsajos su atsinaujinimo galimybėmis

Siekiant įvertinti profesinių ir organizacijos vertybių reikšmingumą bei jų sąsajas su atsinaujinimo galimybėmis, remiantis mokslinė literatūros analize, buvo sudaryta anketos lentelės klausimynas, **žr. į priedą Nr. 4**. Respondentų atsakymai, nurodantys profesinių ir organizacijos vertybių reikšmingumą veiklos kokybei ir efektyvumui – „**Visiškai nereikšminga**“, „**Nereikšminga**“, „**Neutralu**“ – buvo traktuojami kaip **mažą reikšmingumą turinčios vertybės (sumuojama proc.)**. Kiti atsakymai – „**Reikšminga**“, „**Labai reikšminga**“ – buvo vertinami kaip **didelį reikšmingumą veiklos kokybei ir efektyvumui turinčios vertybės**. Respondentų atsakymai, nurodantys vertybių įtakingumą organizacijos atsinaujinimui – „**Visiškai neįtakinga**“, „**Neįtakinga**“, „**Vidutiniškai įtakinga**“ – buvo traktuojami kaip **mažiau įtakingos organizacijos atsinaujinimui vertybės**. Atsakymai – „**Įtakinga**“, „**Ypatingai įtakinga**“ – buvo vertinami kaip **didelį įtakingumą turinčios vertybės**. Įvardinant vertybes, buvo laikomasi M. Guy ir K. Denhardt svarbiausių vertybių klasifikacijos principo. Buvo orientuojamasi į šių vertybių atskaitos taškus: rūpestingumas, geranoriškumas, garbingumas, sąžiningumas, atsiskaitomumas, pažado laikymasis, siekimas tobulėti, ištikimybė, teisingumas, integralumas, pagaba kitiems, atsakingas pilietiškumas.

Įvertinant **viešojo sektoriaus** sąsajas tarp profesinių vertybių reikšmingumo organizacijos darbuotojams ir profesinių vertybių įtakingumo organizacijos atsinaujinimui, buvo atliktas minėtų punktų palyginimas, **žr. į 19 pav.**



19 pav. **Profesinių vertybių ir jų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui ryšiai**

Išanalizavus tyrimo duomenis, kurie pavaizduoti **priede Nr. 38**, rezultatai parodė, jog viešojo sektoriaus reikšmingiausios darbuotojams profesinės vertybės yra šios: motyvuotumas darbui (100 proc.); atsakingas pilietiškumas (100 proc.); patikimumas (97 proc.); profesinis atsakingumas (97 proc.); pagarba kitiems (97 proc.).

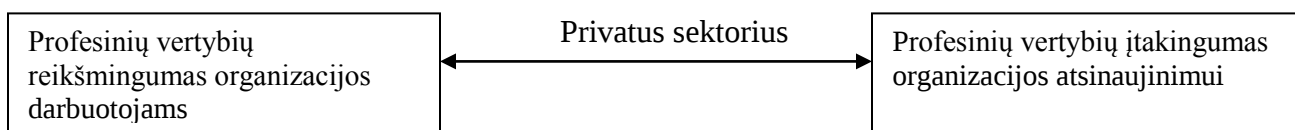
J. Palidaskaitė (2004), analizuodama profesines viešojo administravimo vertybes, pirmiausiai jas interpretuoja bendrųjų profesinių vertybių požiūriu, kurios dažnai apibūdinamos bendresniu

profesinės etikos vardu (36 p.). Išskiriamos reikšmingos darbuotojams profesinės vertybės, susijusios su šiomis sritimis: atsakingas pilietiškumo principas (tarnavimas visuomenės interesui, politinis neutralumas ir kt.); profesinė veikla (kompetencija, nešališkumas, atvirumas, skaidrumas, nesavanaudiškumas), vadyba (efektyvumas, rezultatyvumas ir kt.), bendražmogiškosios dorovės normos (sąžiningumas, principingumas ir kt.). Galima interpretuoti, jog Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos darbuotojų vertybės iš esmės sutampa su svarbiausiomis viešojo sektoriaus deklaruojamomis vertybėmis.

Mažiau „Laisvės“ gimnazijos darbuotojams reikšmingos vertybės – hierarchinė atskaitomybė (58 proc.); demokratiškumas (58 proc.); kūrybiškumas (61 proc.); savirealizacijos jausmas (64 proc.). Šie duomenys rodo organizacijos darbuotojų nepakankamą savimi pasitikėjimo lygį, vengimą prisiimti atsakomybę. Darbuotojai vis dar labiau linkę į individualizmą, kuris kelia lojalumo ir tapatumo organizacijai problemas.

Didžiausias profesinių vertybių įtakingumas organizacijos atsinaujinimui pasireiškė šiuose punktuose: motyvuotumas darbui (97 proc.); patikimumas (97 proc.); atsakingas pilietiškumas (95 proc.); profesinis atsakingumas (94 proc.). Profesinių vertybių reikšmingumo ir įtakingumo pasireiškimas sutapo šiuose vertybių punktuose: garbingumas (81 proc.); patikimumas (97 proc.); socializacija (89 proc.). Didžiausias koreliuojantis neatitikimas stebimas šiuose punktuose: hierarchinė atskaitomybė (reikšmingumas – 58 proc.; įtakingumas – 69 proc.); savirealizacijos jausmas (reikšmingumas – 64 proc.; įtakingumas – 53 proc.); lojalumas draugams (reikšmingumas – 69 proc.; įtakingumas – 78 proc.); kūrybiškumas (reikšmingumas – 61proc.; įtakingumas – 53 proc.). Šie neatitikimai žymi viešojo sektoriaus anksčiau minėtas problemas. Mažiau įtakingos profesinės vertybės atsinaujinimui yra šios: kūrybiškumas (53 proc.); savirealizacijos jausmas (53 proc.); demokratiškumas (61 proc.).

Analizuojant privataus sektoriaus profesinių vertybių reikšmingumą ir jų įtakingumą organizacijos atsinaujinimui, buvo įvertinti jų ryšiai, žr. 20 pav.



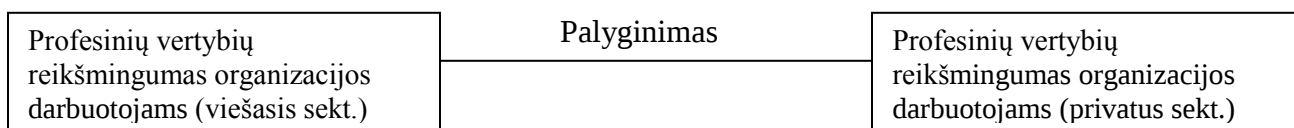
20 pav. **Profesinių vertybių ir jų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui ryšiai**

Respondentų atsakymo duomenys parodė (žr. priedą **Nr. 39**), jog privataus sektoriaus darbuotojams reikšmingiausios profesinės vertybės yra šios: atsakomybė veiklai (100 proc.); motyvuotumas darbui (100 proc.); patikimumas (100 proc.); atsakingas pilietiškumas (100 proc.).

Mažiau reikšmingos vertybės – lojalumas draugams (40 proc.); demokratiškumo principas (50 proc.); demokratinė atskaitomybė (58 proc.); kūrybiškumas; savirealizacijos jausmas (60 proc.). Galima daryti išvadą, jog privataus sektoriaus darbuotojams skiriamas per mažas dėmesys, nesirūpinama žmoniškųjų išteklių vystymu. Tai nesutampa su užsienio organizacijų praktikomis, kur, pasak McGregor, gebėjimas pasitelkti ganėtinai daug vaizduotės, išradingumo ir kūrybiškumo sprendžiant organizacines problemas yra plačiai, o ne siaurai paplitęs visuomenėje (2001, p.137).

Labiausiai įtakingų profesinių vertybių organizacijos atsinaujinimui privačiame sektoriuje atsakusiųjų pasireiškimo intensyvumas – 100 proc. – stebimas šiose srityse: atsakomybė veiklai, motyvuotumas darbui, garbingumas, profesinis atsakingumas, patikimumas, siekis tobulėti, atsakingas pilietiškumas, demokratiškumas. Beveik visuose šiuose punktuose įtakingumo intensyvumas sutapo su reikšmingumu: atsakingumas veiklai, motyvuotumas darbui, garbingumas, patikimumas, atsakingas pilietiškumas. Analizės duomenys parodė, jog mažiau įtakingos organizacijos atsinaujinimui yra lojalumo draugams (70 proc.); hierarchinės atskaitomybės (73 proc.), nešališkumo (73 proc.) vertybės. Labiausiai koreliuojančius neatitikimus žymi šios vertybės: demokratiškumas (reikšmingumas – 60 proc.; įtakingumas – 100 proc.); kūrybiškumas (reikšmingumas – 60 proc.; įtakingumas – 94 proc.); savirealizacijos jausmas (reikšmingumas – 60 proc.; įtakingumas – 93 proc.); lojalumas draugams (reikšmingumas – 40 proc.; įtakingumas – 70 proc.). Vadinas, organizacijoje šios vertybės nėra pakankamai suformuotos, tačiau, respondentų nuomone, jos turi didelę įtaką organizacijos atsinaujinimui. Galima teigti, jog koreliacinis neatitikimas nurodo ir išaugusį poreikį vystyti šias vertybes.

Siekiant palyginti viešojo ir privataus sektorių profesinių vertybių reikšmingumą, buvo įvertinti jų ryšiai pagal 21 pav.

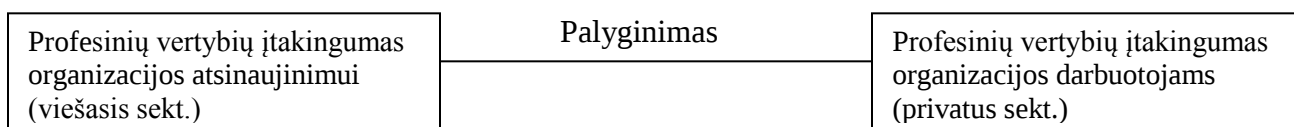


21 pav. Viešojo ir privataus sektorių profesinių vertybių reikšmingumo palyginimas

Analizės duomenys rodo (žr. į priedą Nr. 40), jog abiejuose sektoriuose labiausiai sutampa šių vertybių punktai: motyvuotumas darbui (viešasis sektorius – 100 proc.; privatus sektorius – 100 proc.); atsakingas pilietiškumas (viešasis sektorius – 100 proc.; privatus sektorius – 100 proc.); kūrybiškumas (viešasis sektorius – 61 proc.; privatus sektorius – 60 proc.); demokratiškumas (viešasis sektorius – 58 proc.; privatus sektorius – 60 proc.); siekis tobulėti (viešasis sektorius – 77 proc.; privatus sektorius – 80 proc.); patikimumas (viešasis sektorius – 97 proc.; privatus sektorius – 100 proc.). Labiausiai nesutampa

reikšmingumo intensyvumas šiuose punktuose: demokratinė atskaitomybė (viešasis sektorius – 81 proc.; privatus sektorius – 58 proc.); integralumas (viešasis sektorius – 89 proc.; privatus sektorius – 67 proc.); lojalumas draugams (viešasis sektorius – 69 proc.; privatus sektorius – 40 proc.). Akivaizdu, jog viešojo sektoriaus pagrindiniai profesinių vertybių demokratiškumo ir socialinio bendravimo principai labiau suformuoti.

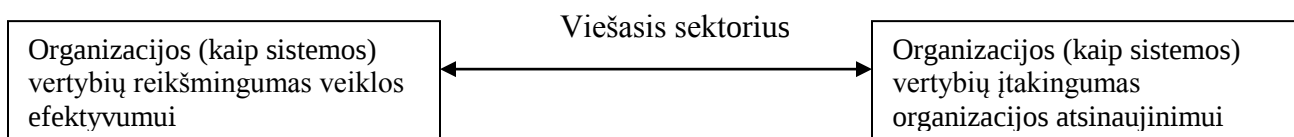
Siekiant palyginti viešojo ir privataus sektorių vertybių įtakingumą organizacijos atsinaujinimui, pagal 22 pav. sudarytas grafikas, **žr. priedą Nr. 41.**



22 pav. **Viešojo ir privataus sektorių profesinių vertybių įtakingumo palyginimas**

Analizės duomenys rodo, jog viešajame ir privačiame sektoriuose labiausiai sutampantys vertybių įtakingumo punktai yra šie: demokratinė atskaitomybė (viešasis sektorius – 80 proc.; privatus sektorius – 80 proc.); lojalumas organizacijai (viešasis sektorius – 78 proc.; privatus sektorius – 79 proc.); motyvuotumas darbui (viešasis sektorius – 97 proc.; privatus sektorius – 100 proc.). Didžiausią koreliacijos neatitikimą turi šios vertybės: kūrybiškumas (viešasis sektorius – 69 proc.; privatus sektorius – 40 proc.); savirealizacijos jausmas (viešasis sektorius – 53 proc.; privatus sektorius – 94 proc.); demokratiškumas (viešasis sektorius – 61 proc.; privatus sektorius – 100 proc.). Šie duomenys rodo, jog viešajame sektoriuje labiau sukuriamos sąlygos darbuotojų saviraiškai, o privačiame sektoriuje labiau stebimas darbu pasitenkinimo jausmas.

Įvertinant **viešojo sektoriaus** ryšius tarp profesinių vertybių reikšmingumo organizacijos darbuotojams ir profesinių vertybių įtakingumo organizacijos atsinaujinimui, buvo atlikta minėtų punktų palyginimas, žr. į 23 pav.



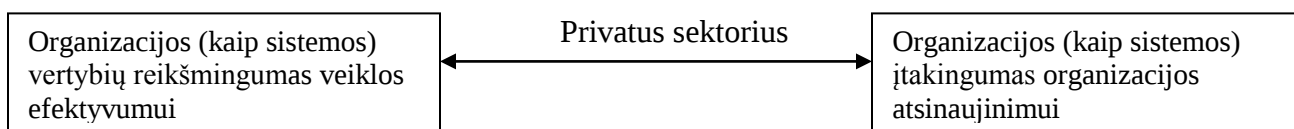
23 pav. **Organizacijos vertybių ir jų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui ryšiai**

Išanalizavus tyrimo duomenis, kurie pavaizduoti priede **Nr. 42**, rezultatai parodė, jog viešojo sektoriaus reikšmingiausios organizacijos vertybės yra šios: atskaitomybė (89 proc.); demokratiškumas

(89 proc.); pokyčių valdymas (86 proc.). Mažiau reikšmingos vertybės – produktyvumas (47 proc.); sąžiningas konkurencingumas (50 proc.); nuolatinis vystymasis (52 proc.). Verta pastebėti, jog visuomenėje paplitusi nuomonė, kad inovacijos ir nuolatinis vystymasis labiau būdingas privačiam sektoriui, tačiau, viešasis sektorius *post* industrinėje visuomenėje, vis labiau įgyjantis privatumo teises, negali atmesti naujovių diegimo principo, kitaip, nebus sukuriama galimybė organizacijai atsinaujinti. Didžiausias organizacijos vertybių įtakingumas atsinaujinimui pasireiškė šiuose punktuose: atsakomybė už kokybę (89 proc.); atskaitomybė (86 proc.); pokyčių valdymas (86 proc.); integralumas (86 proc.); demokratiškumas (86 proc.); atsakomybė už visuomenės gerovę (80 proc.).

Organizacijos vertybių reikšmingumo ir įtakingumo pasireiškimas sutapo šiuose vertybių punktuose: integralumas (86 proc.); pokyčių valdymas (86 proc.). Didžiausias koreliuojantis neatitikimas stebimas šiuose punktuose: įsipareigojimas suinteresuotiesiems (reikšmingumas – 56 proc.; įtakingumas – 31 proc.); inovatyvumas (reikšmingumas – 58 proc.; įtakingumas – 36 proc.); atsakomybė už kokybę (reikšmingumas – 77 proc.; įtakingumas – 89 proc.); moralinė atsakomybė (reikšmingumas – 83 proc.; įtakingumas – 72 proc.). Respondentų nuomone, mažiausiai įtakingos organizacijos atsinaujinimui yra šios vertybės: įsipareigojimas suinteresuotiesiems (31 proc.); inovatyvumas (36 proc.); sąžiningas konkurencingumas (42 proc.). Analizės duomenys rodo, jog gimnazija nėra pasiruošusi diegti naujus organizacinius metodus, nemano, jog paisymas visuomenės interesų sudarys prielaidas organizacijai atsinaujinti.

Analizuojant privataus sektoriaus organizacijos vertybių reikšmingumą veiklos efektyvumui ir jų įtakingumą organizacijos atsinaujinimui, buvo įvertinti jų ryšiai, žr. 24 pav.



24 pav. **Organizacijos vertybių ir jų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui ryšiai**

Respondentų atsakymo duomenys parodė (žr. priedą **Nr. 43**), jog privačiame sektoriuje reikšmingiausios organizacijos vertybės yra šios: atsakomybė už kokybę (100 proc.); produktyvumas (87 proc.); demokratiškumas (86 proc.); pokyčių valdymas (80 proc.); nuolatinis vystymasis (74 proc.).

Šios vertybės iš esmės sutampa su Ingridos Gronskienės (2009) straipsnyje „Žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių modelis“ pateikta į organizaciją orientuotų vertybių klasifikacija: išskiriamos šios organizacijai svarbios vertybės: novatoriškumas, veržlumas, reiklumas produkto ir paslaugų kokybei, produktyvumas, stabilumas, nuolatinis tobulėjimas ir inovacijų diegimas. Pastebimas esminis skirtumas, jog minėtos autorės tirtoje organizacijoje yra skiriamas didelis dėmesys lojalumui ir

atsidavimo principui, o UAB „FRISKAS“ įmonėje nepakankamai pastebimas rūpestis savo žmogiškaisiais ištekliais.

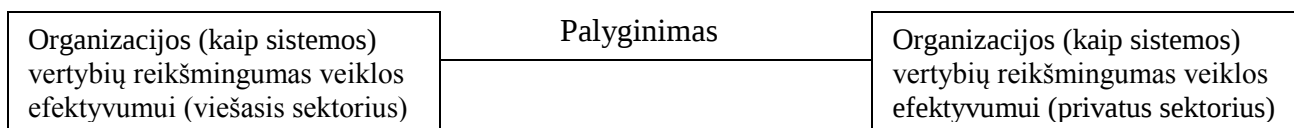
Mažiau reikšmingos vertybės – teisinė atsakomybė (7 proc.); socialinė atsakomybė (20 proc.); įsipareigojimas suinteresuotiesiems (26 proc.); sąžiningas konkurencingumas (46 proc.). I. Gronskienės (2009) tyrimo rezultatais, žemės ūkio organizacijose į visuomenę orientuotos vertybės daug reikšmingesnės: pagarba (kiekvienam asmeniui ir visuomenei); teisingumas ir sąžiningumas (vertybės apima teisingą elgesį tiek įmonės viduje, tiek su partneriais bei klientais); patikimumas (stengiamės atsakingai atlikti savo darbą, visada laikomės etikos nuostatų – tiek bendrovėje, tiek dirbdami su partneriais).

„Lietuvos autoverslo įmonių požiūrio į ĮSA vertinimas“ tyrimo duomenimis (Kovaliov R., Sniežka V. ir kt., 2009), socialiai atsakingą veiklą labiausiai skatina šie veiksniai: ilgalaikis verslo konkurencinis pranašumas, pagerėję įmonės finansiniai rezultatai, geresnė įmonės reputacija, didesnis darbuotojų lojalumas, geresnė darbo aplinka. Mažiau svarbūs yra šie veiksniai: finansinių institucijų kontrolė, geri santykiai su vietos bendruomene (p. 298). Vadinasi, ir UAB „FRISKAS“ įmonėje, ir autorių tyrimo objektuose socialinių santykių ir teisinės atsakomybės principai nėra pakankamai reikšmingi.

Labiausiai įtakingos organizacijos vertybės atsinaujinimui privačiame sektoriuje (UAB „FRISKAS“) yra šios: atsakomybė už kokybę (100 proc.); demokratiškumas (86 proc.); produktyvumas (73 proc.); pokyčių valdymas (73 proc.).

Privataus sektoriaus organizacijos vertybių reikšmingumas ir įtakingumas sutapo dviejuose punktuose: atsakomybė už kokybę (100 proc.); demokratiškumas (86 proc.). Labiausiai koreliuojančius neatitikimus žymi šios vertybės: teisinė atsakomybė (reikšmingumas – 7 proc.; įtakingumas – 67 proc.); integralumas (reikšmingumas – 66 proc.; įtakingumas – 40 proc.); inovatyvumas (reikšmingumas – 47 proc.; įtakingumas – 67 proc.); moralinė atsakomybė (reikšmingumas – 74 proc.; įtakingumas – 60 proc.). Analizės duomenys parodė, jog mažiausiai įtakingos organizacijos atsinaujinimui yra socialinės atsakomybės (20 proc.); įsipareigojimo suinteresuotiesiems (34 proc.) vertybės.

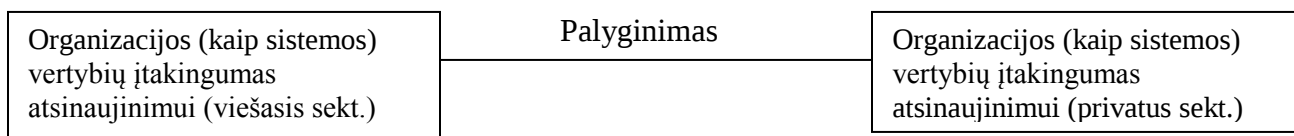
Siekiant palyginti viešojo ir privataus sektorių organizacijos vertybių reikšmingumą, įvertinami ryšiai, pavaizduoti 25 pav.



25 pav. Viešojo ir privataus sektorių organizacijos vertybių reikšmingumo palyginimas

Analizės duomenys rodo (žr. į priedą **Nr. 44**), jog abiejuose sektoriuose labiausiai sutampa šių vertybių punktai: demokratiškumas (viešasis sektorius – 89 proc.; privatus sektorius – 86 proc.); sąžiningas konkurencingumas (viešasis sektorius – 50 proc.; privatus sektorius – 46 proc.); pokyčių valdymas (viešasis sektorius – 86 proc.; privatus sektorius – 80 proc.); inovatyvumas (viešasis sektorius – 58 proc.; privatus sektorius – 47 proc.); moralinė atsakomybė (viešasis sektorius – 83 proc.; privatus sektorius – 74 proc.). Labiausiai nesutampa reikšmingumo intensyvumas šiuose punktuose: teisinė atsakomybė (viešasis sektorius – 64 proc.; privatus sektorius – 7 proc.); socialinė atsakomybė (viešasis sektorius – 76 proc.; privatus sektorius – 20 proc.); atsakomybė už visuomenės gerovę (viešasis sektorius – 72 proc.; privatus sektorius – 46 proc.). Akivaizdu, jog ĮSA atsakomybės problemos būdingos privačiam sektoriui.

Nustatant ryšius tarp viešojo ir privataus sektorių organizacijos vertybių įtakingumo atsinaujinimo galimybėms, lyginama principu, pavaizduotu 26 pav.



26 pav. **Viešojo ir privataus sektorių organizacijos vertybių įtakingumo palyginimas**

Analizės duomenys rodo (**žr. priedą Nr. 45**), jog viešajame ir privačiame sektoriuose sutampantys organizacijos vertybių įtakingumo punktai yra šie: demokratiškumas (viešasis sektorius – 86 proc.; privatus sektorius – 86 proc.); sutarčių laikymasis (viešasis sektorius – 67 proc.; privatus sektorius – 67 proc.); labiausiai sutampantys – informacijos skaidrumas (viešasis sektorius – 58 proc.; privatus sektorius – 60 proc.); sąžiningas konkurencingumas (viešasis sektorius – 42 proc.; privatus sektorius – 40). Didžiausią koreliacijos neatitikimą turi šios organizacijos vertybės: socialinė atsakomybė (viešasis sektorius – 78 proc.; privatus sektorius – 20 proc.); atskaitomybė (viešasis sektorius – 86 proc.; privatus sektorius – 40 proc.); integralumas (viešasis sektorius – 86 proc.; privatus sektorius – 40 proc.).

R. Pučėtaitė (2007) atlikusi tyrimą ir įvertinusi sąsajas tarp organizacijos problemų, etikos vadybos priemonių ir darbo vietos humanizavimo praktikų, orientavosi į šias reikšmingiausias organizacijų vertybes: teisingumą, sąžiningumą, atvirumą, pagarbą, atsakomybę, rūpestį, autonomiškumą, pasitikėjimą (p. 70). Būtina paminėti, jog profesinės ir organizacinės vertybės dažnai turi persidengimo principą.

Apibendrinimas. Siekiant palyginti profesinių ir organizacinių vertybių reikšmingumą veiklos efektyvumui abiejuose sektoriuose, sudaryta analizės duomenų apibendrinimo **lentelė 20**. Duomenys rodo, jog abiejuose sektoriuose reikšmingos darbuotojams profesinės vertybės yra šios: motyvuotumas

darbui, patikimumas, atsakingas pilietiškumas, profesinis atsakingumas. Organizacijos vertybės sutampa dviem punktais – demokratiškumu ir moraline atsakomybe.

20 lentelė

Reikšmingiausios vertybės veiklos efektyvumui							
Viešasis sektorius			Privatus sektorius				
Profesinės vertybės	Proc.	Organizacijos vertybės	Proc.	Profesinės vertybės	Proc.	Organizacijos vertybės	Proc.
Motyvuotumas darbui	100	Atskaitomybė	89	Atsakomybė veiklai	100	Atsakomybė už kokybę	100
Atsakingas pilietiškumas	100	Demokratiškumas	89	Motyvuotumas darbui	100	Produktyvumas	87
Patikimumas	97	Pokyčių valdymas	86	Patikimumas	100	Demokratiškumas	86
Profesinis atsakingumas	97	Integralumas	86	Atsakingas pilietiškumas	100	Pokyčių valdymas	80
Pagarba kitiems	97	Moralinė atsakomybė	83	Profesinis atsakingumas	93	Nuolatinis vystymasis Moralinė atsakomybė	74

Vadinas, galima daryti išvadą, jog abiejuose sektoriuose vienodai reikšmingos tos pačios profesinės vertybės. Tačiau organizacijos (kaip sistemos) vertybių reikšmingumo skirtumas pakankamai didelis.

Kitoje lentelėje (21) apibendrinti duomenys rodo viešojo ir privataus sektorių mažiau reikšmingų profesinių ir organizacijos vertybių palyginimą.

21 lentelė

Mažiau reikšmingos vertybės veiklos efektyvumui							
Viešasis sektorius			Privatus sektorius				
Profesinės vertybės	Proc.	Organizacijos vertybės	Proc.	Profesinės vertybės	Proc.	Organizacijos vertybės	Proc.
Hierarchinė atskaitomybė	58	Produktyvumas	47	Lojalumas draugams	40	Teisinė atsakomybė	7
Demokratiškumas	58	Sąžiningas konkurencingumas	50	Demokratiškumas	50	Socialinė atsakomybė	20
Kūrybiškumas	61	Nuolatinis vystymasis	52	Demokratinė atskaitomybė	58	Įsipareigojimas suinteresuotiesiems	26
Savirealizacijos jausmas	64	Įsipareigojimas suinteresuotiesiems	56	Kūrybiškumas Savirealizacijos jausmas	60	Sąžiningas konkurencingumas	46
Lojalumas draugams	69	Sutarčių laikymasis Inovatyvumas	58	Hierarchinė atskaitomybė	67	Atskaitomybė Atsakomybė už visuomenės gerovę	46

Lentelėje pateikti respondentų atsakymų rodikliai atskleidžia, jog tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose yra mažiau reikšmingos panašios profesinės vertybės: hierarchinė atskaitomybė, lojalumas draugams, demokratiškumas, kūrybiškumas, savirealizacijos jausmas. Tačiau organizacinių vertybių mažesnis reikšmingumas sutampa tik vienu punktu: įsipareigojimas suinteresuotiesiems. Verta pastebėti, jog viešajame sektoriuje ypatingai mažai reikšminga tokia organizacinė vertybė kaip **teisinė atsakomybė**. Tokie rezultatai rodo probleminę sritį (mezo ir makro lygmeniu) – Lietuvos įmonių prastą teisinę atskaitomybę prieš šalies visuomenę, valstybę, valdžią. Dauguma organizacijų vadovų nurodo, jog lojalumo teisei trūkumas susijęs su mažo pasitikėjimo valdžia aspektu.

Įvertinant mažiausią organizacijos vertybių reikšmingumą, galima daryti išvadą, jog viešajame sektoriuje organizacinės vertybės daugiau orientuotos į visuomeninį interesą. Orientacija į visuomeninį interesą etikoje apibūdinama kaip įsipareigojimai įgyvendinti visuomeninius uždavinius ir pasireiškia visuomeninių idealų forma (Pukienė R., Stokaitė I., 2005). O privačiame sektoriuje, šiuolaikinėmis globalios rinkos sąlygomis, tokios svarbios organizacijos vertybės kaip sąžiningas konkurencingumas, socialinė atsakomybė, atsakomybė už visuomenės gerovę nėra svarbios.

Lentelėje **Nr. 22** apibendrintas įtakingiausių profesinių ir organizacinių vertybių poveikis organizacijos atsinaujinimui.

22 lentelė

Įtakingiausios vertybės organizacijos atsinaujinimui							
Viešasis sektorius			Privatus sektorius				
Profesinės vertybės	Proc.	Organizacijos vertybės	Proc.	Profesinės vertybės	Proc.	Organizacijos vertybės	Proc.
Motyvuotumas darbui Patikimumas	97	Atsakomybė už kokybę	89	Atsakomybė veiklai	100	Atsakomybė už kokybę	100
Atsakingas pilietiškumas	95	Atskaitomybė	86	Motyvuotumas darbui	100	Demokratiškumas	86
Profesinis atsakingumas	94	Pokyčių valdymas	86	Garbingumas	100	Produktyvumas	73
Pagarba kitiems	92	Integralumas Demokratiškumas	86	Profesinis atsakingumas	100	Pokyčių valdymas	73
Socializacija	89	Atsakomybė už visuomenės gerovę	80	Patikimumas Siekis tobulėti Atsakingas pilietiškumas demokratiškumas	100	Sutarčių laikymasis Teisinė atsakomybė Inovatyvumas	67

Duomenys atskleidžia, jog viešajame ir privačiame sektoriuose labiausiai sutampa profesinių vertybių įtakingumas šiais punktais: motyvuotumas darbui, profesinis atsakingumas, patikimumas, atsakingas pilietiškumas. Ankstesnėse lentelėse (**26, 27**) stebėjome, jog organizacinių vertybių

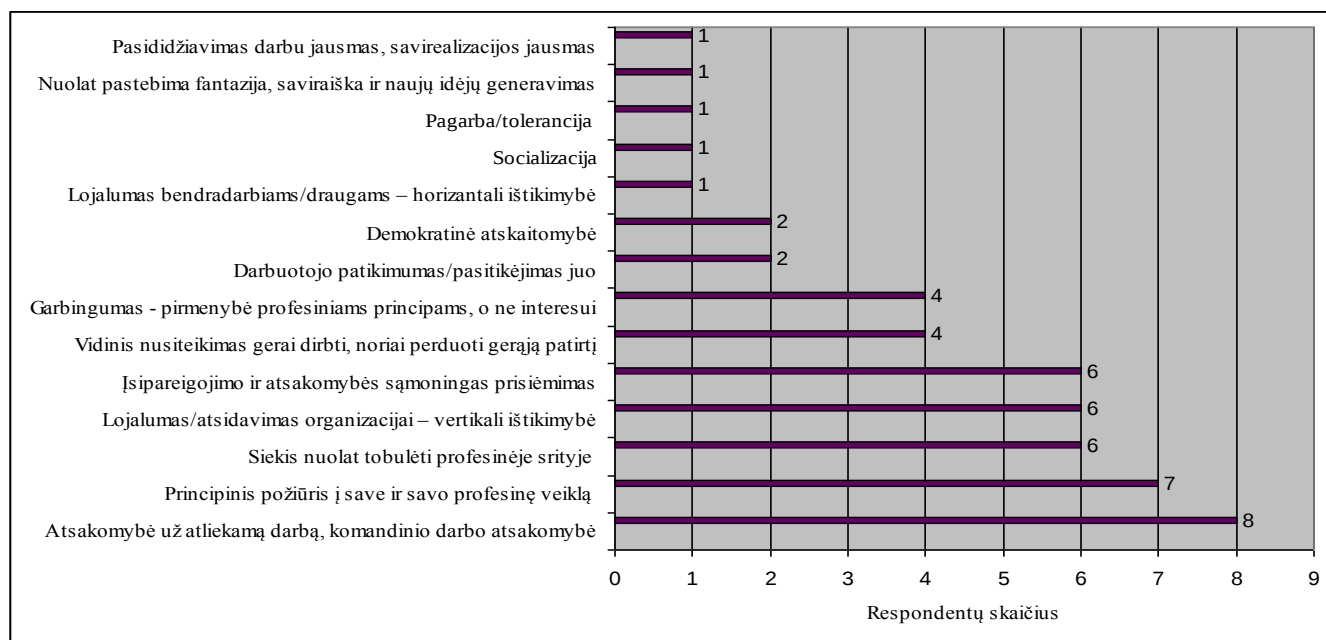
reikšmingumas, lyginant abu sektorius, pakankamai skirtingas, tačiau kalbant apie organizacijos vertybių įtakingumą, siekiant atsinaujinimo galimybių, viešajame ir privačiame sektoriuose jis labiau sutampa nei skiriasi. Abiejuose sektoriuose atsinaujinimui reikšmingos tokios organizacinės vertybės kaip atsakomybė už kokybę, demokratiškumas, pokyčių valdymas.

23 lentelėje apibendrinantys duomenys rodo, jog abiejuose sektoriuose mažiau įtakinga organizacijos atsinaujinimui yra profesinė vertybė – hierarchinė atskaitomybė.

23 lentelė

Mažiau įtakingos vertybės organizacijos atsinaujinimui							
Viešasis sektorius				Privatus sektorius			
Profesinės vertybės	Proc.	Organizacijos vertybės	Proc.	Profesinės vertybės	Proc.	Organizacijos vertybės	Proc.
Kūrybiškumas	53	Įsipareigojimas suinteresuotiesiems	31	Lojalumas draugams	70	Socialinė atsakomybė	20
Savirealizacijos jausmas	53	Inovatyvumas	36	Hierarchinė atskaitomybė	73	Įsipareigojimas suinteresuotiesiems	34
Demokratiškumas	61	Sąžiningas konkurencingumas	42	Nešališkumas	73	Sąžiningas konkurencingumas	40
Hierarchinė atskaitomybė	69	Produktyvumas	50	Lojalumas organizacijai	79	Atskaitomybė	40

Tai rodo respondentų, kaip darbuotojų, nenorą paklusti atskaitomybės principui ir identifikuoja tapatumo, lojalumo organizacijai, intereso konflikto mikro lygio problemas. Kalbant apie organizacines vertybes ir jų įtakingumo poveikį atsinaujinimui, abiejuose sektoriuose yra mažiau reikšmingos šios vertybės: įsipareigojimas suinteresuotiesiems, sąžiningas konkurencingumas.

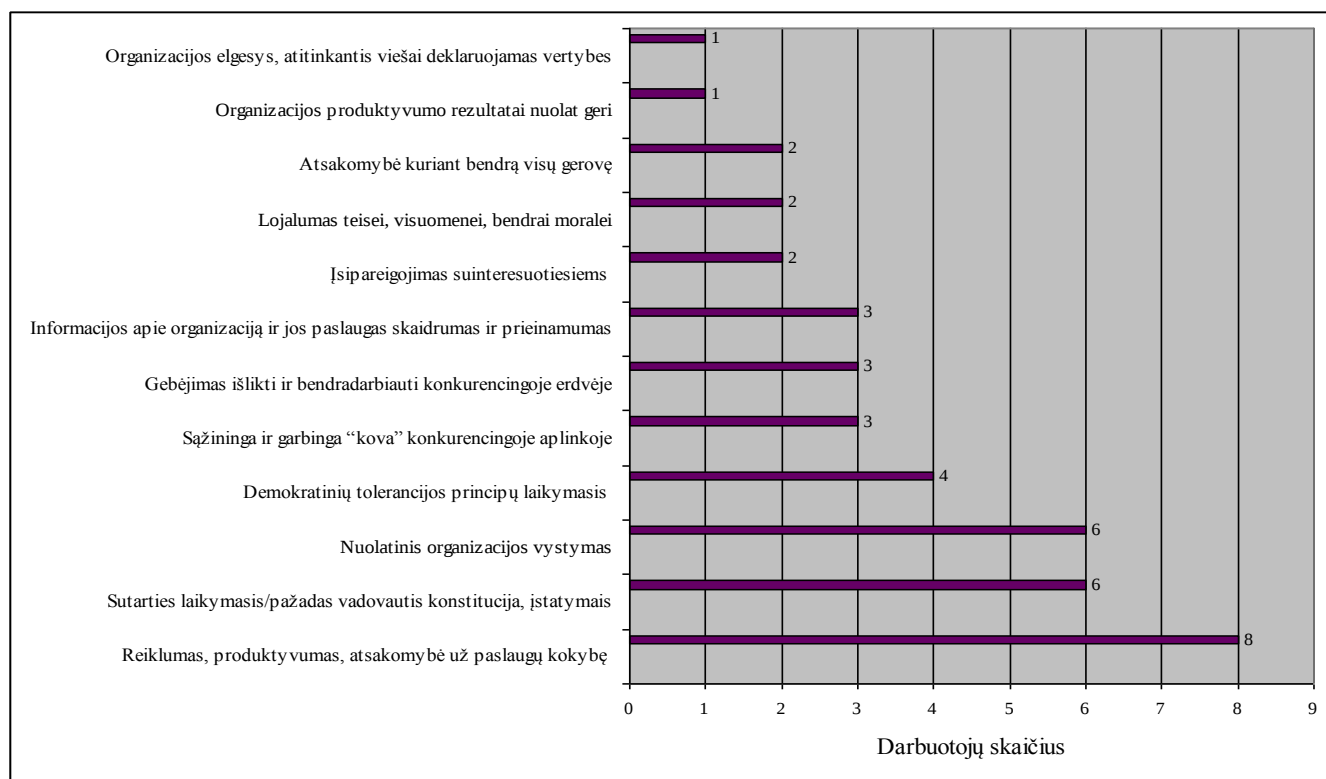


27 pav. Profesinės vertybės, labiausiai skatinančios organizacijos atsinaujinimą

Šios sritys identifikuoja organizacijos (kaip sistemos) problemas, susijusias su vis dar Lietuvoje populiariais “laukinio” kapitalizmo konkurencingumo principais, kai siekiama bet kokiomis nesąžiningomis priemonėmis pelningumo ir rinkos “užkariavimo” (Vasiljeviene N., 2006, Misevičius V., 2003). R. Freitakienės tyrimo duomenys (2000-2001) taip pat parodė, jog klausimu “Ar jūs pritariate teiginiui, kad situacijoje, kurioje tenka rinktis: pasielgti dorai arba savanaudiškai”, lietuviai verslininkai renkasi naudą – 56 proc. (67 p.).

Analizuojant **kokybinio tyrimo (27 pav.)** rezultatus, respondentų nuomone, organizacijos atsinaujinimui turi didžiausią poveikį šios profesinės vertybės: atsakomybė už atliekamą darbą, principinis požiūris į save ir savo profesinę veiklą, siekis nuolat tobulėti profesinėje srityje, lojalumas/atsidavimas organizacijai, atsakomybės jausmas. Mažiau respondentams svarbios profesinės vertybės, orientuotos į asmeninį interesą.

28 pav. atskleidžia organizacijos vertybių įtakingumą, turintį didžiausią poveikį organizacijos atsinaujinimui.



28 pav. Organizacijos vertybės, labiausiai skatinančios organizacijos atsinaujinimą

Respondentų nuomone, įtakingiausios organizacijos vertybės yra šios: reiklumas, produktyvumas, atsakomybė už paslaugų kokybę; sutarties laikymasis/pažadas vadovautis konstitucija, įstatymais, nuolatinis organizacijos vystymas, demokratinį principų laikymasis. Tačiau UAB „FRISKAS“ įmonės darbuotojams „įstatympaklusimo“ ir demokratiškumo principai nėra reikšmingi.

3.3. Ryšių tarp etikos vadybos ir organizacijos atsinaujinimo galimybių prielaidos

Apibendrinant galima teigti, jog Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos darbuotojų profesinių vertybių orientyrai labiau atitinka socialinės atsakomybės principus, labiau nukreipti į visuomeninį interesą, kartu prisidedant ir prie bendros gerovės kūrimo, tačiau nėra pakankamai formuojama politika, jog švietimo sritis, veikiama nepalaujamų įvairių pokyčių ir aplinkos veiksnių, taip pat turi būti pasiruošusi nuolat atsinaujinti. Akivaizdu, jog dauguma respondentų vis dar vadovaujasi subjektyviais tradicinės pasaulėžiūros moralės imperatyvais. Kokybinio tyrimo metu paaiškėjo, jog mokymo įstaigų vadovai yra labiau pasiruošę priimti dalykinės etikos diegimo galimybę, tačiau per daug yra veikiami pedagogų tradicinės pasaulėžiūros konservatyvizmo.

Privataus sektoriaus įmonė UAB „FRISKAS“ yra pasiruošusi vystyti ir atsinaujinti technologijų srityje, tačiau nemano, jog žmogiškųjų išteklių vadyba ir vystymas yra reikšmingi organizacijos veiklos efektyvumui. Bendrosios vertybės labiau nukreiptos į atsakomybę veiklai ir kuo didesnę produktyvumą. Be to, vis dar vadovaujamosi „laukinio“ kapitalizmo principais (galia ir įtaka), atmetant tokias vertybes, kaip garbingą konkurencingumą, sąžiningą demokratiškumą, teisinę atsakomybę. Kokybinio tyrimo metu paaiškėjo, jog dauguma įmonių vadovų nemano, kad dalykinės etikos institucionalizavimas pakeltų jų organizacijos našumą ir produktyvumą. Tačiau R. Freitakienės tyrimo duomenimis (2000-2001), į klausimą „Ar sutinkate su teiginiu, kad, žvelgiant iš laiko perspektyvos, organizacijos sėkmė gerokai priklausys nuo to, kaip ji laikosi etikos normų“ – greičiausiai taip atsakė didžiausias respondentų kiekis (47 proc.) (58 p.).

Pabaigoje pateikiama respondentų subjektyvi nuomonė, vertinanti etikos vadybos veiksmingumą jų organizacijos veikloje. Į klausimą „**Ar etikos vadyba – veiksminga priemonė kelti ne tik etikos lygį, bet ir skatinti Jūsų organizacijos efektyvią veiklą, taip sudarant prielaidas atsinaujinimo galimybėms?**“ apklaustųjų atsakymai pasiskirstė taip:

- Alex J. Zautra, Arizonos universiteto (Arizona State University) psichologijos fakulteto profesorius: „Organizacijos augimas priklauso nuo galimybių ir lankstumo, nuo tinkamų sąlygų ir teisingo išteklių paskirstymo. Jei darbuotojai jaučia, kad su jais elgiamasi neteisingai (t.y., neetiškai), jie negali pasitikėti organizacijos vadovais. Auga nepaklusnumas, vadinasi, trūkinėja ir vadybiniai procesai. Vadovai, negalintys užtikrinti lygių galimybių ir vertinimo principo, trukdo organizacijos augimui ir vystymuisi“.
- Dr. Vanda Brimienė, Vilniaus Gedimino technikos universiteto (VGTU) Medžiagotyros ir suvirinimo katedros docentė: „Visi nauji moksliniai metodai turi pateisinti save praktikoje.

Lietuvoje yra pakankamas etikos vadybos priemonių arsenalas, bet kad negirdėjau jokių konkretesnių tyrimų. O profesinį kodeksą turi ir juo vadovaujasi bet kuri save gerbianti įmonė“.

- Marija Gineitienė, Vilniaus Barboros Radvilaitės pagrindinės mokyklos pavaduotoja neformaliai ugdymui: „Taip, žinoma. Mūsų organizacijos veikloje itin svarbi etika, nes darbo pobūdis – bendravimas su žmonėmis. Etikos vadyba (tinkama ir veiksminga) gali iš esmės optimizuoti veiklą“.
- Jolanta Gutauskaitė, Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos pavaduotoja ugdymui: „Taip, etikos vadyba turėtų būti mokykloje. Ji skatina gerą etišką elgesį. Tačiau gal reikėtų mokymų, kaip diegti ją į praktiką“.
- Rita Kriaučiūnienė, Vilniaus „Laisvės“ gimnazijos direktorė, vadovauja 60 - ies mokytojų kolektyvui: „Taip, nes kartais žmogus (darbuotojas) nesijaučia esąs savo profesijos atstovas ir leidžia piktnaudžiauti sau neetišku elgesiu. Suprantu, kad į darbą ateiname iš skirtingų kultūrų, socialinių aplinkų, tačiau darbe esi jau ne vienas, todėl turi reguliuoti savo elgesį. Etikos kodeksas, manau, leistų suderinti šiuos skirtumus, įgalintų savirefleksijai, leistų nustatyti problemas ir jas išspręsti“.
- Irena Saveitonienė, AB „Snaigė“, projektų vadovė, atsakinga už 686 – ių darbuotojų veiklą: „Taip, atsakomybė už atliekamą darbą, už kokybę, reiklumas, produktyvumas ir t. t...“.
- Artūras Vaitiekūnas, įmonės UAB „Friskas“ vadovas, atsakingas už 15 – kos darbuotojų veiklą: „Nemanau, kad etikos vadyba mano įmonei duotų daugiau efektyvumo. Mes ir taip su klientais mandagūs. Tik papildomas rūpestis, ir taip niekur nespėjam“.
- Roman Drovok, įmonės UAB „Advista“ vadovas, atsakingas už 20 – ies žmonių veiklą: „Manau, etika turi užsiimti kitos institucijos, o ne privatus sektorius, man jos nereikia“.
- Virginijus Dumbliauskas, AB „Snaigė“ gamybos vadovas, atsakingas už 421 darbuotojų veiklą gamybos ir kokybės srityse: „Aukštas etikos lygis kolektyve rodo organizacijos brandumą ir sudaro sąlygas tobulėjimui“.
- Saulius, įmonės vadovas, atsakingas už 50 – ies žmonių veiklą: „Mūsų įmonei neteko susidurti su šia vadybos priemone“.
- Artūras Aidukevičius, atsakingas už 11 – os žmonių veiklą: „Gal šiandieną ir turėtų įtakos, bet ne pernai, nes išlikti buvo gyvybiškai svarbu bet kokiomis priemonėmis“.
- Romaldas, įmonės UAB „Tamona“ vadovas, atsakingas už 20-ies žmonių veiklą: „Esu taikęs savo įmonėje kokybės vadybos diegimo sistemą. Manau, kad etikos vadyba labiau tinka viešajam sektoriui“.

Apibendrinant galima daryti išvadas, jog respondentų nuomonė apie etikos vadybos įtakingumą atsinaujinimo galimybėms pakankamai subjektyvi, tačiau reikalaujanti metodologinio šio instrumento pagrindimo ir praktinių veiksmingumo pavyzdžių. Iš tiesų mūsų šalyje pakankamai mažai dar skiriama dėmesio organizacinės etikos klausimams, etikos konsultantų bei profesionalų paruošimui, nėra standartizuotų diegimo ir informacijos tinklų, etikos centrų. Todėl Lietuvos dauguma organizacijų, ypač smulkiojo verslo įmonės, vis dar taiko savoje praktikoje tradicines valdymo sistemas, kurios stabdo žmogiškųjų išteklių našumą ir vystymą(si), taip nepaliekant prielaidų atsinaujinti humanistinių santykių srityje. UAB „FRISKAS“ vadovo žodžiais tariant, dauguma privataus sektoriaus smulkiojo verslo įmonių yra ankstyvojo kapitalizmo lygyje, nes Lietuvos privatus verslas turi vos 20 metų patirtį: orientuojamasi daugiau į pelną, t. y., materialius dalykus. Didesnį socialinės atsakomybės vertybių formavimąsi vis dėlto lemia organizacijų ekonominis stabilumas ir ilgametė patirtis. Todėl Lietuvos privačiame smulkiojo verslo diskurse kalbėti apie etikos institucionalizavimą ir jo poveikį atsinaujinimo galimybėms dar nepribrendo ir yra tik formalaus svarstymo lygmenyje. Kitaip mano R. Pučėtaitė formuluodama daktaro disertacijos „Etinių problemų sprendimas: etikos vadybos priemonės ir darbo aplinkos humanizavimas“ (2007) išvadas: pažangios etikos vadybos priemonės ir būdai kelia organizacijos efektyvumą, optimizuoja veiklą ir sprendžia socialines – etines problemas.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Išanalizavus organizacijų etikos vadybos teorinius, metodologinius aspektus ir atlikus organizacijų etikos vadybos analizę, siekiant nustatyti etikos vadybos įtakingumo galimybes organizacijų atsinaujinimui, formuluojamos šios teorinės ir metodologinės dalies išvados apibendrinamojo pobūdžio **išvados**:

1. Lietuvos ir užsienio mokslininkų literatūroje akcentuojama, jog didėjant ekonomikos, politikos ir socialinės veiklos įtakai ir jų poveikiui visuomenės gyvenimo sritims, iškyla būtinybė ir organizacijoms priimti vis didesnę socialinę atsakomybę už kuriamą visos visuomenės gerovę. Globalizacijos ir augančios konkurencijos problemos verčia ieškoti naujų metodų, priemonių ir būdų, padėsiančių lanksčiau reaguoti į permainingą rinką, žmoniškųjų santykių pokyčius ir vis didėjantį visuomenės spaudimą. Taip organizacijoms iškyla ir **humanistinis atsinaujinimo** poreikis, padedantis spręsti žmogaus veiklos, jo mąstymo ir pasaulinio santykio neatitikimo problemas. Siekiant sujungti žmogaus, organizacijos ir sociumo tikslus, iškyla dalykinės etikos institucionalizavimo svarba, kuri padėtų formuoti produktyvius, darbo efektyvumą didinančius, žmoniškųjų bei institucinių santykių tinklus. Kitaip sakant, iškyla būtinybė teoriniams etikos mokslo aspektams įgyti praktinį pobūdį.
2. Lietuvos mokslininkai analizuodami etikos sampratą ir institucinės etikos padėtį mūsų šalyje, pastebi, jog Lietuvos visuomenėje etikos suvokimas remiasi užsikonservavusios socialistinės ideologijos ir katalikiškos pasaulėžiūros principais. Moralinės dilemos ir klausimai vis dar paliekami subjektyviame samprotavimų lygmenyje, bijant juos konceptualiai svarstyti ir viešinti. Toks nihilistinis požiūris būdingas daugumai *post* sovietinio mentaliteto kultūrų, kuriose laisvoji rinka traktuojama kaip moraliai abejotina ir apgaulinga, o etinės problemos laikomos kaip „blogis“ ir ignoruojamos. Naujųjų laikų požiūris į etiką **yra atsinaujinęs**, paneigiantis gėrio kilmę iš abstrakčių filosofijos moralės imperatyvų. Gėrio esmė kyla iš gyvenimo tikrovės ir konkrečios žmogaus praktinės veiklos, siekiant panaikinti žodžio ir veiksmo atitrūkimą. Todėl, laikantis etinių dalykinės veiklos principų, materialus gerovės pamatas gali padėti kurti ir vystyti bendrą visuomenės gerovę. Tačiau mokslininkai pastebi, kad dauguma Lietuvos šiandienos organizacijų vis dar gyvena postsocialistinio etikos sampratos stereotipais ir nepripažįsta etikos, o ypač jos taikymo vadyboje, atnaujinimo būtinybės. Todėl vienos iš dažniausių pasitaikančių problemų – nepaklusnumas įstatymams, etikos normoms, neprincipingumas, neatsakingumas. Viena iš efektyviausių šių problemų šalinimo priemonė – vertybių ugdymo metodikų diegimas organizacijos praktikoje.

3. Permainingo laikmečio postindustrinės visuomenės reikšmingiausia **inovacija, kaip viena iš atsinaujinimo elementų**, darbo ir socialinių santykių srityse – dalykinės etikos institucionalizavimas bet kurioje dalykinėje veikloje. Tai kartu tokių vertybių kaip socialinės atsakomybės, pasitikėjimo, iniciatyvumo, skaidrumo, teisingumo, „įstatympaklusnumo“, integralumo, konkurencinio garbingumo taisyklių instrumentinis diegimas įvairiose darbo veiklos sferose.
4. Mokslinė literatūros analizė įvardino ekonomikos pasaulėžiūrinių vertybių pokyčius, įtvirtinusius institucijų struktūrose naujas postmodernistinės pasaulėžiūros orientacijų kryptis: partneriški, abipusiškai naudingi ir pagarbūs santykiai; interesų suderinamumo – socialinio kontrakto, bendradarbiavimo, komunitarizmo principai; institucinis liberalizmas; savikontrolė, savireguliacijimas; narystės teisės; platesnis bendruomenės poreikių bei lūkesčių nustatymas; poreikis aplinkai – visiems suinteresuotiesiems; išplėstas ir ekstensyvus vyriausybės planavimas; integratyvus socialinio požiūrio „holistinis“ žinių panaudojimas. ES ir kitų tarptautinių ekonominių bendrijų vienas iš pagrindinių reikalavimų – diegti organizacijose socialinės atsakomybės, garbingumo ir sąžiningumo koncepciją – paskatinti išaugusį organizacinės etikos diegimo poreikį. Šiuo veiksmu siekiama subalansuoti ekonominį augimą, socialinį bendradarbiavimą ir įtvirtinti minėtus savireguliacijos mechanizmus.
5. Organizacijas tiriantys mokslininkai, studijuodami organizacinės etikos reiškinius, pvz.: įsipareigojimus visuomenei, susidarąčias problemas, kylančius konfliktus, nesklandumus, piknaudžiavimus ir kt., nurodo, jog neetiško elgesio priežastys tiek viešajame, tiek verslo sektoriuose yra labiau panašios nei skirtingos.
6. Nors Lietuvoje dėmesys organizacinės etikos diegimui į praktiką yra išaugęs, tačiau nėra pakankamas: trūksta šalies mastu etikos iniciatyvos, etikos mokymus koordinuojančių institucijų, mažai vykdomas etikos auditas, trūksta specializuotų etikos centrų, nepakanka profesionalių etikos konsultantų ir tarnautojų, nesukurti institucionalizavimo elementų diegimo į praktiką mechanizmai ir kt. – nėra kompleksinio, nukreipiant jį į socialinio kontrakto bei integralumo kūrimą. Diskusijos etikos klausimais labiau pastebimos žiniasklaidos probleminiuose straipsniuose po neetiškų subjektų veiksmų, bet kaip prevencinė priemonė mažai dar taikoma. Tačiau užsienio organizacijų praktika parodė, kad etikos infrastruktūra šiais laikais – galinga organizacijos (mikrolygmenyje) ir visuomenės (makrolygmenyje) valdymo įrankių sistema, tapanti priemone „patobulinti kapitalizmą, tikslingai naikinant nuolat atsirandančias negeroves“ (Vasiljevienė N., 2006, p. 363). Etikos priemonių diegimas organizacijų vadyboje kelia darbuotojų ir organizacijų darbo efektyvumą ir optimizuoja veiklą, mažina neetiško elgesio pasireiškimus ir problemas, didina jautrumą etikos ir

vertybių aspektams, skatina didesnę savirefleksijos (sąmoningumo) lygį, formuoja visuomenės pasitikėjimą, mažina neetiško elgesio problemas. Lietuvos organizacijų diskurse formalus deklaravimas apie atskirų vadybos priemonių panaudojimą nėra pakankamas, kad užtikrintų prielaidas atsinaujinimo galimybėms.

Atlikus organizacijų etikos vadybos analizę, formuluojamos empirinės dalies **išvados**:

1. Etikos infrastruktūros elementų taikymas organizacijų vadyboje. Etikos infrastruktūros elementų organizacijos vadyboje analizė parodė, jog viešajame sektoriuje etikos vadybos priemonių diegimas praktikoje ir įtakingumo atsinaujinimui procentas yra didesnis nei privataus sektoriaus organizacijoje. Viešojo sektoriaus respondentų nuomone, įtakingiausios organizacijos atsinaujinimui yra šios vadybos priemonės ir būdai: etikos kodeksas, apvaliojo stalo diskusijų susitikimai ir rateliai, etikos žemėlapiai, etikos mokymo programos. Privataus sektoriaus respondentų nuomone, įtakingiausios atsinaujinimui etikos vadybos priemonės yra šios: etikos kodeksas, etikos žemėlapiai, etikos mokymo programos. Abiejuose sektoriuose analizės duomenys parodė, jog tokios vidaus ir išorės reguliuojamąją funkciją atliekančios vadybos priemonės kaip socialinė revizija, vyriausybės įgaliota tarnyba skundams tirti, etikos komisijos neturi įtakos organizacijų atsinaujinimui. Tai rodo „įstatympaklusimo“ jautrią problemą. Kokybinio tyrimo respondentų atsakymai atskleidė, jog paminėtos didžiausią įtaką organizacijos atsinaujinimui turinčios etikos vadybos priemonės iš dalies sutampa su darbuotojų nuomone. Kai kurie smulkiojo verslo įmonių atstovai nurodė, jog etikos vadybos priemonės neturėtų jokio poveikio organizacijos atsinaujinimui. Tą patį rodo ir organizacijų vadyboje taikomų priemonių žemas įtakingumo bendras procentas. Verta įvardinti, jog viešojo ir privataus sektorių respondentų nurodytos etikos vadyboje taikomos priemonės daugeliu atvejų neatitinka praktikos ir realybės.

2. Etinio audito tyrimo analizė. Etinio socialinio audito tyrimas atskleidė, jog viešajame sektoriuje moraliai jautriausi organizacijos vadybos punktai yra šie: trūksta etikos vadybos priemonių institucionalizavimo ir reguliuojamųjų funkcijų, nepakankamas organizacijos informatyvumas ir skaidrumas, neformuojama organizacijos etikos politika, abejojama atlygio teisingumu. Privačiame sektoriuje probleminiai taškų punktai iš esmės sutampa: nepakankama etikos vadybos priemonių institucionalizavimo ir reguliuojamoji funkcija, identifikuojamos organizacijos informatyvumo ir skaidrumo problemos, neformuojama organizacijos etikos politika. Įvertinant didžiausią audito punktų įtakingumą organizacijos atsinaujinimo galimybėms, viešajame sektoriuje išskiriamos šios organizacinės sritys: atlygio teisingumas, organizacijos sąžiningumas, interesų teisėtumas, socialinė atsakomybė. Privačiame sektoriuje didžiausią įtaką organizacijos atsinaujinimui turi šie punktai: atlygio teisingumas, socialinė atsakomybė, darbo aplinka ir sąlygos. Apibendrinant kokybinio tyrimo atsakymus, galima

tegti, jog socialinis auditas Lietuvos įmonėse mažai dar taikomas ir nepopuliarus. Jį diegiant būtų siekiama pastebėti moralinius konfliktus ir įgalinti juos panaikinti, pakelti žmogiškųjų išteklių našumą, padėti įtvirtinti palankią produktyviai veiklai tvarką.

3. Mobingo tyrimo analizė. Įvertinus mobingo apraškų dažnumą, viešajame sektoriuje mobingo atvejai dažniausiai pasitaiko šiuose jautriuose problemoms punktuose: galimybė bendrauti, išreikšti savas mintis, parodyti poziciją; agresyvi kritika, susijusi su paskirtomis užduotimis, mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją. Didžiausią neigiamą įtakingumą organizacijos atsinaujinimui turėtų šios sritys: veiksmai, siekiant izoliuoti asmenį, vykdomos veiklos apribojimai, žodiniai veiksmai, kuriais siekiama individą pripažinti netinkamą. Privataus sektoriaus darbuotojai daugiausiai psichologinės prievartos patiria šiose srityse: agresyvi kritika, susijusi su sprendimais, neigiamas pasiekimų vertinimas, agresyvi kritika su paskirtomis užduotimis, galimybė bendrauti, išreikšti savo mintis, parodyti poziciją. Didžiausią neigiamą įtaką organizacijos atsinaujinimui turi veiksmai – žodinis atakavimas, viešas asmens išplūdimas. Apibendrinus rezultatus, galima daryti išvadą, jog abiejuose sektoriuose mobingo atvejų darbe bendras pasireiškimo dažnumo vidurkis – **30 proc.** Analizės duomenys parodė, jog ir privataus, ir viešojo sektorių darbuotojai vienodai įžvelgia mobingo apraškų neigiamą įtakingumą organizacijos atsinaujinimui: atsakymų procentų vidurkis pasiskirstė **po 50 proc.** Išanalizavus kokybinio tyrimo atsakymus, paaiškėjo, jog organizacijose vienas iš dažniausių pastebimų neigiamų reiškinių – viešas asmens išplūdimas ir apšaukimas – sutampa su didžiausią neigiamą įtaką turinčiu organizacijos atsinaujinimui punktu. Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog vadovaujantys asmenys neįžvelgia savo vadovavimo trūkumų, pavyzdžiui: pastebimas funkcionalumo mechanizmų trūkumas, neformuojama skaidri organizacijos politika. Dauguma respondentų mobingo atsiradimo priežastis ir darbuotojų vertybių formavimo politiką palieka jų „sąžinės“ reikalui (Vasiljevienė N., 2006).

4. Profesinių ir organizacinių vertybių tyrimo analizė. Profesinių ir organizacijos vertybių analizės duomenys parodė, jog viešajame sektoriuje reikšmingiausios profesinės vertybės yra šios: motyvuotumas darbui, atsakingas pilietiškumas, patikimumas, profesinis atsakingumas, pagarba kitiems. Privačiame sektoriuje reikšmingiausios darbuotojams tos pačios profesinės vertybės. Viešajame sektoriuje įtakingiausios atsinaujinimui profesinės vertybės yra šios: motyvuotumas darbui, patikimumas, atsakingas pilietiškumas, profesinis atsakingumas, pagarba kitiems ir socializacija. Galima daryti išvadą, jog viešajame sektoriuje tos pačios profesinės vertybės labiausia skatintų organizaciją atsinaujinti. Privačiame sektoriuje įtakingiausios atsinaujinimui profesinės vertybės yra šios: atsakomybė veiklai, motyvuotumas darbui, garbingumas, profesinis atsakingumas, patikimumas, siekis tobulėti. Iš esmės šios įtakingiausios privataus sektoriaus profesinės vertybės sutampa su jų

reikšmingumu organizacijos darbuotojams. Viešajame sektoriuje reikšmingiausios organizacijos vertybės yra šios: atskaitomybė, demokratiškumas, pokyčių valdymas, integralumas, moralinė atsakomybė. Privačiame sektoriuje reikšmingiausios organizacijos vertybės – atsakomybė už kokybę, produktyvumas, demokratiškumas, pokyčių valdymas, nuolatinis vystymas, moralinė atsakomybė. Įvertinant organizacijos vertybių reikšmingumo svarbą, abiejuose sektoriuose sutampa du punktai – demokratiškumu ir moraline atsakomybe. Išsiskiria **privataus sektoriaus mažiausiai reikšminga organizacijos vertybė – teisinė atsakomybė. Viešajame sektoriuje mažiausiai reikšminga vertybė – hierarchinė atskaitomybė.** Šis požymis fiksuoja N. Vasiljevienės (2006) nurodytą Lietuvos organizacijose labiausiai paplitusią problemą – „žodžio ir veiksmo atitrūkimą, nepaklusnumą įstatymams“ (p.12). Įvertinant vertybių reikšmingumo pasireiškimo lygį abiejuose sektoriuose, galima daryti išvadą, jog viešajame sektoriuje organizacinės vertybės daugiau orientuotos į visuomeninį interesą, o privačiame sektoriuje, tokios svarbios organizacijos vertybės dabartinėmis rinkos sąlygomis kaip sąžiningas konkurencingumas, socialinė atsakomybė už visuomenės gerovę nėra reikšmingos. Įvertinant respondentų nuomonę, kokios organizacijos vertybės turėtų didžiausią įtaką organizacijos atsinaujinimui, abiejuose sektoriuose labiau sutampa nei skiriasi, tai: atsakomybė už kokybę, demokratiškumas, pokyčių valdymas. Įvardinant mažiausią poveikį turinčias organizacines vertybes atsinaujinimui, abiejuose sektoriuose nurodomos šios vertybės: įsipareigojimas suinteresuotiesiems, sąžiningas konkurencingumas, kurių svarba augant verslo globalizacijai ir konkurencijai, ypatingai padidėja. Kokybinio tyrimo duomenimis, profesinė vertybė, labiausiai skatinanti organizacijos atsinaujinimą – atsakomybė už atliekamą darbą, komandinio darbo atsakomybė. Įtakingiausia organizacijos vertybė – reiklumas, produktyvumas, atsakomybė už paslaugų kokybę. Apibendrinat galima teigti, jog verslo sektoriuje pastebimas ryškus atotrūkis tarp vertybių, orientuotų į profesinę veiklą, ir vertybių, orientuotų į visuomenę. Viešajame sektoriuje pastebimas didesnis dėmesys vertybėms, orientuotoms į visuomenę, tačiau pastebimas inovatyvumo ir atsinaujinimo trūkumas. Tačiau kalbant apie vertybių įtakingumą organizacijos atsinaujinimo galimybėms, abiejuose sektoriuose stebimas pozityvus ir pakankamai aukštas visų vertybių įtakingumo lygis. **Ši tendencija iš esmės patvirtina hipotezę: „Organizacijų etikos vadyba, kaip inovatyvus ir pažangus vadybos instrumentas, daro įtaką organizacijų atsinaujinimui“.**

5. Nors viešojo sektoriaus organizacijoje stebimas palankesnis požiūris į etikos vadybos priemonių diegimą, tačiau trūksta profesionalaus dalykinio supratimo apie etikos institucionalizavimo procesus, todėl galima daryti prielaidas, jog be metodologinių žinių ir praktikos subjektyvus etikos dalyko suvokimas nėra pakankamas veiksnys skatinti organizacijos atsinaujinimą.

6. Privačiame sektoriuje inovacijos stebimos technologijų srityje, tačiau neskiriamas dėmesys žmogiškųjų išteklių vadybai. Etikos infrastruktūros instrumentai beveik nenaudojami, o etinės problemos sprendžiamos pasitelkiant intuityvų suvokimą. Veiklos produktyvumo ir efektyvumo siekiama naudojant primityvias priemones: įrengtos vaizdo kameros, naudojama nuobaudų sistema, slepiami įmonės tikslai, nesivadovaujama skaidrumo ir darbuotojų dalyvavimo principu. Nors darbuotojams sudaromas palankesnis darbo grafikas, tačiau stebimas jų žemas lojalumo lygis. Pati organizacija (kaip sistema) atmets sąžiningo konkurencingumo ir tesinės atsakomybės principus. Galima daryti prielaidą, jog įmonė nėra pakankamai pasiruošusi atsinaujinti žmogiškųjų išteklių vadybos srityje.

7. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo analizė parodė, jog Lietuvos organizacijų požiūris į etikos vadybos priemonių diegimą organizacijoje yra labiau skeptiškas, nei pozityvus. **Ši išvada patvirtino darbo pradžioje iškeltą hipotezę – „Etikos vadyba, kaip organizacijos veiklos ir vystymosi sąlyga Lietuvos valstybiniame ir privačiame sektoriuose yra nepopuliari ir kol kas netaikoma“.**

Įvertinant tyrimo rezultatus, suformuoti rekomendacinio pobūdžio **pasiūlymai**:

- Siūloma abiejų organizacijų vadovams didesnę dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių vadybai, įtraukiant efektyvių mokymų ir karjeros planavimo programas, puoselėti dalyvavimo, informatyvumo ir skaidrumo principus. Organizacijų vadovai turi priimti didesnę atsakomybę už organizacijoje vykdomą veiklą, kuri reikalinga formuojant etikos politiką.
- Nei viename sektoriuje taip pat nėra sukurtas etikos kodeksas, kuris padėtų formuoti organizacijos etikos politiką, taptų realiu darbuotojų vertybių vadybos instrumentu, taip pat atliktų ir (savi)reguliacijos funkciją. Etikos kodeksą siūloma kurti ir įgyvendinti pasitelkiant etikos profesionalo patirtį, nes intuityviai sukurtos moralinės taisyklės nebus veiksmingos be metodologinio mokslo pagrindimo.
- Taip pat siūloma privataus sektoriaus įmonei labiau skirti dėmesio suinteresuotųjų grupių formavimo politikai, formuojant socialinės atsakomybės įsipareigojimus.
- Siekiant nustatyti jautriausias problemas etinės sritys, siūloma organizacijose sistemingai atlikti monitoringą, taikant socialinį etinį auditą ir mobingo apraiškų stebėseną.
- Viešojo sektoriaus organizacijai būtina pozityviai keisti vertybinį požiūrį į inovatyvumo ir atsinaujinimo aspektą.
- Norint organizacijoms diegti institucinę etiką į vadybos procesus, būtina įgyti dalykinės etikos žinių, pasitelkiant etikos mokymo programas ir priemones. Etikos vadyba – reali inovacija naujų metodų diegimo srityje, skatinanti organizacijos atsinaujinimą ir vystymąsi.

LITERATŪRA

1. **Armavičiūtė V., Martišauskienė A.** Vertybių ugdymas – pedagoginių kompetencijų pamatas. – Vilniaus universitetas, Edukologijos katedra; Vilniaus pedagoginis universitetas, Edukologijos katedra. Įteikta 2006 lapkričio mėn. Iš interneto svetainės: vpu.lt. Prieiga per internetą: <http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/84/ma33-37.pdf> [žiūrėta 2009-08-30]
2. **Astrauskaitė M.** Mobingas – tylus emocinis terorizmas // Aš ir psichologija. 2008-03. Iš internetinės žurnalo svetainės: asirpsichologija.lt. Prieiga per internetą: <http://www.asirpsichologija.lt/index.php?id=11&category=5> [žiūrėta 2009-09-10]
3. **Balčius J.** Dorovinio asmenybės ugdymo filosofiniai aspektai // Logos, 2008. Iš interneto svetainės: litlogos.lt. Prieiga per internetą: http://www.litlogos.lt/L54/logos54_06_14.pdf [žiūrėta 2009-10-10]
4. **Baranova J.** Aristotelio “pėdsakai” šiuolaikinėje moralės filosofijoje // Žmogus ir žodis: MDMokslo darbai. Nr. 4. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2003. – ISSN 1392-8600
5. **Baranova J.** XX amžiaus moralės filosofija: pokalbis su Kantu. – Vilnius: VPU leidykla, 2004. – 379 p. – ISBN 9955-516-62-3
6. **Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B.** Komunikacija: teorija ir praktika. Vadovėlis. – Vilnius: Technologija, 2005. – ISBN 9955-09-903-8
7. **Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics** / edited by Werhane P., Freeman R. E. – Blackwell Business, 1998
8. **Casimir C. Barczyk.** Visuotinės kokybės vadyba // Monografija pagal vadybos programos kursą. Versta iš: Casimir C. Barczyk *Total Quality managment*. – Vilnius: Eugrimas, 1999. – 256 p. – ISBN 9986-05-347-1
9. **Crane A., Matten D.** Business ethics. – Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York, 2004. – 484 p. – ISBN 0-19-925515-6
10. **Dabartinės lietuvių kalbos žodynas.** 4 - asis leidimas. – XXIV. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000. – ISBN 5-420-012421
11. **Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos:** [mokslo leidinys] / Red. N.Vasiljevienė. – Kaunas: Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, Verslo etikos centras, 2001. – 398 p. – ISBN 9955-03-094-1
12. **Donskis L.** Moderniosios kultūros filosofijos metmenys. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. – 166 p. – ISBN 5-420-01218-9

13. **Drucker P. F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius: Goldratt Baltic Network Narva mnt 7, Tallinn ir D. Ratkevičiaus Pl „Rgrupė“. – 232 p. – ISBN 9949-10-533-1
14. **Ethics: the shoter routledge encyclopedia of philosophy** / edited by Edvard Craig.– Routledge Tailor&Francis Groups London; London and New Yuork, 2005 – ISBN 0-415-32495
15. **Europos komisija:** interneto svetainė. Iš interneto: ec. Europa. Eu. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/policies/index_lt.htm [žiūrėta 2009-08-05]
16. **Fisher C., Lovell A.** Business ethics and values. – Person Education Limited 2003, 2006. – ISBN – 10: 0 273 694782
17. **Galavan R. et al.** Strategy, Innovation, and Change. Challenges for Managment. – New York: Oxford University Press, 2008. – 331 p. – ISBN 978-0-19-923990-0
18. **Gronskienė I.** Žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių modelis. – Klaipėdos universitetas, 2009. Iš interneto svetainės: lzuu.lt. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/54.pdf> [žiūrėta 2009-10-11]
19. **Jasmontas A.** Žmogus ir visuomenė // Logos: religijos, filosofijos, komparatyvistikos ir meno žurnalas Nr. 45. Vilnius, 2006 – ISSN 0868-7692
20. **Jucevičienė P.** Besimokantis miestas. – Kaunas: Technologija, 2007 – 408 p. – ISBN 9955-25-183-2
21. **Kačerauskas T.** Apie modernybę, beprotybę ir humanizmą // Logos: religijos, filosofijos, komparatyvistikos ir meno žurnalas Nr. 49. Vilnius, 2006 – ISSN 0868-7692
22. **Kačerauskas T.** Globalizacija ir tautinė egzistencija // Logos: religijos, filosofijos, komparatyvistikos ir meno žurnalas Nr. 45. Vilnius, 2006 – ISSN 0868-7692
23. **Kavaliauskienė V.** Socialinio darbo vertybių ir principų sistemos problemos. – Klaipėdos universitetas // Tiltai, 2005 m. Nr. 1 – ISSN 1392-3137. – Iš interneto svetainės: library.lt (Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka). Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN_1392-3137.N_1_30.PG_77-84/DS.002.0.01.ARTIC [žiūrėta 2009-10-11]
24. **Kolpakovienė V.** Bioteisės studijų programa. Gydytojo etikos kodeksas Lietuvoje: problematika teisiniu aspektu: **magistro baigiamasis darbas**. – Vilnius: MRU, 2005
25. **Kučinskas V.** Vadovavimo etika: monografija. – Vilnius: Klaipėda, 2007. – 231 p. – ISBN 978-9955-18-256-6
26. **Lane J. E.** Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai – Vilnius: Margi raštai, 2001 – 463 p. – ISBN 9986-09-228-0

27. **Laumenskaitė E.** Ekonomika, etika ir vertybės // Pinigų studijos, 2002. 2. Iš interneto svetainės: lbank.lt. Prieiga per internetą: http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2001_2/laumenskaite.pdf [žiūrėta 2009-10-11]
28. **Laumenskaitė E. Verslo etikos funkcionalumas. Iš interneto svetainės: images.katalogas.lt.** Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/fil34/F-07.pdf> [žiūrėta 2009-10-11]
29. **Legkauskas Visvaldas.** Socialinė psichologija; [mokomoji knyga]. – Vilnius: Vaga, 2008. – ISBN 978-5-415-02038-6
30. **Lietuvių kalbos žodynas:** internetinė versija. Iš interneto svetainės: lkz.lt. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/startas.htm> [žiūrėta 2009-09-09]
31. **Lietuvos etikos kodeksai, nuostatai, taisyklės/** sud. G. Butkus. – Vilnius: VĮ Teisinės informacijos centras, 2006. – 336 p. – ISBN 9955557877
32. **Lietuvos Europos Sąjungos politikos 2008 – 2013 metų strateginės kryptys:** daugiau Europos Lietuvoje ir Lietuvos Europoje. – Vilnius: Pozicija, 2008. – 27 p. – ISBN 978-9986-836-31-5
33. **Lietuvos nacionalinė UNESCO komisija.** Iš interneto svetainės: unesco.lt. Prieiga per internetą: <http://www.unesco.lt/unesco> [žiūrėta 2009-10-12]
34. **Lyberis A.** Sinonimų žodynas. – Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, 2002. – 555 p. – ISBN 9986-668-32-8
35. **Melnikas B. ir kt.** Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga. - Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas „Technika“, 2000 – 196 p. – UDK 330.34 [087.8] me-126
36. **Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa.** Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas dėl Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos. 2005 m. lapkričio 22 d. Nr. 1270. Lietuvos Respublikos Seimo dokumento internetinė versija. Iš interneto svetainės lrs.lt. [interaktyvi] Prieiga prie interneto: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=266311&p_query=Nacionalin%C4%97%20Lisabonos%20strategijos%20%C4%AFgyvendi nimo%20programa [žiūrėta 2009-08-03]
37. **Nekrašas Evaladas.** Filosofijos įvadas: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2008. – 294 p. – ISBN 5-420-01543-9
38. **O’Sullivan D., Dooley L.** Applying Innovation. – Los Angeles: by SAGE Publications, Ins, 2009 – 391 p. – ISBN 978-1-4129-5454-9 (cloth)
39. **Okunevičiūtė – Neverauskienė V.** Psichologinio poveikio darbo vietoje vertinimas // Statistikos žurnalas: statistikos darbai. 2007 (46). – Vilnius, Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2007 – ISSN 1392-642X

40. **Pablo L.** Meilės kultūra ir meilė kultūrai // Logos: religijos, filosofijos, komparatyvistikos ir meno žurnalas Nr. 48. Vilnius, 2006. – ISSN 0868-7692
41. **Palidauskaitė J.** Etika valstybės tarnyboje: vadybiniai aspektai. – Kaunas: Kauno technologinis universitetas, 2008. – 22 p. Iš interneto svetainės: ktu.lt. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/habilitacija/palidauskaite/apzvalga%20Palidauskaite.pdf> [žiūrėta 2009-09-10]
42. **Palidauskaitė J.** Viešojo administravimo etika: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2001. – 239 p. – ISBN – 9955-09-009-X
43. **Palidauskaitė J.** Viešojo administravimo profesinių vertybių teoriniai aspektai // Filosofija. Sociologija. 2004. Nr. 1. Iš interneto nuorodų katalogo: katalogai.lt. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/fil41/F-33.pdf> [žiūrėta 2009-10-11]
44. **Pruskus V.** Verslo etika. – Vilnius, 2002. – 370 p. – ISBN 9986
45. **Pučėtaitė R.** Etinių problemų sprendimas: etikos vadybos priemonės ir darbo aplinkos humanizavimas: **daktaro disertacija**. – Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2007. – 161 p. – ISBN 978-9955-792-00-0
46. **Pučėtaitė R.** Įmonių socialinė atsakomybės vadyba integralumo aspektu // Ekonomika ir vadyba: 2009. Nr. 14; Kauno technologijos universitetas, 2009. – ISSN 1822-6515
47. **Pukenis R.** Demografinė krizė ir Lietuvos likimas / „Logos“ Nr. 53. 2008 sausis / kovas. Iš interneto svetainės: litlogos.lt. Prieiga per internetą: http://www.litlogos.lt/L54/logos54_97_105
48. **Pukienė R. Stokaitė I.** Profesinė valstybės tarnautojų etika – teorinis aspektas. Iš interneto svetainės: biblioteka.lt. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Socialis/Pukiene,%20Stokaite.pdf [žiūrėta 2009-09-10]
49. **Rakauskas A.** Verslumo dvasia. – Kaunas: Spindulys, 2006. – 102 p. – ISBN 9955-9566-0-7
50. **Rindzevičiūtė E.** Europietiško problema diskusijose apie lietuvišką nacionalinį identitetą: Politikos sociologija ir identiteto problemos // Sociologija. Mintis ir veiksmas 2002/2 – ISSN 1392-3358.
51. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2007 – 375 p. – ISBN 9986-850-46-0
52. **Safarova S.** Mobingas: neleiskite savęs suvalgyti // Delfi: gyvenimas: karjera. 2009-01-13. Iš internetinio puslapio: delfi.lt. Prieiga per internetą: <http://gyvenimas.delfi.lt/career/article.php?id=20047723> [žiūrėta 2009-09-09]
53. **Sėkmės istorijos: Mindaugas Butkus.** Iš ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto svetainės: ism. Lt. Prieiga per internetą: http://www.ism.lt/index.php?item_id=77422 [žiūrėta 2009 – 11-10]

54. **Sharp J. D.** Cases in business ethics. – USA: Sage Publications Thousand Oaks, London, New Delhi, 2006. – 293 p. – ISBN 1-4129-0924-4
55. **Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.** Iš interneto svetainės: stat.gov.lt [interaktyvi]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/> [žiūrėta 2009-09-20]
56. **Statkevičius A.** Etinės kultūros sklaidos problemos Lietuvos valstybinių švietimo ir žiniasklaidos institucijų veikloje. 2004. Iš interneto svetainės: moletai.lt. Prieiga per internetą: http://muziejus.moletai.lt/forumas/Vaiskunas_pran.htm [žiūrėta 2009-10-10]
57. **Steward David.** Business Ethics. – Boston, Massachusetts; Burr Ridge, Illinois; Dubuque, Iowa; Madison, Wisconsin; New York, New York; San Francisco, California; St. Louis, Missouri: McGrawHill, 1996. – 313 p. – ISBN 0-07-061544-6
strategija/studija/VIRS%20atnaujinimo%20ir%20strateginiu%20dok%20poreikio%20studija.pdf
58. **Šiuolaikinė filosofija: globalizacijos amžius:** monografija/sudarytoja ir atsakingoji redaktorė dr. Jūratė Morkūnienė; Lietuvos teisės universitetas. Vilnius: LTU Leidybos centras, 2004. – ISBN 9955-563-78-8
59. **Tarptautinių žodžių žodynas.** Sudarytoja: Valerija Vaitkevičūtė. – Vilnius: Žodynas, 2004. – p. 444 - ISBN 9986-465-62-1
60. **Tarptautinių žodžių žodynas:** internetinė versija. Iš interneto svetainės: fotonija.lt. Prieiga per internetą: <http://www.fotonija.lt/edictionaries/> [žiūrėta 2009-10-25]
61. **The Mobbing Encyclopaedia: Bullying; Whistleblowing.** Iš Leyman'o asmeninės interneto svetainės: leymann.se. Prieiga per internetą: <http://www.leymann.se/English/frame.html> [žiūrėta 2009-09-20]
62. **The Oxford English Reference Dictionary** / edited by Judy Pearsall and Bill Trumbe. – Oxford; New York: Oxford University Press, 1996. – ISBN 0-19-860046-1 (Plain Edition)
63. **Urbananskienė R., Clotey B. ir kt.** Vartotojų elgsena. – Kaunas: Technologija, 2000. – 240 p. – ISBN 9986-13-858-2
64. **Vadapalas V.** Tarptautinė teisė: pagrindiniai dokumentai ir jurisprudencija. – Vilnius: Eugrimas, 2003. – 295 p. – ISBN 9955-501-46-4
65. **Vadybos pagrindai:** pagrindiniai terminai ir schemas / sudarė Žalienė I., Žalys L. ir kt. – Šiaulių krašto vadybos, teisės ir kalbų kolegija: Lucilijus, 2006. – 55 p. – ISBN 9955-655-93-3
66. **Valentinavičius S.** Inovacinio verslo plėtra, problemos ir galimybės//Ekonomika. Mokslo darbai (74 tomas). – Vilnius: VŠĮ, 2006 – 128 p. – ISSN 1392-1258
67. **Valstybės ilgalaikės raidos strategijos atnaujinimo ir strateginių dokumentų poreikio studija:** darbo gr. vad. P Baršauskas; darbo gr. nariai: Š. Abramavičius, K. Kriščiūnas, M.

- Lanskorskis, N. Mačiulis, N. Pačėsa, V. Sniežka. – Kaunas: Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2009. – 104. Iš interneto svetainės: ukmin.lt. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/>
68. **Valstybės tarnautojų etika:** straipsnių rinkinys. Sud. Gyula Gulyas – Vilnius: margi raštai, 2002 – 392 p. – ISBN 9986-09-235
69. **Vasiljevienė N.** Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. – Monografija. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006. – 822 p. – ISBN – 9955-695-15-3
70. **Vasiljevienė N.** Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai: monografija. – Vilnius: Vilniaus universitetas, KHF, Verslo etikos centras, 2003. – 481 p. – ISBN – 9955-497-37-8
71. **Vasiljevienė N., Vasiljevas A.** Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė. – Kaunas, 2008. Iš Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų internetinės svetainės: chamber.lt. Prieiga per internetą: http://www.chamber.lt/download/een/socialine_atsakomybe.pdf [žiūrėta 2009-10-02]
72. **Velasquez M. G.** Business ethics: Concept and Cases. 1998,1992,1998,1982 by Prentice – Hall, Inc. & Schuster / A Vaciom Company Upper Saddle River, New Jersey 07458. – ISBN 0-13-64518-4
73. **Verslo etikos centras** // Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakultetas. Iš interneto svetainės: vukhf.lt. Prieiga per internetą: http://www.vukhf.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=159&Itemid=7923&lang=lt
74. **Vertybių kaita Baltijos šalyse europinės integracijos kontekste** // Politikos sociologija ir identiteto problemos. – Sociologija. Mintis ir veiksmas 2002/2. Iš interneto svetainės: ku.lt. Prieiga per internetą: http://www.ku.lt/sociologija/files/2002_nr.02.61-80.pdf [žiūrėta 2009-09-09]
75. **Vincentas Ž.** Etikos žodynas. – Vilnius: Rosma, 2005. – ISBN 9986-00-382-2
76. **Vyriausioji tarnybos etikos komisija:** interneto svetainė. Iš interneto: vtek.lt. Prieiga per internetą: <http://www.vtek.lt/?pageid=6276> [žiūrėta 2009-09-20]
77. **Vyšniauskaitė D., Kundrotas V.** Verslo etika. – Kaunas: Technologija, 1999. – 262p. – ISBN 9986-13-722-5
78. **Vveinhardt J.** Empiriniai mobingo pasekmių tyrimai Lietuvoje ir kitose Europos šalyse // Verslas, studijos ir aš: trečiosios dėstytojų, studentų ir socialinių partnerių tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezės. – Šiauliai, Šiaulių kolegijos leidybos centras, 2009. – 136 p. – ISBN 978-9955-643-93-7
79. **Vveinhardt Jolita, Nikaitė Indrė.** Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. – Vytauto Didžiojo universitetas; Šiaulių kolegija // Jaunųjų

- mokslininkų darbai, 2008 m. Nr. 1 (17) – ISSN – 1648-8776. Iš interneto svetainės: su.lt. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf [žiūrėta 2009-10-11]
80. **Walker B. B.** I Ching arba permainų knyga. Iš anglų kalbos vertė Aušra Regina Leonavičienė. – Kaunas: Obuolys, 2007. – ISBN 978-9955-700-39-5
 81. **Weiner E.** Ateities įžvalga: kaip vadovautis nuojauta permainų laikais. Iš anglų kalbos vertė Aušra Maldeikienė. – Vilnius: Tyto alba, 2008. – 314 p. – ISBN 978-9986-16-599-6
 82. **Williams Bernard Arthur Owen.** Etika ir filosofijos ribos. – Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2004. – ISBN 9955-545-12-7
 83. **Zakarevičius P.** Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos: monografija. – Kaunas, Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2002. – p. 225. – ISBN 9986-501-76-8.
 84. **Žukaitė L.** Stresas darbe gali virsti rimta liga. 2006-08-28. Iš interneto svetainės: sveikatossodas.lt Prieiga per internetą: <http://www.sveikatossodas.lt/index.php?lang=1&sid=302&tid=555> [žiūrėta 2009-10-01]
 85. **Žukauskas P., Vveinhardt J.** Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, definicija // Verslas, studijos ir aš: trečiosios dėstytojų, studentų ir socialinių partnerių tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezės. – Šiauliai, Šiaulių kolegijos leidybos centras, 2009. – 136 p. – ISBN 978-9955-643-93-7
 86. **Баранчеев В. П.** Управление знаниями в инновационной сфере: Учебник – М.: фирма „Благовест – В“, 2007 г. – 272 с. – ISBN 5-85873-160-0
 87. **Барон Д. Падва Л.** Тора менеджмента от Моисея. 50 уроков от величайшего лидера в истории человечества. – Москва: Эксмо, 2008. – 256 с. – ISBN 978-5-699-22933-8
 88. **Ли Хён – Дже.** Всё о бизнесе в республике Корея. Инновационная политика малого и среднего бизнеса. – СПб: Питер, 2008. – 2006 с. – ISBN 978-5-91180-697

Zautraitė J. Organizacijų etikos vadybos analizė ir atsinaujinimo galimybės / žmoniškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 195 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota organizacijų etikos vadybos ir atsinaujinimo galimybių ryšiai, įvertinta ir palyginta viešojo ir privataus sektorių etikos infrastruktūros elementų diegimo praktika ir jų efektyvumo prielaidos organizacijos atsinaujinimo sąlygomis, įvardinta institucinės etikos diegimo situacija ir būklė Lietuvos organizacijų diskurse bei pateikti siūlymai, kaip atsinaujinti diegiant institucinę etiką į vadybos procesus. Pirmojoje dalyje teoriniu aspektu analizuojama etikos mokslo atsinaujinusi samprata, objektas ir praktinio pritaikymo reikšmė; tiriamas organizacinės etikos, kaip inovacijos, išaugęs poreikis ir reikšmingumas dalykinės veiklos efektyvumui; nustatoma etinių problemų kilmė; analizuojant dokumentus, išskiriamas etinių vertybių reikšmės didėjimas dabartinėmis krizės sąlygomis. Antroje dalyje teoriniu aspektu analizuojama etikos vadybos samprata, įvardinama etikos infrastruktūros elementų sistema, išskiriamos vadybos priemonių funkcijos ir veiksmingumas, metodologiškai pagrindžiamas etinių sprendimų priėmimas. Trečioje dalyje aprašoma tyrimo metodologija, įvertinama ir palyginama etikos vadybos analizė pasirinktose organizacijose bei atsinaujinimo galimybės, įvardinami jautriausi probleminiai taškai, nustatomos reikšmingiausių vertybių ir atsinaujinimo galimybių sąsajos, nagrinėjamas ekspertų požiūris į etikos vadybos elementų diegimo galimybes praktikoje ir jų poveikį atnaujinimo galimybėms, apibendrinamos prielaidos atsinaujinimo galimybėms.

Pagrindiniai žodžiai: dalykinė etika, organizacijų etika, institucionalizavimas, profesinės ir organizacijos vertybės, etinės problemos, etikos vadyba, etikos infrastruktūra, vadybos priemonės, organizacijos atsinaujinimo galimybės.

Zautraitė J. Analysis of Ethics Management in Organizations and Possibilities of Renewal/ Master's Thesis in Management of Human Resources. Mantor A.Baležentis, Prof. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration, 2009. – 195 p.

ANNOTATION

The Master's Thesis analyses interaction between ethics management in organizations and possibilities of renewal; assesses and compares the practice of implementation of ethics infrastructure elements in private and public sectors as well as prerequisites of efficiency under the circumstances of renewal of organization; describes situation of implementation and condition of institutional ethics in discourse of Lithuanian organizations; and makes the suggestions how to make renewal by implementing institutional ethics in processes of management. The first part theoretically analyzes the recrudescence conception, subject-matter and significance of practical application of the science of ethics; researches the increased demand and significance of organizational ethics, as innovation, for efficiency of professional activity; determines origin of ethic problems; following the analysis of documents, establishes the increase of significance of ethic values in current situation of crisis. The second part theoretically analyses the conception of ethics management; assesses the system of elements of ethics infrastructure; establishes functions and effectiveness of management instruments; substantiates methodologically the ethical decision making. The third part describes methodology of research; assesses and compares the ethics management analyse in selected organizations and possibilities of renewal; describes the most sensitive problematic issues; establishes relations between the significant values and possibilities of renewal; analyses the attitude of experts on practical application of implementation of ethics management elements and their influence on renewal possibilities; summarizes the prerequisites for renewal possibilities.

Key words: professional ethics, ethics in organizations, institutionalizing, professional and organizational values, ethical problems, ethics management, ethics infrastructure, management instruments, possibilities of organization renewal.

SANTRAUKA

Zautraitė J. Organizacijų etikos vadybos analizė ir atsinaujinimo galimybės / žmoniškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 195 p. Ši tema pakankamai nauja ir aktuali dėl pasaulyje iškilusio humanistinių dalykų atsinaujinimo poreikio, įgalinančio spręsti globalizacijos ir konkurencijos keliamas problemas – žmogaus veiklos, jo mąstymo ir pasaulio santykio neatitikimą. Siekiant sujungti žmogaus, organizacijos ir socialinio tikslus, iškyla dalykinės etikos institucionalizavimo svarba, kuri padėtų formuoti produktyvius, darbo efektyvumą didinančius, žmogiškųjų bei institucinių santykių tinklus. Nepertraukiami integracijos procesai į įvairias pasaulio struktūras vis labiau įgalina ir Lietuvos organizacijas įsipareigoti ne tik internacionaliniams susitarimams, bet ir tapti priklausomoms nuo globalių sociokultūrinių ir ekonominių pokyčių įvairiose gyvenimo srityse. Augant ekonomikos, politikos ir socialinės veiklos įtakai bei poveikiui iškyla būtinybė priimti vis didesnę socialinę atsakomybę už kuriamą visos visuomenės gerovę ir ieškoti naujų metodų, priemonių ir būdų, padėsiančių lanksčiau reaguoti į permainingą rinką, žmogiškųjų santykių pokyčius ir vis didėjančią visuomenės spaudimą. Permainingo laikmečio postindustrinės visuomenės reikšmingiausia inovacija, kaip viena iš atsinaujinimo elementų, darbo ir socialinių santykių srityse – etikos vadybos kaip metodo panaudojimas bet kurioje dalykinėje veikloje. Tai kartu socialinės atsakomybės, pasitikėjimo, iniciatyvumo, skaidrumo, teisingumo, „įstatympaklusnumo“, integralumo, konkurencinio garbingumo taisyklių instrumentinis diegimas įvairiose darbo veiklos sferose.

Formuluojant empirinio tyrimo problemą – kaip viešojo ir privataus sektorių organizacijų etikos vadybos analizė atskleidžia organizacijų atsinaujinimo galimybes, išskiriamas objektas – organizacijų etikos vadyba ir atsinaujinimo galimybės. Pagrindinis tyrimo tikslas – išanalizavus teorinę mokslinę literatūrą, atlikti organizacijų etikos vadybos analizę, siekiant nustatyti etikos vadybos įtakingumo galimybes organizacijų atsinaujinimui. Konkretizuojant tikslą, išskiriami šie svarbiausi uždaviniai: analizuoti dalykinės etikos teoriją, metodologiją ir etikos diegimo praktikoje efektyvumo prielaidas organizacijos atsinaujinimo sąlygomis; analizuoti ryšius tarp etikos vadybos praktikos efektyvumo ir organizacijos atsinaujinimo galimybių. Tyrimo pradžioje keliamos šios hipotezės: 1. Etikos vadybos praktika, kaip organizacijų veiklos atsinaujinimo ir vystymosi sąlyga, Lietuvos viešajame ir privačiame sektoriuose yra nepopuliari ir netaikoma; 2. Organizacijų etikos vadyba, kaip inovatyvus ir pažangus vadybos instrumentas, daro įtaką organizacijų atsinaujinimo galimybėms. Buvo naudojami šie bendramoksliniai tyrimo metodai: dalykinės lietuvių ir užsienio mokslinės literatūros analizė, taikant lyginamąjį, sintezės, abstrahavimo, indukcijos, dedukcijos metodus, įvedant filosofinį aspektą; Lietuvos

ir tarptautinio lygmens teisinių ir normatyvinių dokumentų analizė; interneto svetainių analizė; Lietuvos ir užsienio šalių empirinių tyrimų analizė; Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenų analizė. Siekiant atlikti etikos vadybos analizę Lietuvos viešojo ir privataus sektorių organizacijose ir nustatyti įtakingumo prielaidas organizacijos atsinaujinimo galimybėms, taikytas kokybinių ir kiekybinių tyrimų derinimas.

Analizė parodė, jog viešajame sektoriuje diegiamų etikos vadybos priemonių procentas yra didesnis nei privataus sektoriaus organizacijoje. Tačiau verta akcentuoti, jog viešojo ir privataus sektorių respondentų nurodytos etikos vadyboje taikomos priemonės daugeliu atvejų neatitinka praktikos ir realybės. Organizacijų etikos vadyboje didžiausią įtaką atsinaujinimui turėtų etikos kodeksas, etikos žemėlapiai ir etikos mokymo programos. Tačiau vis dar menkai įvardinamas išorės reguliuojamųjų priemonių įtakingumas ir svarba. (Savi)reguliacijos instrumentų nebuvimas nurodo abiejų sektorių jautriausius probleminius taškus: trūksta etikos institucionalizavimo elementų, nepakankamas skaidrumo ir informatyvumo lygis, nesuformuota organizacijos etikos politika. Šie punktai, respondentų nuomone, neskatinę ir atsinaujinimo galimybių. Kokybinė analizė parodė, jog socialinio etinio audito organizacijose reikšmė nežvelgta. Jautriausias organizacijų socialinio bendravimo ir darbo sąlygų sritis nurodė mobingo apraiškų dažnumas – abiejuose sektoriuose vidurkis pasiskirstė po 30 proc. Šio reiškinio neigiamo įtakingumo atnaujinimui procentų vidurkis – po 50 proc. Dažniausias neigiamas socialinio bendravimo reiškinys – viešas asmens išplūdymas ir apšaukimas, kuris sutampa su didžiausią neigiamą įtaką turinčiu organizacijos atsinaujinimui punktu. Siekiant pozityviu principu įvertinti abiejų sektorių profesinių ir organizacijos vertybių reikšmingumą bei įtakingumą atsinaujinimui, pastebimas verslo įmonės ryškus atotrūkis tarp vertybių, orientuotų į profesinę veiklą, ir vertybių, orientuotų į visuomenę, išsiskiria viešojo sektoriaus mažiausia organizacijos vertybė – teisinė atsakomybė. Viešajame sektoriuje pastebimas didesnis dėmesys vertybėms, orientuotoms į visuomenę, bet išsiskiria inovatyvumo ir atsinaujinimo trūkumas. Tačiau kalbant apie visų vertybių įtakingumą organizacijos atsinaujinimo galimybėms, abiejuose sektoriuose stebimas bendras pozityvus ir aukštas visų vertybių įtakingumo lygis. Ši reikšminga nuostata iš esmės patvirtina hipotezę: „Organizacijų etikos vadyba, kaip inovatyvus ir pažangus vadybos instrumentas, daro įtaką organizacijų atsinaujinimui“. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo derinys parodė, jog viešojo sektoriaus organizacijoje stebimas palankesnis požiūris į etikos vadybos priemonių diegimą, tačiau trūksta profesionalaus dalykinio supratimo apie etikos institucionalizavimo procesus, todėl galima daryti prielaidą, jog be metodologinių žinių ir praktikos subjektyvus etikos dalyko suvokimas nėra pakankamas veiksnys skatinti organizacijos atsinaujinimą. Privačiame sektoriuje stebimos inovacijos technologijų srityje, tačiau neskiriamas dėmesys žmoniškųjų išteklių, kartu ir etinių vertybių vadybai. Etikos infrastruktūros instrumentai beveik nenaudojami, o

etinės problemos sprendžiamos pasitelkiant intuityvų suvokimą. Pati organizacija (kaip sistema) atmeta sąžiningo konkurencingumo ir tesinės atsakomybės principus. Galima daryti prielaidą, jog įmonė nėra pakankamai pasiruošusi atsinaujinti žmogiškųjų išteklių vadybos srityje. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo analizė parodė, jog Lietuvos organizacijų požiūris į etikos vadybos priemonių diegimą organizacijoje yra labiau skeptiškas, nei pozityvus. Ši išvada patvirtino darbo pradžioje iškeltą hipotezę – „Etikos vadyba, kaip organizacijos veiklos ir vystymosi sąlyga Lietuvos valstybiniame ir privačiame sektoriuose yra nepopuliari ir kol kas netaikytina“. Siūloma abiejų organizacijų vadovams didesnę dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių vadybai; remiantis profesionalios etikos standartais, sukurti etikos kodeksus, kaip realų etikos politikos formavimo ir vertybių vadybos instrumentą; įsipareigoti socialinės atsakomybės principams; siekiant nustatyti jautriausias problemoms etinės sritis, siūloma organizacijose sistemingai atlikti monitoringą, taikant socialinį etinį auditą ir mobingo apraiškų stebėseną. Viešojo sektoriaus organizacijai būtina pozityviai keisti vertybinį požiūrį į inovatyvumo ir atsinaujinimo aspektą. Norint organizacijoms diegti institucinę etiką į vadybos procesus, būtina įgyti dalykinės etikos žinių, pasitelkiant etikos mokymo programas. Etikos vadyba – reali inovacija naujų metodų diegimo srityje, skatinanti organizacijos atsinaujinimą ir vystymąsi.

SUMMARY

Zautraitė J. Analysis of Ethics Management in Organizations and Possibilities of Renewal/ Master's Thesis in Management of Human Resources. Mantor A. Baležentis, Prof. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration, 2009. – 195 p.

The theme is quite new and relevant due to demand of renewal of humanities all over the world what would help to solve the problems induced by globalization and competition: imbalance of proportions among world, human activities and human thinking. In order to join the aims of human, organization and social environment, the significance of professional ethics institutionalization arises which would allow formation of productive networks of human and institutional relations. Such networks should increase work efficiency. Continuous process of integration of different global structures more and more enables the Lithuanian organizations not only to commit to international agreements but also become dependent on global social-cultural and economic changes in different areas of life. Growing significance and influence of the economical, political and social activity causes necessity to take higher social responsibility for a created welfare of society and to look for new methods, instruments and ways which would help to respond the changing market, human relations and increasing society pressure more flexibly. The most significant innovation (as one of the elements of renewal) of the post-industrial society in the changeable times in the sector of labour and social relations is application of ethics management in any professional activity. This is also an instrumental implementation of the rules of social responsibility, trust, initiative, transparency, justice, law observance, integrity, competitive honesty in different sectors of professional activity.

Wording of the problem of empirical research (how analysis of ethics management of organizations of public and private sectors reveals the possibilities of renewal of organizations) establishes the subject-matter: interaction between ethics management in organizations and possibilities of renewal. The main aim of the research is as follows: following the analysis of theoretical scientific literature, to carry out analysis of ethics management in organizations in order to establish the possibilities of ethics management influence on renewal of organizations. The following tasks are established when concretizing the aim: to analyze the theory, methodology of professional ethics as well as prerequisites of efficiency of ethics implementation in practice under the circumstance of renewal of organization; to analyze the relations between efficiency of ethics management practice and possibilities of organization renewal. The following hypotheses are established at the beginning of research: 1. Practice of ethics management, as condition of renewal and development of activity of organizations, is not popular and applicable in private and public sectors in Lithuania; 2. Ethics management of

organizations, as innovative and advanced instrument of management, influence the possibilities of organizations renewal. The following general scientific research methods have been applied: analysis of Lithuanian and foreign professional literature by applying comparative, synthesis, abstraction, induction and deduction methods and including philosophical aspect; analysis of Lithuanian and international level legal and regulatory documents (content analysis); analysis of webs; analysis of Lithuanian and foreign empirical researches; analysis of data of Statistical Department under the Government of the Republic of Lithuania. Harmonization of qualitative and quantitative researches has been applied in order to carry out analysis of ethics management in Lithuanian organizations of public and private sectors and to establish prerequisites of significance of possibilities of organization renewal. The analysis revealed that per cent of ethics management instruments under implementation is higher in public sector comparing to organizations of private sector. The code of ethics, the ethics map and the ethics study programmes would have the biggest influence on renewal of ethics management in organizations. But influence and significance of the externally regulated instruments still is little described. Absence of self-regulation instruments indicates the most problematic points of both sectors: lack of ethics institutionalization elements; insufficient level of transparency and informative; and unformed policy of organizational ethics. In opinion of respondents, these items would not stimulate the possibilities of renewal. Quantitative analysis revealed that significance of social ethical audit in organizations has not been penetrated. The most sensitive areas of social communication and work conditions in organizations have been revealed by frequency of mobbing indications: average was 30 percent in both sectors. Percentage average of this phenomenon negative influence on renewal: 50 per cent in both sectors. The most frequent phenomenon of social communication is public ragging and bawling a person out. This phenomenon coincides with the item most negatively influential to renewal of organization. Considerable gap is observed in business enterprises between values orientated toward professional activity and values orientated toward society, when assessing by positive principle the significance and influence of organizational values on renewal. It is noticed that the public sector pays more attention to the values orientated toward the society, but lacks innovation and renewal. When speaking about influence of all values on organization's possibilities of renewal, both sectors demonstrate general positive and high level of values influence. This significance provision essentially confirms the hypothesis: "Ethics management of organizations, as innovative and advanced instrument of management, influence the organizations renewal". Combination of quantitative and qualitative research revealed the more favourable attitude of public sector organizations on implementation of ethics management instruments, but the sector lacks professional understanding about the processes of ethics institutionalization, therefore the assumption can be made that subjective understanding of the subject-

matter of ethics without the methodological knowledge and practice is insufficient factor to stimulate the organization renewal. The private sector demonstrates innovations in technological sector, but lack attention to human resources including management of ethics values. Instruments of ethics infrastructure almost are not used and ethical problems are solved by using intuitive perception. Organization (as a system) rejects the principles of fair competition and legal responsibility. The assumption can be made that an enterprise is not ready to make renewals in sector of human resources management. Analysis of quantitative and qualitative research revealed that attitude of Lithuanian organizations toward the implementation of instruments of ethics management in organization is more sceptical than positive. This conclusion confirmed the hypothesis provided at the beginning of research: „Ethics management, as condition of development and activity of organization, is not popular and yet applicable in private and public sectors in Lithuania”. There was suggested to managers of both organizations to pay more attention to management of human resources; to follow standards of professional ethics; to develop the codes of ethics as a real instrument for ethics policy forming and value management; to commit to principles of social responsibility. The suggestion was made to carry out systemic monitoring in organization by carrying out of social ethic audit and observation of mobbing indications when striving to establish the ethic sectors which are the most sensitive to problems. Organization of public sector shall positively change the attitude towards the innovation and renewal aspects. It is necessary to gain knowledge in ethics by using ethics study programmes in order to implement the institutional ethics in the management processes of organizations. Ethics management is real innovation in the sector of new methods implementation and stimulates development and renewal of organization.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

24 lentelė

Etiniai principai ir vertybės žymių mąstytojų ir mokslininkų aforizmuose

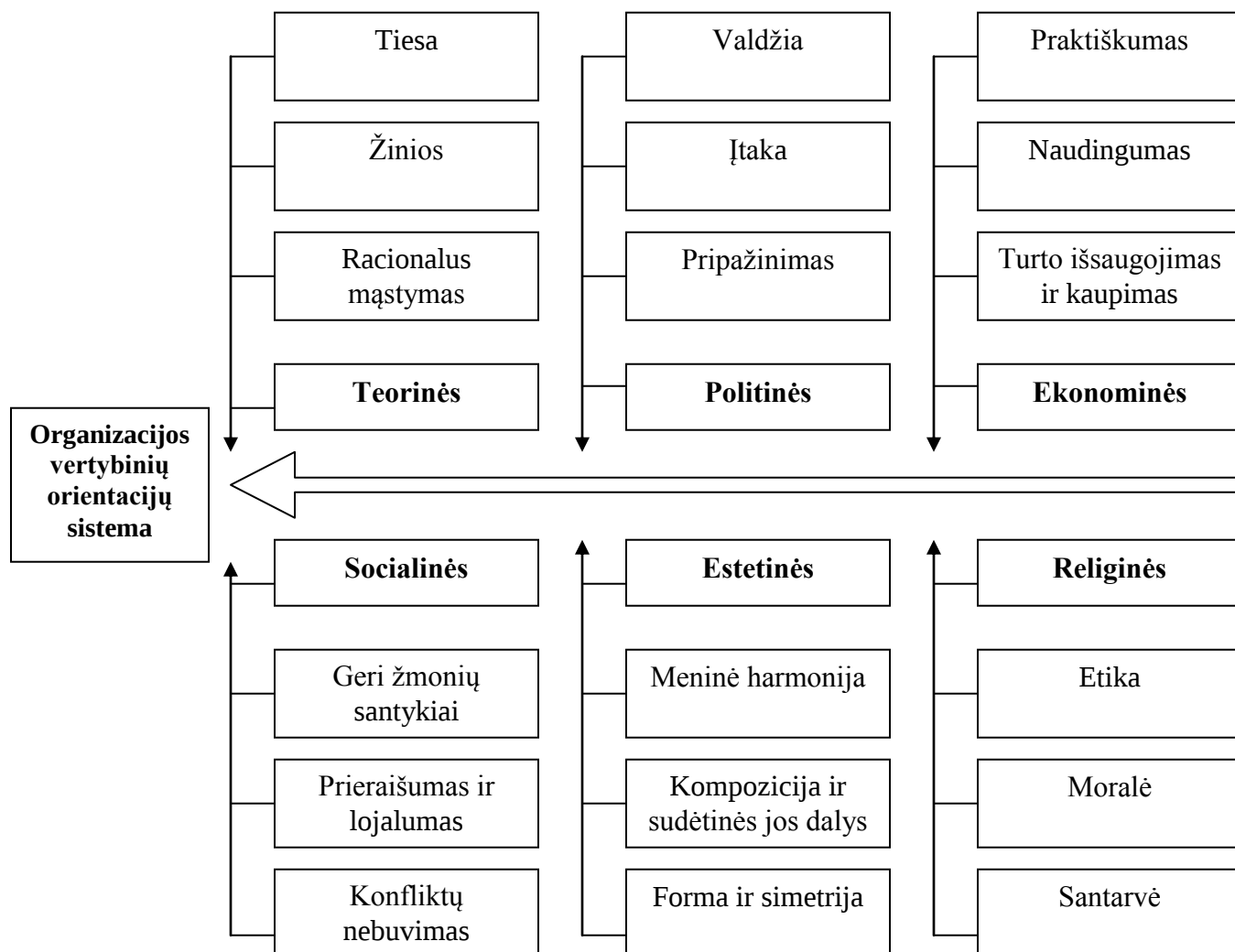
Etniai principai bei vertybės	Žymių mąstytojų ir mokslininkų aforizmai
Teisingumas	Yra du teisingumo pradmenys: niekam nedaryti bloga ir teikti naudą visuomenei. (Ciceronas) Kai dingsta teisingumas, nelieta nieko, kas žmonių gyvenimą padarytų vertingą. (I. Kantas) Teisingumas yra pareigos vykdymas, o neteisingumas – kai nedaroma tai, kas privalu, kai vengiama vykdyti priedermes. (Demokratas) Neteisingumas ne visada susijęs su kokiu nors veiksmu; dažnai jis kaip tik neveiklus. (Aurelijus)Kur nėra teisingumo, nėra ir laisvės, o kur nėra laisvės, ten nėra ir teisingumo. (J. Zoimė) Matyti neteisingumą ir tylėti – vadinas, dalyvauti jame. (Ž.Ž. Ruso) Dabar protingi žmonės ima suprasti, kad paprastas teisingumas sudaro visuomet pačią išmintingiausią ir pačią naudingiausią politiką. (P. Pisarevas) Bet kurios visuomenės svarbiausias principas turi būti teisingumas kiekvieno su kiekvienu, taip pat ir su savimi pačiu. (S. N. Šamforas) Auklėjimas, jeigu jis įskiepijo žmogui poreikį laikytis visuomenės dorovinių reikalavimų, būti ištikimam pareigai, daro teisingumui jautrią asmenybę. (T. Džafarlis) Neteisingumas vieno asmens atžvilgiu yra grėsmė ir kitiems. (Š. Monteskjė)
Sąžiningumas	Be sąžiningumo, be abipusio pasitikėjimo kolektyvinis gyvenimas neįmanomas. (J. Vabalas – Gudaitis) Sąžiningumas – geriausias ir kartu teisingiausias veikimo būdas. (Dž. Labokas) Visa, kas ramina nešvarią sąžinę, kenkia visuomenei. (P. Buastas) Sudarydama ne individualybės, bet asmenybės sudedamąją dalį, sąžinė yra žmogui ne įgimta, bet įgyta vertybė. Įgimta tėra vien galimybė sąžinę turėti bei tobulinti. (S. Šalkauskis) Bet kokiomis aplinkybėmis garbingas žmogus visuomet gali atvirai prisipažinti klydęs. (H. Heinė) Žmogus yra vienintelė būtybė, apdovanota sąžine. Sąžinė yra tas balsas, kuris šaukia jį grįžti prie savęs, ji leidžia žinoti, ką jis turi daryti, kad taptų savimi, ji padeda suvokti gyvenimo tikslus ir normas, būtinas šiems tikslams pasiekti. (E. Fromas) Sąžiningumas be žinių yra silpnas ir praktiškai nenaudingas, o žinios be sąžiningumo/integralumo yra pavojingos ir bauginančios. (Samuel Johnson)
Atvirumas	Atvirumas priklauso nuo daugybės momentų: kas, kaip, ką, kiek, kada, kokiomis aplinkybėmis ir kodėl atskleidžia. (I. Konas) Atvirumas reiškiasi ne tuo, kad sakytum viską, ką manai, o tuo, kad sakytum tik tai, ką manai. (P. Buastas) Iš atviro žmogaus negalima laukti dviveidžiavimo. (N. Levitonas) Atvirumas yra ne vien tiesos sakymas, bet ir sąmoningas požiūris į šios tiesos padarinius. (G. Bandzeladzė) Aš ne visuomet galiu pasakyti tai, ką galvoju ir jaučiu, bet nereiškia, kad aš privalau kalbėti tai, ko negalvoju ir nejaučiu. (K. Lybknechtas)

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Etniai principai bei vertybės	Žymių mąstytojų ir mokslininkų aforizmai
Pagarba	Pagarba, kurią aš jaučiu kitiems, arba kiti gali reikalauti iš manęs...yra, žinoma, kito žmogaus orumo pripažinimas, t. y. orumo, neturinčio nei kainos, nei ekvivalento, pagal kurį galima pakeisti pagarbos objektą. (I. Kantas) Jeigu žmonės daugiau gerbtų ir suprastų vieni kitus, gyvenimas būtų gražesnis, asmenybė galėtų reikštis laisviau, visapusiškiau. (A. Gučas) Kas žmogui liečia gyvenime, jei jis nėra kitų piliečių gerbiamas? (A. Dystervėgas) Kas linkęs lengvai prarasti pagarbą kitiems, tas pirmiausiai negerbia savęs. (F. Dostojevskis) Reikalavimai, kuriuos keliame asmenybei, kartu reiškia ir pagarbą jos jėgoms bei galimybėms, ir mes, reikšdami pagarbą asmenybei, kartu keliame jai reikalavimus. (I. Makarenka) Vaikams labai anksti reikia įskiepyti didžiausią pagarbą ir dėmesį žmogaus teisėms ir labai žiūrėti, kad jas gerbtų. (I. Kantas) Sąjunga yra grindžiama šiomis vertybėmis: <u>pagarba</u> žmogaus orumui, laisve, demokratija, lygybe, teisine valstybe ir <u>pagarba</u> žmogaus teisėms, įskaitant mažumoms priklausančių asmenų teises. Šios vertybės yra bendros valstybės narėms, gyvenančioms visuomenėje, kurioje vyrauja pliuralizmas, nediskriminavimas, teisingumas, solidarumas ir moterų bei vyrų lygybė. (Iš Europos Sąjungos sutarties nuostatų)
Atsakomybė	Visur kur, kas vienaip ar kitaip svarbu kitiems žmonėms, individas atsakingas arba tiesiog jiems, kieno interesus užkliudo, arba gi visuomenei, kaip jų saugotojai. (Dž. Milis) Žmogus, nejaučiantis atsakomybės už savo veiksmus visuomenei ir kitiems žmonėms, yra žalinga asmenybė. Jis buvo išvaromas iš visuomenės pirmą kartą laikais, o vėlesniais – izoliuojamas. (V. Tugarinovas) Jeigu aš prisiimu atsakomybę, aš kartu ginu savo žmoniškąsias galimybes. Aš galiu padaryti įtaką to likimui, nuo kurio aš neatskiriamas. (A. de Sent – Egziuperi) Atsakingumas tuo skiriasi nuo laisvės jausmo, kad tai ne tik paprastas sąmonės duomuo, bet ir tam tikras moralinis subjekto nusistatymas, kuriame pasireiškia vidinis subjekto aktyvumas. Jis ne tik jaučia ir nusimano esąs atsakingas už savo elgesį, bet ir pats prisiima atsakomybę už tai, ką jis daro, ir tokiu pat būdu priskiria atsakingumą ir kitiems žmonėms. (V. Sezemanas) Kiekvienam valstybės piliečiui tenka dalis atsakomybės už savo valstybės darbus ir dalis jos patiriamų kančių. (K. Jaspersas)
Rūpestis	Rūpintis kitais kaip savimi, o savimi – kaip kitais, - toks yra žmonių normalių santykių dėsnis. (Č. Kalenda) Galvokite daugiau apie kitus ir mažiau apie save. Rūpinkitės bendra nuotaika ir bendru reikalu, tada ir jums bus gerai. (K. Stanislavskis) Darydamas gera, jauti malonų pasitenkinimą, kuris šildo krūtinę, ir kilnų pasididžiavimą, būdingą grynai sąžinei. (M. de Monteris) Mes, žmonės, esame gimę tam, kad padėtume vienas kitam, kaip ranka padeda rankai, koja – kojai ir viršutinis žandikaulis – apatiniam. (Aurelijus) Neįmanoma visiems padėti, - teisinasi silpnadvasis ir nepadedą niekam. (M. fon Ebnere-Ešenbach)
Autonomiškumas (savarankiškumas)	Savarankiškumas – valingoji asmenybės savybė, pasireiškianti gebėjimu sisteminti, planuoti, reguliuoti ir aktyviai įgyvendinti savo veiklą be išorinio vadovavimo. (K. Platonovas) Savarankiškas žmogus palenkia elgesį savo pažiūroms ir įsitikinimams. Jis nepasiduoda mėginimams įkalbėti jį daryti tai, kas neatitinka jo įsitikinimų. (V. Kruteckis) Žmogaus savarankiškumą lemia tai, kad jis remiasi principais, reikšmingais kiekvienam. (II. Kantas) Savarankiško ugdymo dėka žmogus pats geba tvarkytis savo likimą, tęsti lavinimąsi. Savaveiksmiškumui jis turi sutelkti didžiausią jėgą, gyvybingumą bei visa apimančią užmoją ir skirti jam kitas dvasines bei fizines jėgas. (A. Dystervėgas)

Etniai principai bei vertybės	Žymių mąstytojų ir mokslininkų aforizmai
Pasitikėjimas	Pasitikėjimas yra ypatingas turtas, kuris praranda vertę, peržengus padorių santykių ribas. (L. Sacconi) Pasitikėjimas: „Mes gerbiame savo kolegas, klientus, vartotojus ir elgiamės su jais taip, kaip norėtume, kad jie elgtųsi su mumis pačiais. Mes pasitikime bendromis galimybėmis ir ketinimais. Tikime, kad žmonės dirba geriausiai tuomet, kai jais pasitikima. (Kompanija „Procter & Gamble“) Ką reiškia laikytis duoto žodžio, būti jam ištikimam? Tai reiškia išsaugoti teisę vadintis garbingu žmogumi, vertu pasitikėjimo. (V. Belinskis) Pasitikėkite žmonėmis – ir jie bus jums ištikimi, elkitės su jais kilniai – ir jie bus jums palankūs. (R. Emersonas)

Šaltinis: sukurta autorės pagal Žemaitį V. (2000); Vasiljevienę N. (2006) ir Pučėtaitę R. (2007)



29 paveikslas. **Vertybinių orientacijų sritys**

Šaltinis: Pruskus V., 2003, p. 132



30 pav. Šiuolaikinės etikos plėtra: nuo filosofijos prie vadybos/Etikos diegimo ir derinimo modelis kaip viena iš organizacijos atsinaujinimo galimybių

Šaltinis: adaptuota pagal Vasiljevienę N., 2006, p. 684

Gerbiamas respondente,

Ši anketa skirta profesinių ir organizacijos vertybių tyrimui atlikti. Jūsų atsakymai yra konfidencialūs ir jie bus naudojami tik rezultatams analizuoti ir apibendrinti.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

Mykolo Romerio universiteto
Viešojo administravimo fakulteto
magistrantė Jūratė Zautraitė

Prašome užpildyti asmens duomenis, pabraukiant/pažymint tinkamą variantą.

Duomenys apie asmenį ir darbo vietą

Klausimai	Atsakymai						
1. Jūsų lytis	Moteris			Vyras			
2. Jūsų amžius	19 metų ir mažiau	20 – 24		25 – 29	30 – 34	35 – 39	
	40 – 44	45 – 49		50 – 54	55 – 59	60 ir daugiau	
3. Jūsų išsilavinimas	Pagrindinis	Nebaigtas vidurinis	Vidurinis	Aukštesnysis (profesinis)	Nebaigtas aukštasis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis
4. Jūsų pareigos (įrašykite)							
5. Kiek laiko dirbate organizacijoje?	Mažiau nei metus	Metus	1 – 5 m.	6 – 10 m.	11 – 15 m.	16–20 m.	Daugiau nei 20 m.

Prašome užpildyti anketą, pabraukiant/pažymint pasirinktą variantą:

- a) kairiojoje anketos skiltyje – profesinių ir organizacijos vertybių reikšmingumą veiklos efektyvumui;
b) dešiniojoje anketos skiltyje – kiek ši vertybė įtakinga atsinaujinimo galimybėms.

Profesinių vertybių reikšmingumas organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui	Įtakingumas atsinaujinimui (inovatyvumui) (1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga)				
1. Atsakingumas veiklai (už atliekamą darbą; komandinio darbo atsakomybė ir pan.) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
2. Motyvuotumas darbui (vidinis nusiteikimas gerai dirbti, pagelbėti bendradarbiams profesinėje veikloje, noriai perduoti gerą patirtį ir pan.) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
3. Garbingumas - pirmenybė profesiniams principams, o ne asmeniniam interesui (įsipareigojimų laikymasis; nesiekimas naudoti ar pripažinti kitų sąskaita; nesiekima karjeros naudojantis kitų nuopelnais ar ryšiais ir pan.) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Profesinių vertybių reikšmingumas organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui	Įtakingumas atsinaujinimui (inovatyvumui) (1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga)				
4. Profesinis atsakingumas (principinis požiūris į save ir savo profesinę veiklą: sutarties laikymasis/pagarba asmenims ir nuosavybei: nesikėsinama į organizacijos turtą, nebandoma pasinaudoti tarnybine padėtimi, organizacijos darbuotojais ar turimu pasitikėjimu) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
5. a) hierarchinė atskaitomybė (paklusimas administracinėms taisyklėms, paisymas atskaitingumo mechanizmų; paklusimas valdžiai) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
b) demokratinė atskaitomybė (atskaitomybė ir potencialiems paslaugų gavėjams/vartotojams – šalies piliečiams) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
6. Darbuotojo patikimumas/pasitikėjimas juo (teikia naudą savo organizacijai) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
7. Siekis nuolat tobulėti profesinėje srityje (kompetencijų ugdymas, darbo įgūdžių tobulinimas, naujų žinių taikymas, naujų darbo metodų diegimas) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
8. a) lojalumas/atsidavimas organizacijai – vertikali ištikimybė (tapatumo jausmas: individualūs lūkesčiai ir tikslai sutampa su organizacijos tikslais, vizija ir misija; pasiaukojimas/atsidavimas objektui) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
b) lojalumas bendradarbiams/ draugams – horizontali ištikimybė *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
10. Socializacija (prisitaikymo, adaptavimosi prie darbo aplinkos įgūdžiai: lankstumas; bendradarbiavimo, kolegialumo principai; geri socialinio bendravimo įgūdžiai) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
11. Integralumas (nuoseklus asmens elgesys, vadovaujantis panašiomis vertybėmis kaip viešumoje, taip ir darbe – žodžių ir veiksmų vientisumas) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5
12. Pagarba/tolerancija (pripažinimas kito žmogaus skirtingumo, pagarba kitaminčiui, tolerancija kitų politinių, religinių ar kitų pažiūrų žmogui, jo nediskriminuojant) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1	2	3	4	5

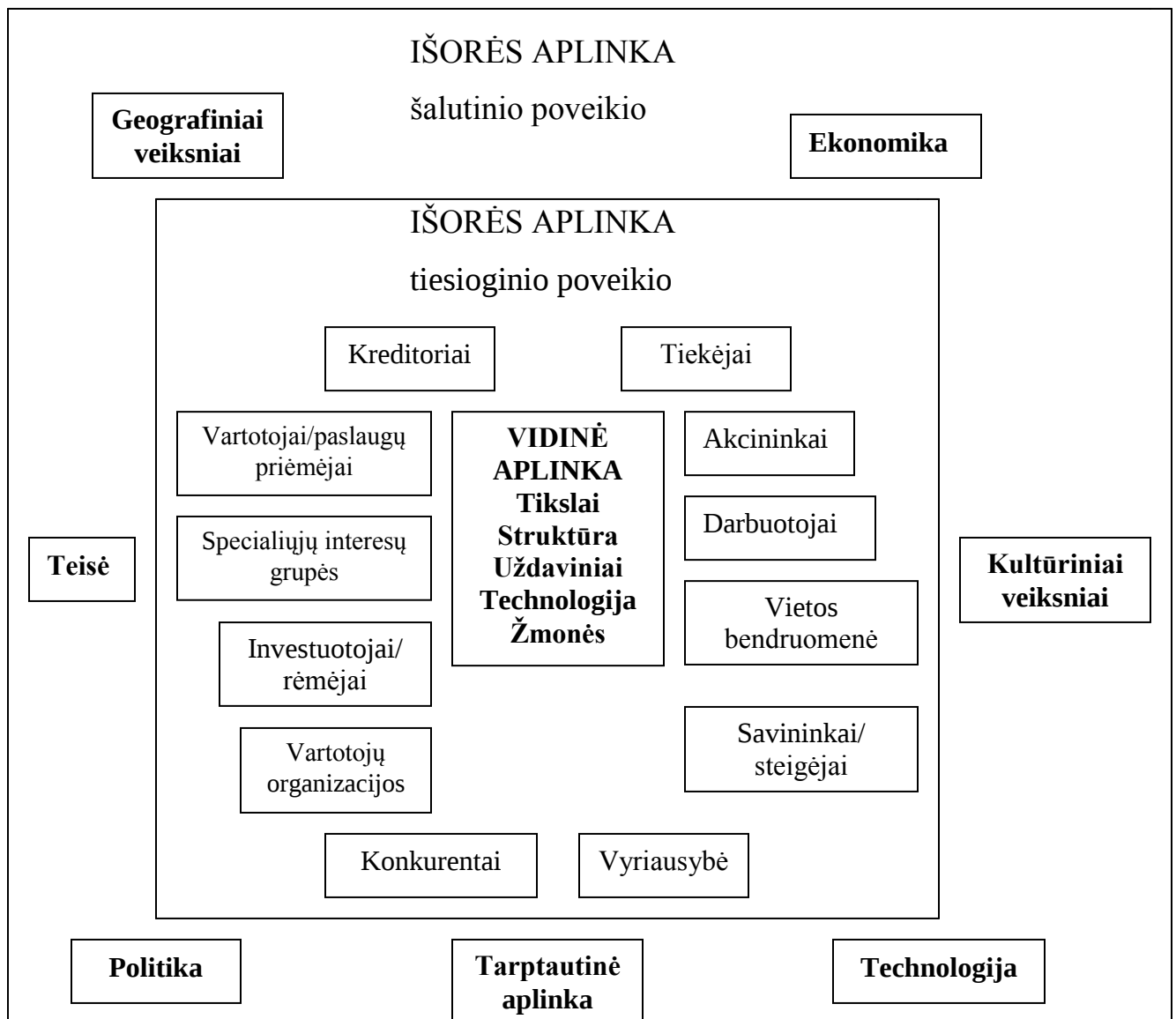
Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Profesinių vertybių reikšmingumas organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui	Įtakingumas atsinaujinimui (inovatyvumui) (1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga)
13. Atsakingas pilietiškumas *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
14. Kūrybiškumas (nuolat pastebima fantazija, saviraiška ir naujų idėjų generavimas) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
15. Pasididžiavimas darbu jausmas, savirealizacijos jausmas *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
16. Demokratiškumo/skaidrumo principas tarp darbuotojų organizacijos viduje (informacijos prieinamumas, skaidrumas, patikimumas – sisteminis informatyvumas; laisvos galimybės reikšti savo nuomonę, poziciją, pasiūlymus; darbuotojai įtraukiami į organizacijos visus vadybos procesus) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5

<u>Visos organizacijos</u> vertybių reikšmingumas organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui	Įtakingumas atsinaujinimui (inovatyvumui) (1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga)
1. Atsakomybė už paslaugų/produkto kokybę (reiklumas sau ir kitiems, reiklumas kokybei, padedantis kurti/teikti kokybiškas paslaugas ar produktus, atsižvelgiant į visuomenės gerovę) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
2. Socialinė atsakomybė (Nusiteikimas atlikti pareigą visuomenei: parama visuomenei, laisvanoriškas rūpestis šalies piliečiais, dalyvavimas visuomeninėje veikloje) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
3. Įsipareigojimas suinteresuotiesiems (darbuotojų, paslaugų gavėjų, konkurentų, tiekėjų interesai pirmesni už organizacijos pelno siekimo bet kokiomis priemonėmis interesus) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5

<u>Visos organizacijos</u> vertybių reikšmingumas organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui	Įtakingumas atsinaujinimui (inovatyvumui) (1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga)
4. Sąžiningas konkurencingumas (sąžininga ir garbinga “kova” konkurencingoje aplinkoje; siekiama produktyvumo ir konkurencingumo laikantis teisinių ir moralinių principų) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
5. Atskaitomybė prieš šalies visuomenę, valstybę, valdžią (organizacijos savikontrolės ir tobulėjimo mechanizmai traktuojami kaip norma – vadovaujamasi įstatymais, neperžengiant ribų; paklustama kontrolės ir priežiūros institucijoms) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
6. Sutarčių laikymasis *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
7. Nuolatinis organizacijos vystymas(is) (mokymai; inovacijų, naujų technologijų diegimas, kad būtų užtikrintas organizacijos konkurencingumas ir novatoriškumas) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
8. Moralinė atsakomybė *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
9. Teisinė atsakomybė *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
10. Pokyčių valdymas *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
11. Integralumas (organizacijos elgesys, atitinkantis viešai deklaruojamas vertybes) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
12. Demokratiškumas *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
13. Atsakomybė už visuomenės gerovę (įsipareigojimas prisiimti atsakomybę už veiklą, žalingą visuomenei pasekmes) *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5
14. Organizacijos inovatyvumas *visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga	1 2 3 4 5

<u>Visos organizacijos</u> vertybių reikšmingumas organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui	Įtakingumas atsinaujinimui (inovatyvumui) (1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga)
15. Organizacijos produktyvumas (rezultatai nuolat geri ir tvirtos pozicijos darbo bei paslaugų rinkoje) <i>*visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga</i>	1 2 3 4 5
16. Informacijos skaidrumas (pateikiama viešai teisinga informacija apie organizaciją, jos produktą/paslaugą ir veiklą) <i>*visiškai nereikšminga *nereikšminga *neutralu *reikšminga *labai reikšminga</i>	1 2 3 4 5



31 pav. Organizacijos aplinkos kintamieji veiksniai

Šaltinis: adaptuota autorės, remiantis Žaliene I., Žalys L. ir kt., 2006, p. 11; Vyšniauskaite D., Kundrotu V., 1999, p. 28

Organizacijos klimatą nusakantys veiksniai

Veiksny	Veiksni pasireiškimas organizacijoje
Pasitikėjimo ir pgarbos atmosfera	Tai jausmai, būdingi beveik visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Tai atspindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkretaus darbuotojo adresu.
Atsakomybė	Priklausomai, kaip atskiri darbuotojai prisiima arba neprisiima atsakomybę už,sprendimus ir veiksmus. Tai daro įtaką darbiniam, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui.
Draugiškumas	Tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams apibūdina draugiškumo atmosferą.
Orientacija į taisykles	Kiekviena organizacija turi savo taisyklių ir procedūrų nusistovėjusią praktiką. Skirtingas pareigas užimančių žmonių nuomonė šiuo klausimu gali būti skirtinga.
Darbo įtampa	Kolektyvas kartais arba nuolatos gali būti spaudžiamas dirbti daugiau – tiek atskiri darbuotojai, tiek visas kolektyvas.
Rutina	Kai kuri darbo specifika yra pastovi, jokie pokyčiai neįmanomi.
Iniciatyvumas darbe	Čia apibrėžiamas darbuotojams veikimo laisvės suteikimas arba jos neigimas.

(Palidaukaitė, 2001)

Šaltinis: Vadybos pagrindai: pagrindiniai terminai ir schemas, 2006, p.40

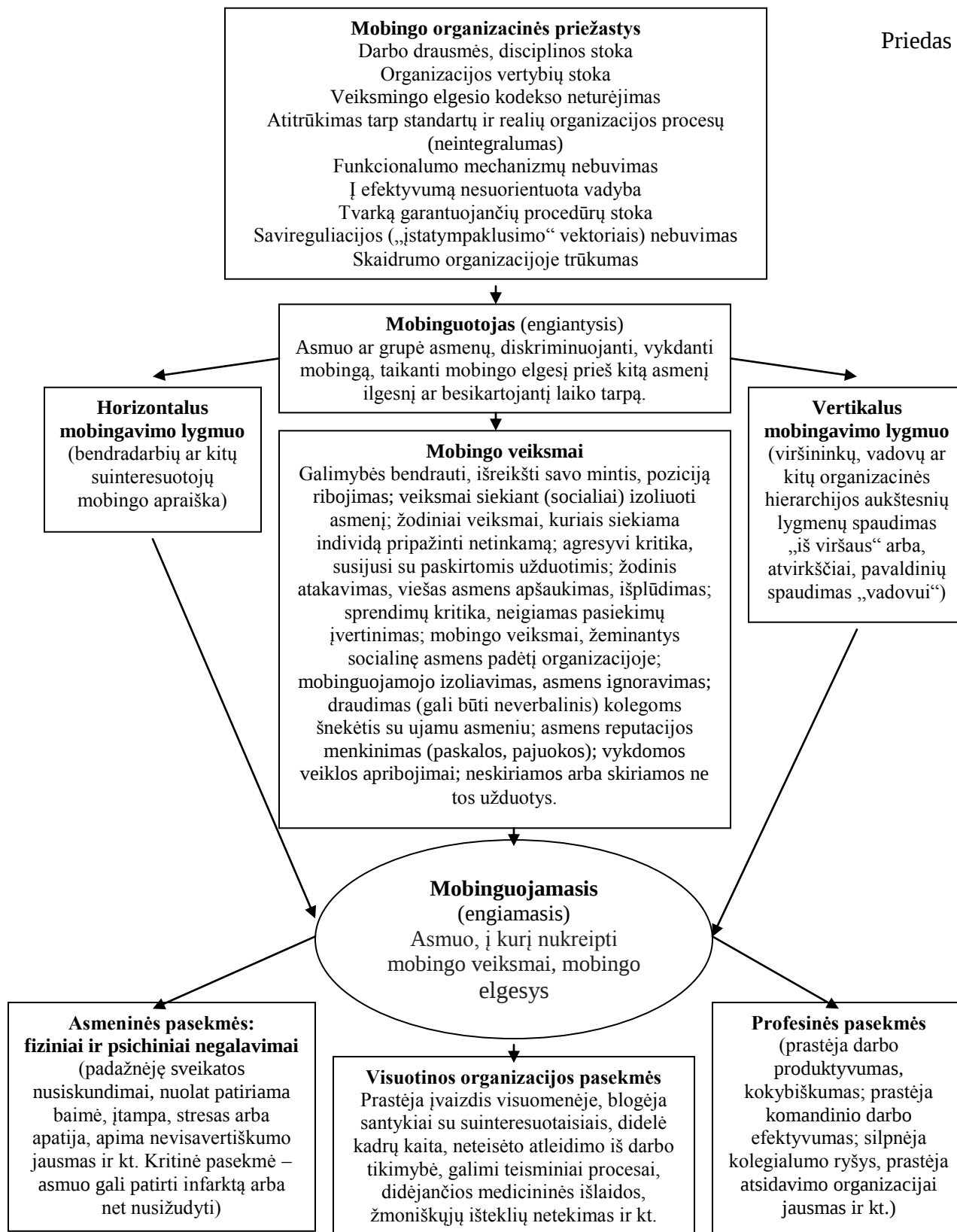
Viešųjų ir privačių organizacijų skirtumai³⁹

Viešajame sektoriuje	Privačiame sektoriuje
Tarnavimas visuomenei yra galutinis tikslas	Tarnavimas visuomenei yra rinkos dalies ir pelno didinimo bei organizacijos augimo sąlyga
Tikslas –protingai išleisti pinigus	Tikslas - uždirbti pinigus
Žymiai sunkiau susitarti, kas yra kokybė, ypač aukščiausiuose valdančiuose sluoksniuose	Paprastai yra įmanoma susitarti, kas yra kokybė
Sprendimų priėmimas yra atviras, ir siekiama, kad jis būtų ne tik atviras, bet jame galima būtų ir dalyvauti	Sprendimų priėmimas gali būti atviras arba uždaras, arba tarpinis variantas
Veikla galima konkrečių įstatymų, įsakymų ar kitų norminių aktų rėmuose, o tai riboja lankstumą, veikimo laisvę, įgalinimą, delegavimą, vietinę iniciatyvą ir sprendimų priėmimą	Nėra tokių įstatymų ar norminių aktų rėmų
Veikla apribota tarpusavyje susipynusiomis hierarchinėmis programomis (įdarbinimo lygybė, nuopelnų paskirstymas, atviras konkursas pareigoms), skirtomis įvairioms visuomenės gerovės dimensijoms patenkinti	Nėra tokios painiavos
Vadovai yra bendro atskaitomybės tinklo dalis: atskaitomybė yra demokratijos esmė	Organizacijos gali laisvai apsibrėžti savo atskaitomybės rėmus
Lygybės principas reikalauja lygaus požiūrio į visus klientus, o ypatingas aptarnavimas iškreipia demokratijos principus	Kiekvienas klientas priimamas kaip unikumas, netgi atlygis, kuriuo suteikiamas kiekvienam klientui reikalingas aptarnavimas, nulemia verslo sėkmę
Būtina subalansuoti nuolat besikeičiančius ir dažnai prieštaraujančių klientų interesus	Galima susitelkti prie vieno didelio kliento – vien jo patenkinimas užtikrins verslo sėkmę

Šaltinis: Raipa A., Urbanavičius D., 2007, p. 123

³⁹ Klasikinėje organizacijos sampratoje buvo įprasta manyti, jog kokybės vadybos modeliai (į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas) viešojo sektoriaus veikloje sunkiai pritaikomi. Tačiau vadyba institucinėje viešojo sektoriaus veikloje taip pat svarbi ir, galima sakyti, tampa tam tikru kokybės vadybos adaptuotu variantu, nes čia suteikiamos ir kuriamos viešosios paslaugos, viešosios gėrybės, orientuotos į visuomenės interesus ir veiklos procesus. H. G. Rainer ir B. Bozeman tyrimais, atliktais viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose, buvo analizuojami keli pjūviai: tikslų sudėtingumas ir aiškumas, personalo valdymas ir pirkimo procedūros, požiūris į darbą ir su darbu susijusios vertybės. Viešajame sektoriuje tikslai sudėtingesni ir neaiškūs dėl įvairių aukštesnių instancijų įsikišimo ir tarpusavyje prieštaraujančių politinių programų suderinamumo.

Kalbant apie personalo valdymą ir pirkimo procedūras, viešajame sektoriuje veiklos taisyklės labai formalizuotos. Kitaip yra privačiame sektoriuje: čia dėl formalizmo darbuotojai nepatiria sunkumų. Remiantis tyrimais motyvacijos lygis gerai dirbti viešajame sektoriuje nėra menkesnis už privataus sektoriaus darbuotojų motyvaciją. O patenkinimas darbu yra net didesnis. Taip buvo paneigtas mitas, jog privačiame sektoriuje yra didesnis motyvacijos lygis, esant paplitusiam manymui, jog valstybės tarnautojai per mažai pagamina vertės. Dabartinėse pažangiose viešojo sektoriaus organizacijose yra stengiamasi mokėti už veiklos rezultatus ir diegti racionalizuotas valstybės tarnautojų priėmimo ir atleidimo procedūras (Raipa A., Urbanavičius D., 2007)



32 pav. Mobingo apraiškos procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, išanalizavus mokslinius literatūros šaltinius (Vasiljevienė N., 2006; Vasiljevienė N., Vasiljevas A., 2008; Pučėtaitė R., 2007; Okunevičiūtė – Neverauskienė V. 2007).

Gerbiamas respondente,

Ši anketa skirta atlikti mobingo apraiškų dažnumo tyrimą ir mobingo įtakingumą organizacijos atsinaujinimui. Jūsų atsakymai yra konfidencialūs ir jie bus panaudoti tik rezultatų analizei ir apibendrinimui.*

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

*Mykolo Romerio universiteto
Viešojo administravimo fakulteto
magistrantė Jūratė Zautraitė*

Mobingo apraiškų anketa

Prašome užpildyti anketą, pažymint/pabraukiant pasirinktą variantą:

a) kairiojoje lentelės skiltyje – kaip dažnai Jūsų organizacijoje vyksta minimi reiškiniai;

b) dešiniojoje lentelės skiltyje – kokią įtaką daro paminėtos apraiškos organizacijos atsinaujinimui

Dažnumas	Apraiškos**organizacijoje	Įtaka organizacijos atsinaujinimui (inovatyvumui)
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	1. Galimybės bendrauti, išreikšti savo mintis, parodyti poziciją ribojimas	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	2. Veiksmai siekiant (socialiai) izoliuoti asmenį	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	3. Žodiniai veiksmai, kuriais siekiama individą pripažinti netinkamą	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	4. Agresyvi kritika:	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
	a) susijusi su paskirtomis užduotimis	
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	b) susijusi su sprendimais	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos,
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	5. Žodinis atakavimas, viešas asmens apšaukimas ir išplūdymas	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	6. Neigiamas pasiekimų įvertinimas	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	7. Mobingo veiksmai, žeminantys socialinę asmens padėtį organizacijoje	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	8. Mobinguojamojo izoliavimas, asmens ignoravimas	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

***Mobingas** – (lot. *mobile vulgus* – (lengvai) įaudrinama minia) psichologijoje vartojamas žodis nenormaliems santykiams kolektyve aprašyti. Tai tikslinis, sisteminis, ilgesnį laiką pasikartojantis kolegų elgesys organizacijose, kurio dažniausias tikslas – pažeminti, išjuokti kurį nors kolegą, sumenkinti jo vertę, atskirti darbuotoją nuo bendradarbių ar net pašalinti iš darbo/eliminuoti.

**** Šaltinis:** adaptuota pagal: Vasiljevienė Nijolė, 2006, p. 598 – 599

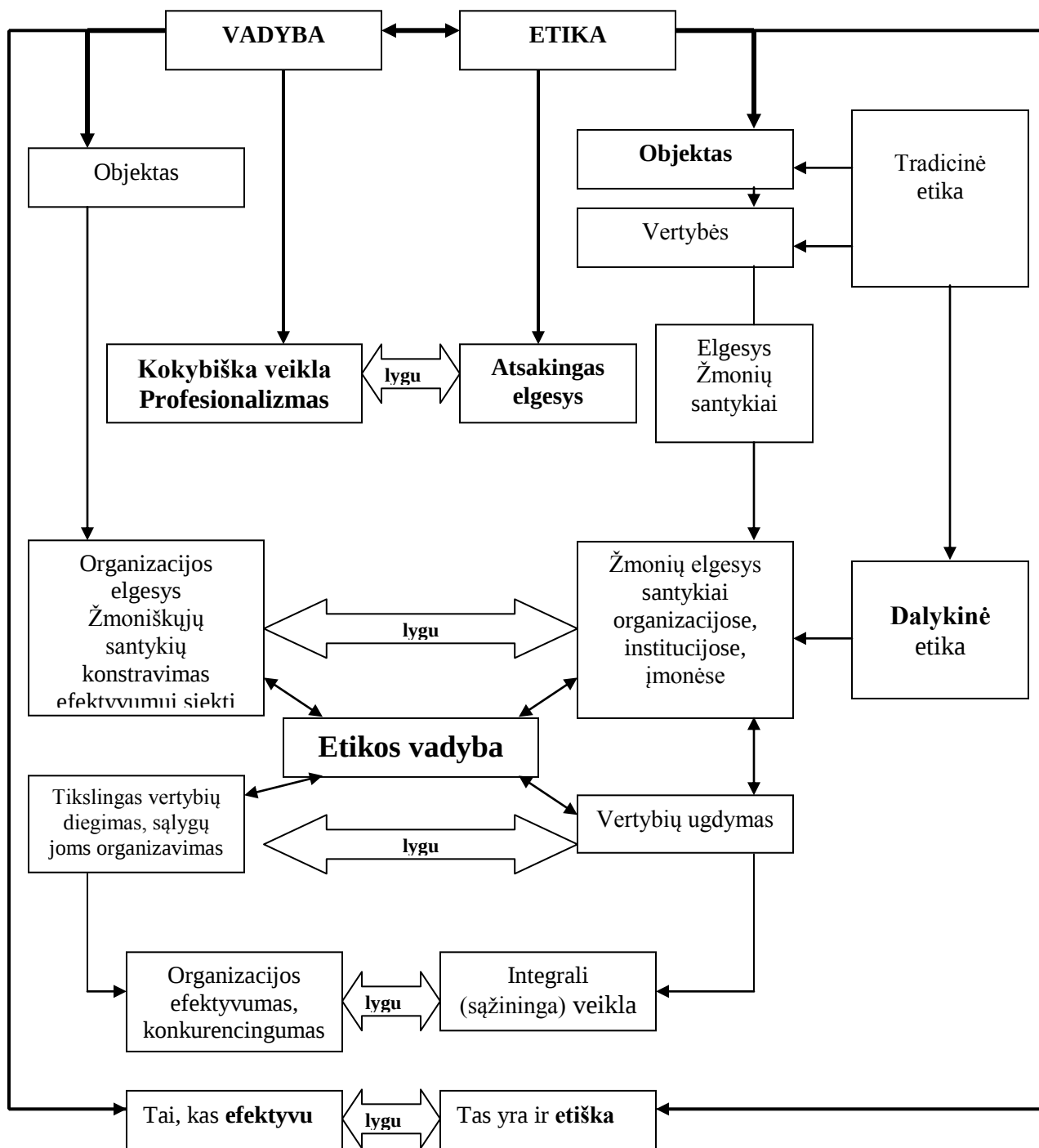
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	9. Draudimas (gali būti neverbalinis) kolegoms šnekėti su ujamu asmeniu	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	10. Asmens reputacijos menkinimas (paskalos, pajuokos)	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	11. Vykdomos veiklos apribojimai	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	12. Neskiriamos arba skiriamos ne tos užduotys	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	13. Darbų perėmimas	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos
1 – niekada, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat	14. Nereikšmingų, neatitinkančių asmens kvalifikacijos, menkinančių užduočių skyrimas	1 – ypatingai bloga, 2 – labai bloga, 3 – bloga, 4 – vidutiniškai bloga, 5 – neturi įtakos

Lietuvos situacija

Silpnybės	Grėsmės
- Dėl emigracijos, nedidelio gimstamumo mažėjantis gyventojų skaičius, sparčiai didėjantis gyventojų amžiaus vidurkis. - Didelis ekonominis atsilikimas nuo senųjų Europos Sąjungos šalių, žemas gamybos technologinis lygis, maža produkcijos pridėtinė vertė, nelanksti darbo rinka. - Energijos išteklių trūkumas, su tuo susijusi energetinė priklausomybė, alternatyvių šaltinių trūkumas neracionalus energijos naudojimas. - Kai kurių ūkio, energetikos sričių monopolizavimas, konkurencinės aplinkos iškraipymai. <u>Didelė socialinė gyventojų nelygybė gaunamų pajamų, regioninių netolygumų, paslaugų pasiekiamumo požiūriais.*</u> <u>Valdymo problemos, korupcijos ir biurokratijos apraiškos, strateginio valdymo ir nacionalinio konkurencingumo plėtojimo patirties stoka.</u> <u>Pamatinių tautinių, moralinių, etinių, šeimos vertybių krizė, pasireiškianti susvetimėjimu, nepasitikėjimu valdžia ir valstybe, kultūros lygio smukimu bei iškreiptais verslo santykiais.</u> - Regionų plėtros netolygumas - labai netolygios tiesioginės užsienio investicijos, užimtumas, gyvenimo lygis. - Nepakankamas viešasis saugumas, jaunėjantis nusikaltėlių amžius, resocializacijos trūkumai. - Nepakankama sveikatos apsaugos kokybė ir prieinamumas, ypač regionuose, žemas e.sveikatos technologijų taikymo lygis. - Dėl teritorijų planavimo ir gamtinių išteklių apsaugos problemų mažėja natūralių teritorijų plotai, nyksta gamtovaizdis, visuomenei tampa neprieinamos rekreacijai tinkamos vietos.	- Grėsmingas gyventojų skaičiaus sumažėjimas, nemažėjanti emigracija, nevaldomi gyventojų sudėties pokyčiai. <u>Dėl globalizacijos atsiradusi kalbos, kultūros, tautinio identiteto erozija.</u> <u>Neigiami globalizacijos padariniai – visuotinės krizės, tarptautinių monopolijų ir kartelių spaudimas, finansų rinkų svyravimai.</u> <u>Didėjanti socialinė atskirtis, gyventojų nepasitikėjimas valdžia ir valstybe, teisinis nihilizmas, iš to kylantis visuomenės nestabilumas, politinis populizmas.</u> <u>Mokslo, žinių ir technologijų sistemos negalia, kuri hiperkonkurencijos sąlygomis sukelia šalies atsilikimą ir nepakankamą gebėjimą keistis.</u> - Ekonominio potencialo, investicijų sankaupa labiausiai išsivysčiusiuose centruose, didėjantis regionų plėtros netolygumas. - Energetikos išteklių stygius, jo sąlygojamas politinis spaudimas. - Nepakankamas atsparumas galimam terorizmui ir išorinei agresijai. <u>Gilėjanti vertybių krizė, visuomenės demoralizacija, socialinių ryšių, kultūros, nacionalinio materialaus ir dvasinio palikimo sunykimas.</u> - Aplinkos, klimato problemos, kraštovaizdžio sunykimas, taršos, gamtinių nelaimių pasekmės.

Šaltinis: Valstybės ilgalaikės raidos strategijos atnaujinimo ir strateginių dokumentų poreikio studija, 2009, p 63.

* Pabraukta darbo autorės



33 pav. **Ekonomiškumo ir etiškumo sąsajos/Vadybos ir etikos sąveika**

Šaltinis: Vasiljevienė N., 2006, p. 682

Prašome pažymėti, kurios iš šių išvardintų priemonių ir būdų gali būti reikšmingos siekiant Jūsų organizacijos ATNAUJINIMO. (1 – visiškai nereikšminga, 2 – nereikšminga, 3 – vidutiniškai reikšminga, 4 – reikšminga, 5 – ypatingai reikšminga)

Nr.	Etikos infrastruktūra	
1.	Etikos kodekso sudarymas (etinis normatyvas, kuriame pateikiama bendrų vertybių ir etinių taisyklių sistema, kurios privalo laikytis organizacijos darbuotojai)	
2.	Etikos žemėlapių kūrimas (etinių taisyklių ir rekomendacijų rinkinys, konkretizuojantis bendrovės etinį kodeksą kiekvienam darbuotojui (atsižvelgiant į jo užimamas pareigas))	
3.	Koreliuojantis su etikos kodeksais vyriausybės nutarimo, teisės akto taikymas	
4.	Kitų raštiškų dokumentų apie tinkamą elgesį patvirtinimas	
5.	Etikos komitetų/komisijos sudarymas (<i>ethics committees</i>)	
6.	Vyriausybės įgaliotos tarnybos skundams tirti pagalba	
7.	Etikos konsultantų, ekspertų, advokatų, tarnautojų, teikiančių informaciją etikos klausimais, pagalba (<i>ethics advisers, advocates, officers</i>)	
8.	Etikos informacijos tarnybos pagalba (<i>ethics inquiry service</i>)	
9.	Dalykinės (profesinės, taikomosios) etikos centrų pagalba [<i>Centre for business (applied) ethics</i>] (dalykinės etikos mokslinio tyrimo ir populiarinimo struktūros, jungiančios mokslininkų ir veiklos praktikų pastangas analizuoti bei diegti dalykinę etiką)	
10.	„Karštosios“ telefono linijos ((organizacijos viduje), skirtos etikos klausimams spręsti bei analizuoti (<i>ethics hotlines</i>))	
11.	Etikos mokymo programos (<i>ethics training</i>)/ etinio elgesio mokymas	
12.	Apvaliojo stalo susitikimų rateliai	
13.	Etinis auditas (<i>ethics audit</i>)	
14.	Etinė ekspertizė (visapusiška analizė konkrečios veiklos aspekto (ar konkretaus projekto), kuris kelia vadovybės, personalo nerimą ir gali pakenkti firmos įvaizdžiui bei perspektyvoms).	
15.	Socialinės revizijos (ataskaitų apie organizacijos programų ir veiksmų socialinį poveikį sudarymas ir vertinimas)	
16.	Etinis konsultavimas (dėl situacijos sudėtingumo ir prieštaringumo, susijusio su konkrečiomis moralinėmis dilemomis, kviečiami nepriklausomi verslo etikos specialistai).	

ETIKOS (ELGESIO) KODEKSAI
(Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos interneto svetainės
(prieiga per internetą: <http://www.vtek.lt/>)nuorodų struktūra)

- Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus etikos (elgesio) kodeksai
- Lietuvos Respublikos privataus sektoriaus etikos (elgesio) kodeksai:
 - Studijų ir mokslo įstaigų (universitetų, kolegijų, akademijų) etikos (elgesio) kodeksai
 - Bankų interesų konfliktų valdymo politikos
 - Šiaulių banko interesų konfliktų vengimo politika
 - DNB Nord interesų konfliktų vengimo politika teikiant investicines paslaugas
 - FMI orion securities interesų konfliktų vengimo politika
 - Sampo banko interesų konfliktų vengimo politikos santrauka
 - Snoro banko interesų konfliktų vengimo politika
 - Finasta banko (FMI) interesų konfliktų vengimo ir valdymo politika
 - SEB banko interesų konfliktų vengimo politika
 - Nordea banko interesų konfliktų politika
 - Parex banko finansų maklerio skyriaus pareigos vykdyti kliento pavedimus geriausiomis klientui sąlygomis
 - Kiti etikos (elgesio) kodeksai
 - Lietuvos ryšių su visuomene specialistų sąjungos etikos kodeksas
 - Lietuvos žurnalistų ir leidėjų etikos kodeksas
 - Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas
 - Lobistų etikos kodeksas
- Užsienio valstybių institucijų etikos (elgesio) kodeksai:
 - Europos šalių žurnalistų etikos kodeksai
 - Austrijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Belgijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Danijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Didžiosios Britanijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Graikijos žurnalistų elgesio principai
 - Islandijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Ispanijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Italijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Latvijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Lenkijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Norvegijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Prancūzijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Slovakijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Slovėnijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Švedijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Šveicarijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Vengrijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Vokietijos žurnalistų etikos kodeksas
 - Kiti etikos (elgesio) kodeksai
 - Latvijos teisėjų etikos kodeksas
 - Rusijos teisėjų etikos kodeksas
 - Rusijos auditorių etikos kodeksas
- Tarptautinių organizacijų ir užsienio – etikos (elgesio) kodeksai

Gerbiamas respondente,

Ši anketa skirta atlikti etinio audito tyrimą organizacijoje ir susieti su atsinaujinimo galimybėmis. Jūsų atsakymai yra konfidencialūs ir jie bus panaudoti tik rezultatų analizei ir apibendrinimui.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

*Mykolo Romerio universiteto
Viešojo administravimo fakulteto
magistrantė Jūratė Zauraitė*

Organizacijos etikos audito anketa

Prašome užpildyti anketą, pabraukiant/ pažymint pasirinktą variantą:

a) kairiojoje lentelės skiltyje – sutikimo ar nesutikimo intensyvumą;

b) dešiniojoje lentelės skiltyje – kokią įtaką daro paminėtos apraiškos organizacijos atsinaujinimui

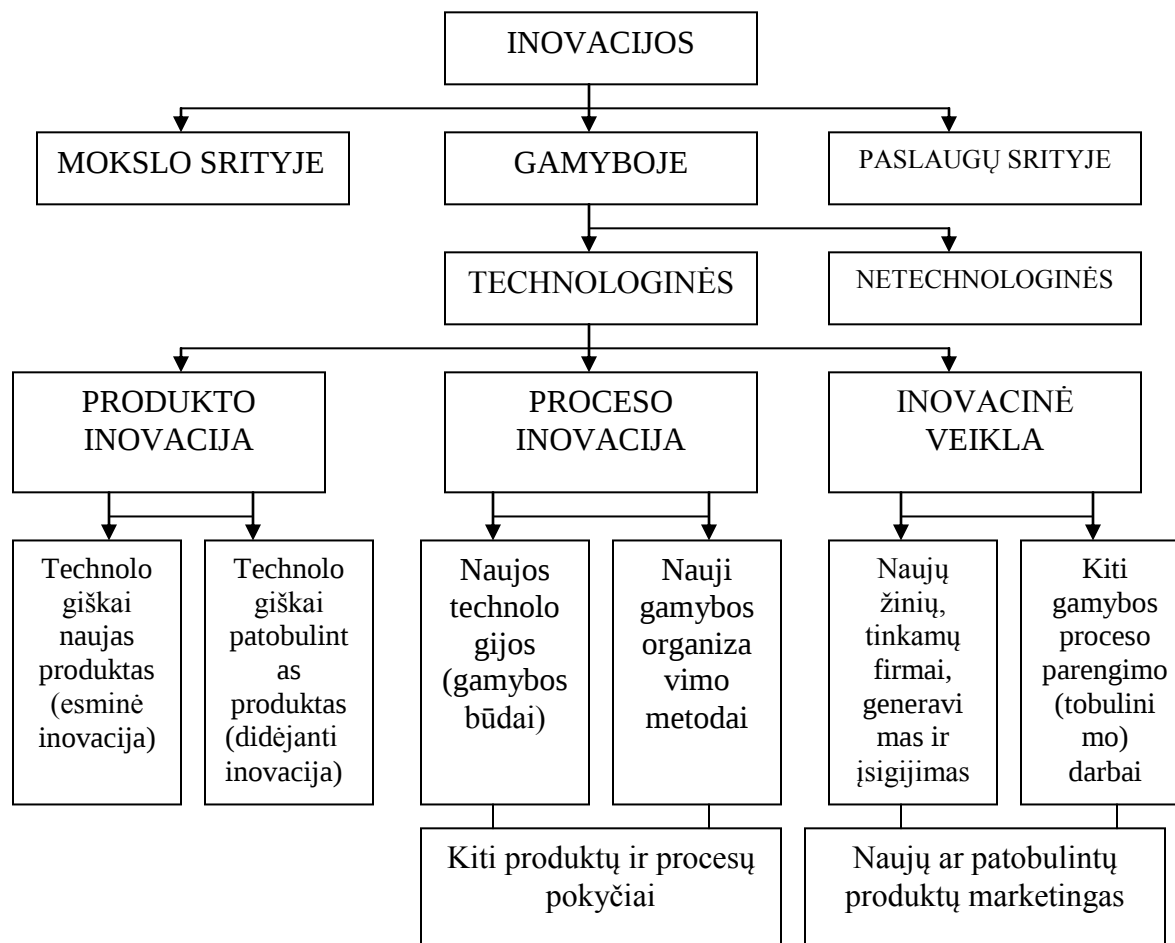
Pasireiškimo intensyvumas	Klausimai*	Įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (inovatyvumui)
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	1. Ar į Jūsų organizacijos strateginį planą įtraukiami etikos dalykai?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	2. Ar valdymo/vadybos srityje apibrėžti etikos dalykai susiję:	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
	a) su darbuotojais	
	b) vartotojais/paslaugų gavėjais	
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	c) visuomenė	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – taip 2 – ne	3. Ar organizacija turi etikos kodeksą?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	4. Ar yra nustatyta, kas organizacijoje etiška, o kas ne?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	5. Ar organizacijos savininkai/investitoriai, darbuotojai, vartotojai, tiekėjai, konkurentai, bendruomenė ir kiti su ja susiję subjektai supažindinti su organizacijos etikos kodeksu?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	6. Ar darbuotojai mokomi etiškai elgtis?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – taip 2 – ne	7. Ar yra raštiškų dokumentų apie tinkamą elgesį?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

*Šaltinis: adaptuota pagal: Kučinskas Vytolis (remiantis Puriuškyte, 1999, p. 44), 2007, p. 152 – 153

Pasireiškimo intensyvumas	Klausimai	Įtakingumas organizacijos atnaujinimui (inovatyvumui)
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	8. Ar atvirai diskutuojama etikos klausimais?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – taip 2 – ne	9. Ar suskurti etikos komitetai, departamentai, tam tikros tarnybos, kurios rūpintųsi organizacijos etiškumu?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – taip 2 – ne	10. Ar yra sistemų ir procedūrų, užtikrinančių darbuotojų etišką elgesį?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	11. Ar darbuotojų veikla neprieštaruja organizacijos etikos taisyklėms?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	12. Ar darbo aplinka nesudaro sąlygų apgavystėms, dangstymams, t. y. tam, kas galėtų pakenkti organizacijos darbui?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	13. Ar teisingai vykdoma atlygio politika?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	14. Ar organizacijoje nepastebėta seksualinio priekabiavimo?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	15. Ar darbuotojai nediskriminuojami pagal:	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
	a) amžių	
	b) lytį	
	c) tautybę	
	d) kita (įrašykite)	
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	16. Ar reklamoje/organizacijos interneto svetainėje ir pan. pateikiama tik teisinga informacija?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	17. Ar produktų/paslaugų apibūdinimas nedaro žalingo poveikio/neigiamos įtakos vartotojams/paslaugų gavėjams?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	18. Ar organizacija naudoja tik legaliai gauta informacija (dokumentais, kopijuota medžiaga)?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga

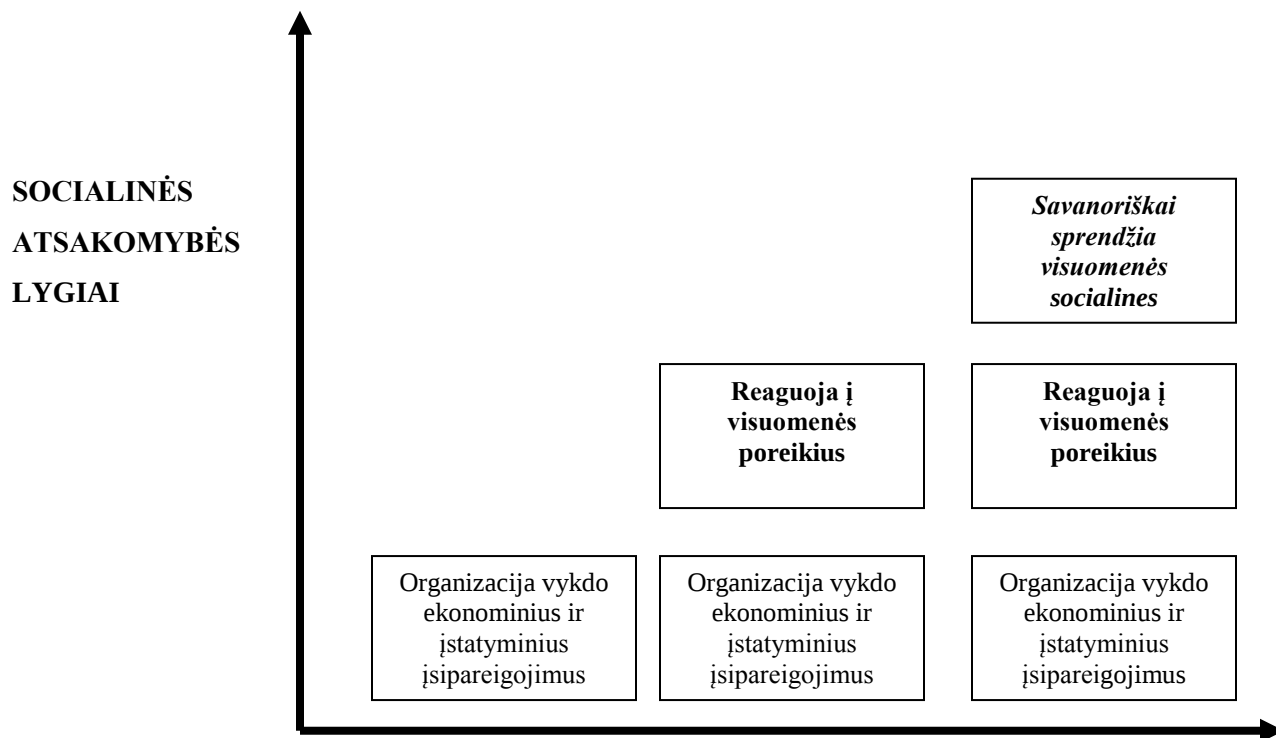
Pasireiškimo intensyvumas	Klausimai	Įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (inovatyvumui)
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	19. Ar teisingai nustatomos produktų/paslaugų kainos?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga
1 – ne, 2 – labiau <i>ne</i> , nei <i>taip</i> , 3 – neutralu, 4 – labiau <i>taip</i> , nei <i>ne</i> , 5 – taip	20. Ar legaliai naudojamos kompiuterinės programos?	1 – visiškai neįtakinga, 2 – neįtakinga, 3 – vidutiniškai įtakinga, 4 – įtakinga, 5 – ypatingai įtakinga



34 pav. Inovacijų klasifikacija

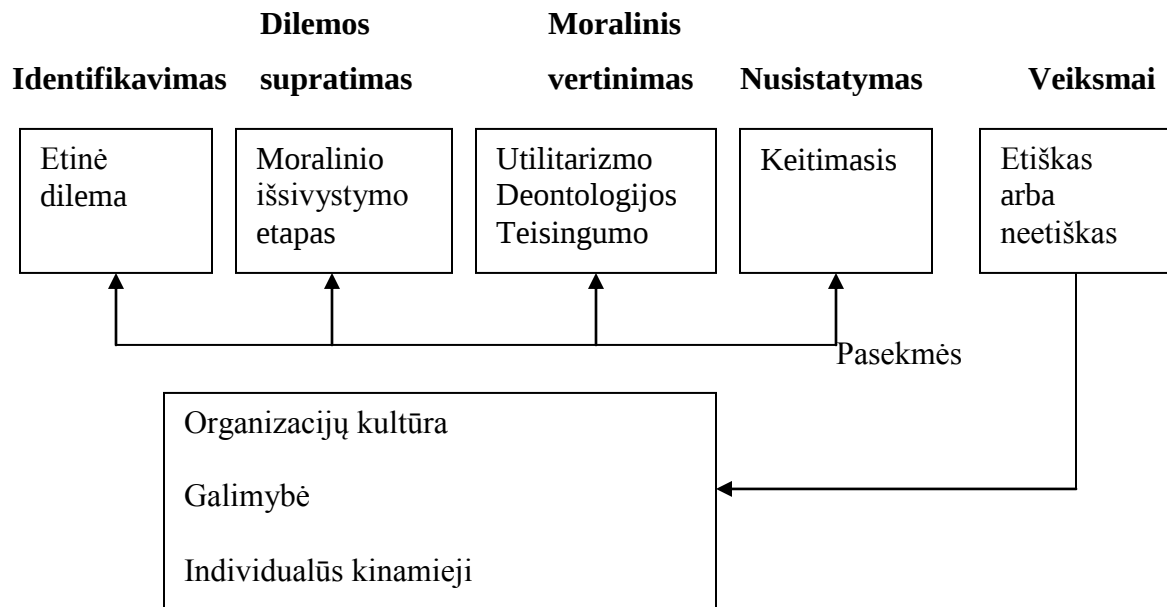
Šaltinis: Inovacijų klasifikacija pagal EBPO (OECD) metodiką⁴⁰

⁴⁰ Oslo manual OECD. Iš [www.oecd.org](http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf> [žiūrėta 2009-09-09]



35 pav. Organizacijos socialinės atsakomybės lygiai

Šaltinis: Vyšniauskaitė D. Kundrotas V., 1999, p. 103



36 pav. **Sisteminis etinių sprendimų priėmimo modelis**

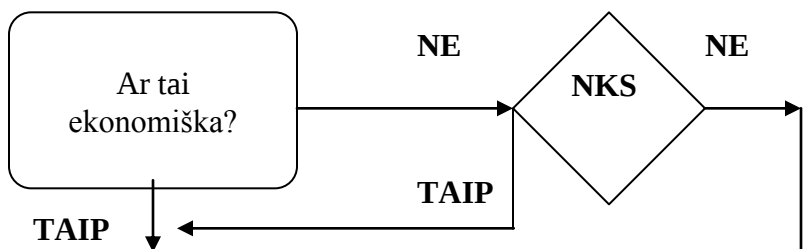
Šaltinis: V. Misevičius, 2003 pagal D. Vyšniauskaitę ir kt., 2002

ANALIZĖS PAGRINDAS

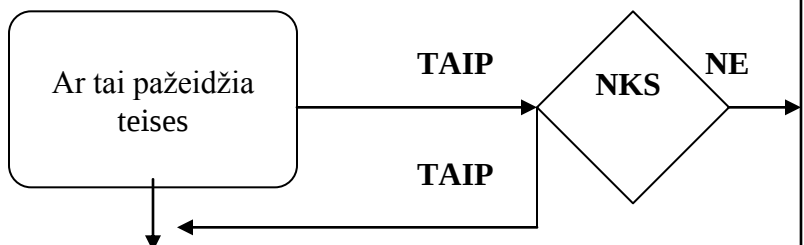
ETIKOS DIMENSIJOS

SITUACIJOS FAKTORIAI

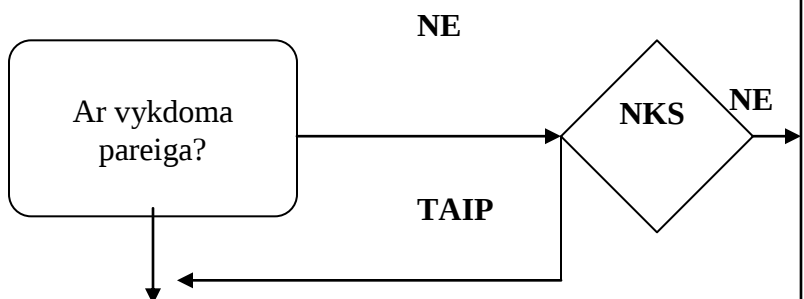
UTILITARIZMAS
Orientacija į rezultatus



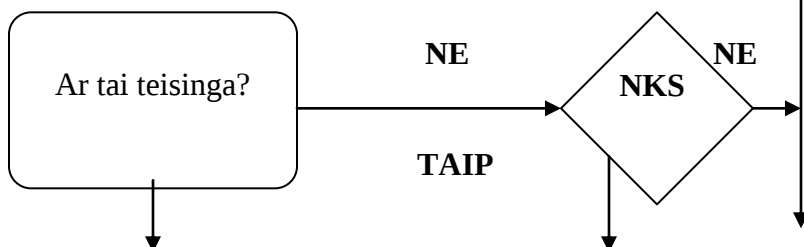
DEONTOLOGIJA
Orientacija į teises



DEONTOLOGIJA
Orientacija į pareigas



TEISINGUMAS



ETIŠKAS SPRENDIMAS

Etiška

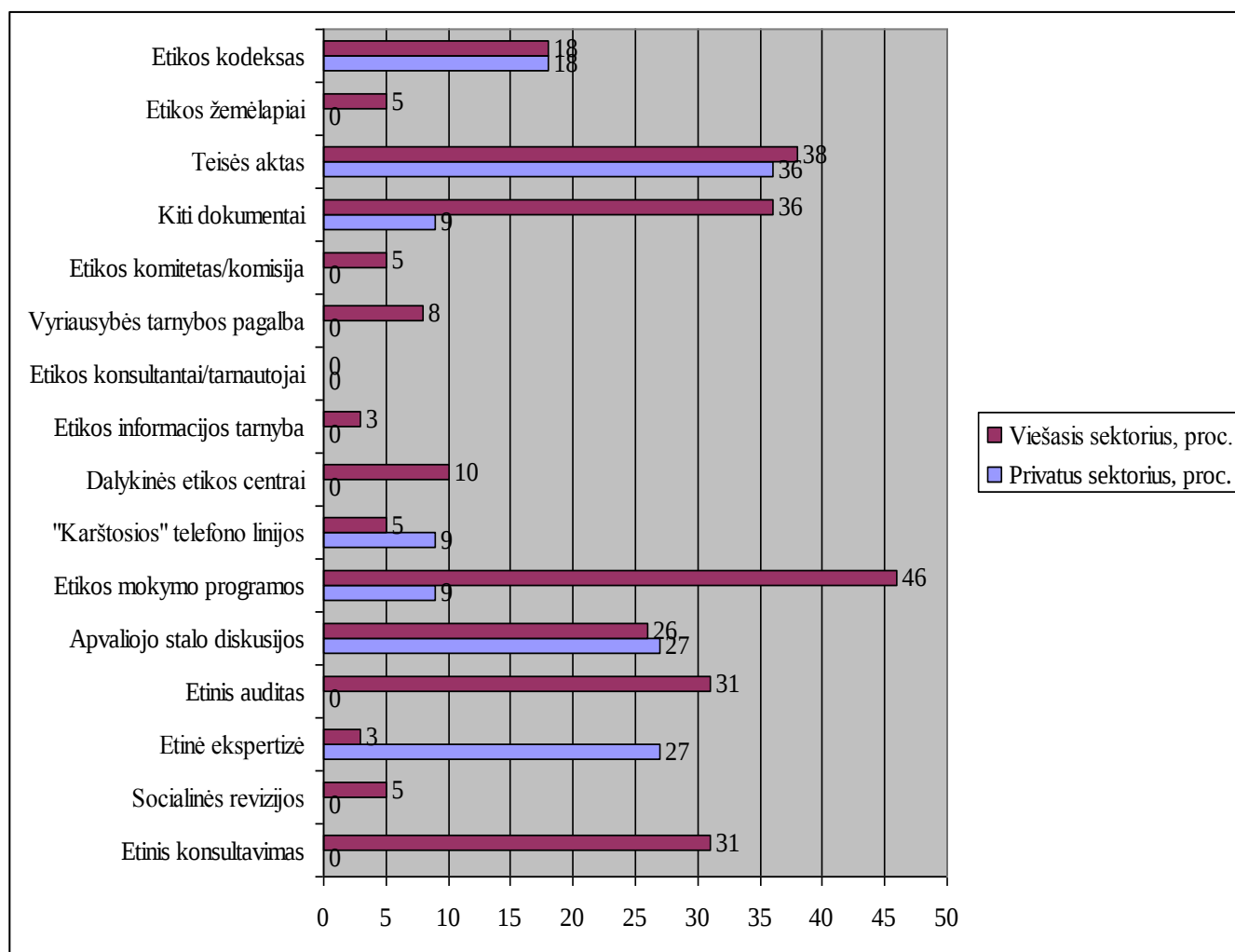
Gali būti etiška

Neetiška

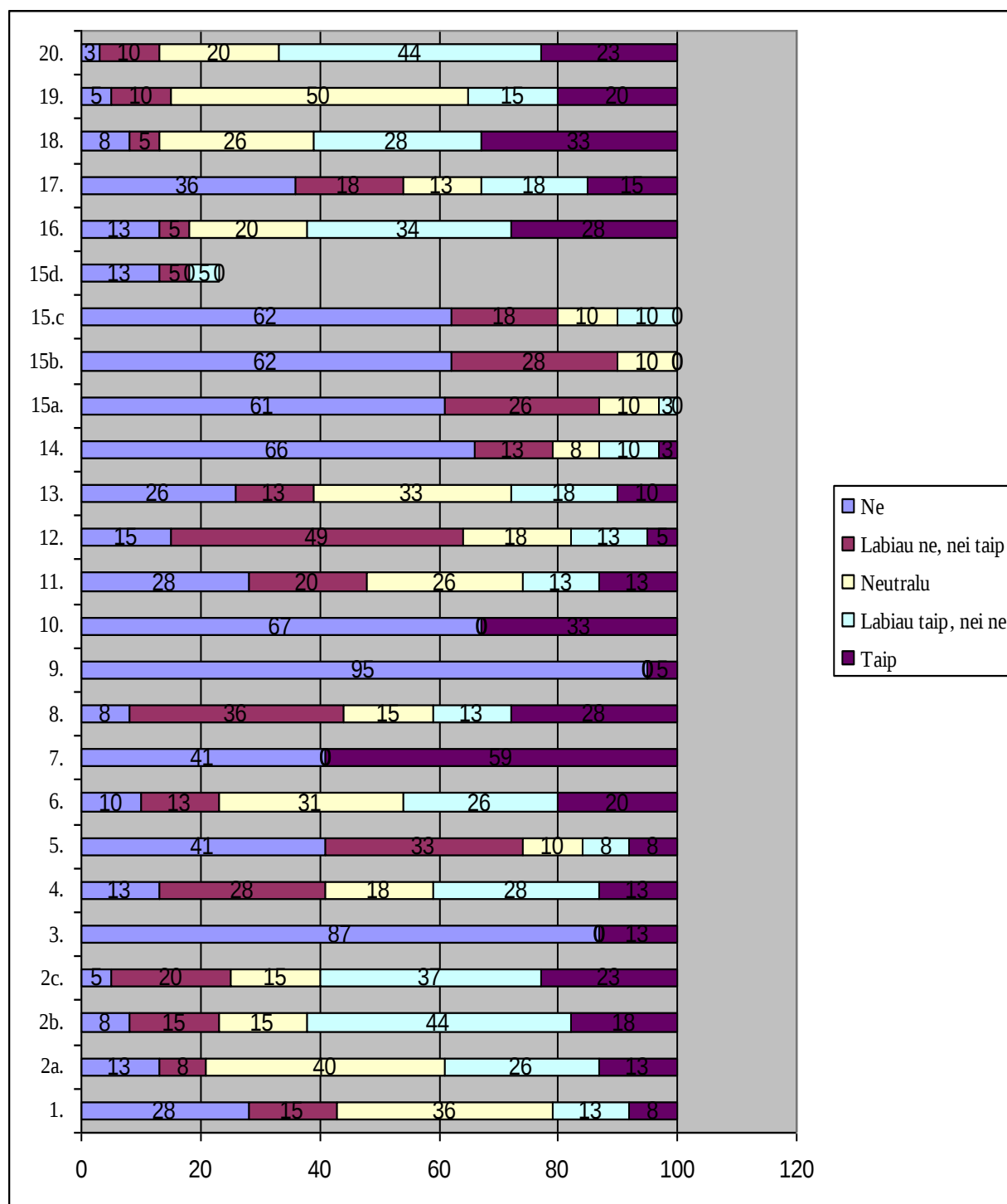
NKS – neįveikiama kliūtis

37 pav. **Integruotos etinės analizės modelis** (G. Cavanaugh, D. Moberg, M. Velasquez schemą patobulino N. Petery)

Šaltinis: Palidauskaitė J., 2001, p. 145



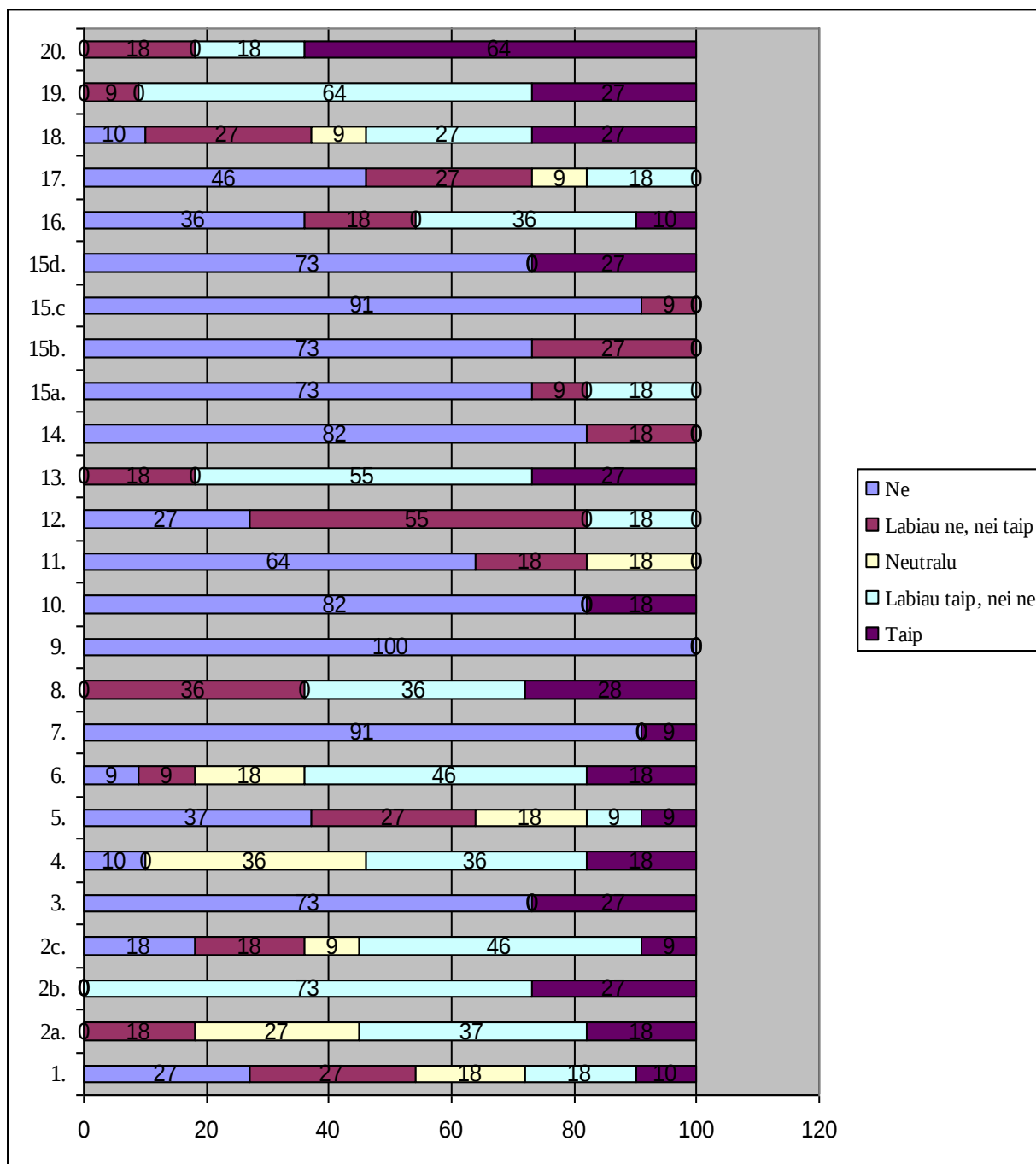
38 pav. Viešojo ir privataus sektorių naudojamų etikos priemonių organizacijos vadyboje palyginimas



39 pav. Etinio audito atsakymų pasireiškimo intensyvumas, proc. (viešasis sektorius)

Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis (viešasis sektorius)

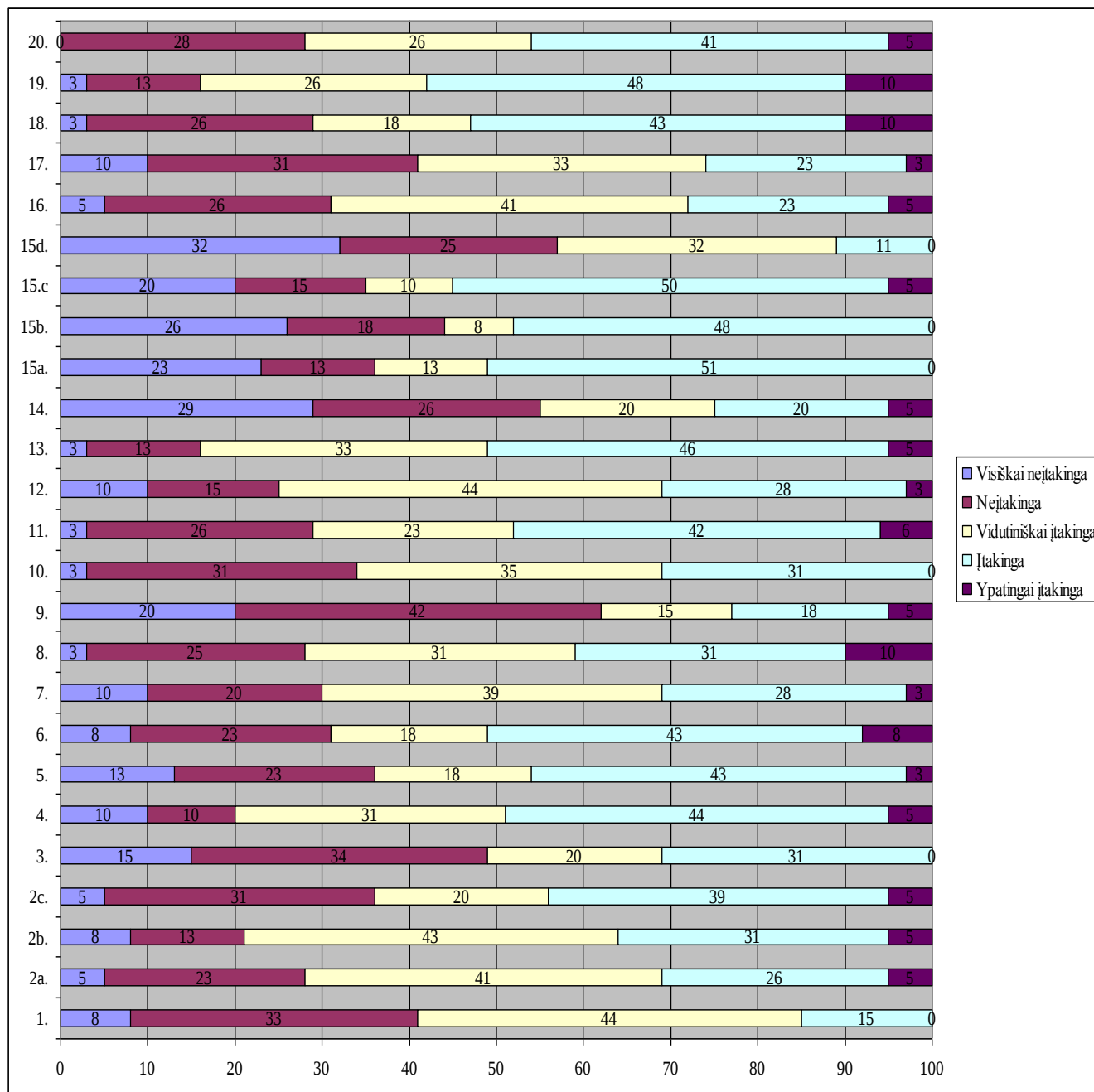
Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (viešasis sektorius)	K.	Neigiamas pasireiškimo intensyvumas, proc.	Vidurkis, proc.	Teigiamas pasireiškimo intensyvumas, proc.	Vidurkis, proc.	Neutralus pasireiškimo intensyvumas, proc.	Vidurkis, proc.
Organizacijos etikos politika	1	43	43	21	21	36	36
Organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu	2a	21	23	39	54	40	23
	2b	23		62		15	
	2c	25		60		15	
Etikos vadybos priemonių insitucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	3	87	57	13	34	0	9
	4	41		41		18	
	6	23		46		31	
	7	41		59		0	
	8	44		41		15	
	9	95		5		0	
	10	67		33		0	
Interesų teisėtumas	11	48	48	26	26	26	26
Darbo aplinka ir sąlygos	12	64	64	18	18	18	18
Atlygio teisingumas	13	39	39	28	28	33	33
Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	14	79	70	13	6	8	8
	15a	87		3		10	
	15b	90		0		10	
	15c	80		10		10	
	15d	18		5		0	
Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	16	18	46	62	39	20	15
	5	74		16		10	
Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	17	54	35	33	34	13	31
	19	15		35		50	
Organizacijos sąžiningumas	18	13	13	61	64	26	23
	20	13		67		20	



40 pav. Etinio audito atsakymų pasireiškimo intensyvumas, proc. (privatus sektorius)

Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis (privatus sektorius)

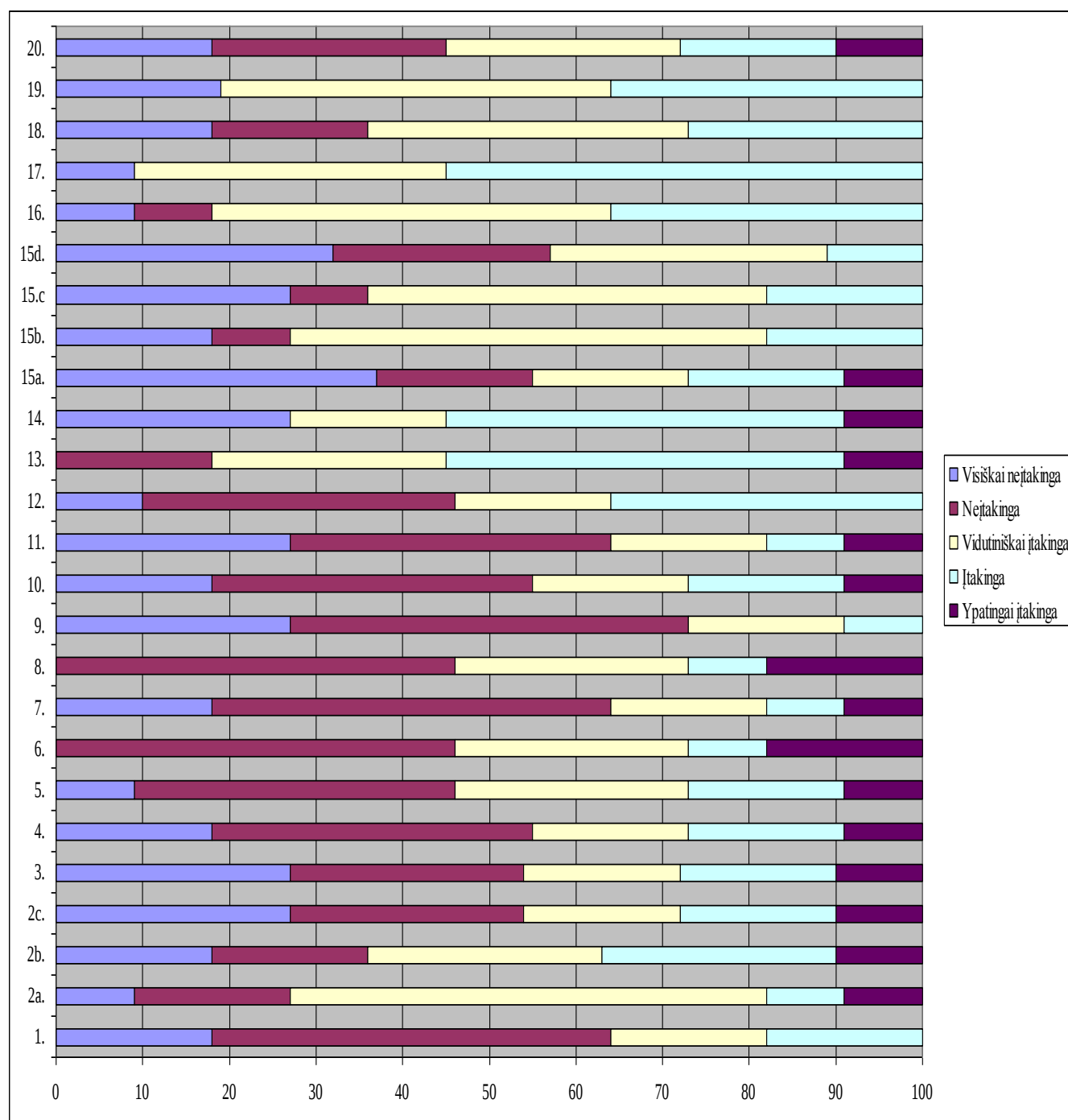
Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (privatus sektorius)	K.	Neigiamas pasireiškimo intensyvumas, proc.	Vidurkis, proc.	Teigiamas pasireiškimo intensyvumas, proc.	Vidurkis, proc.	Neutralus pasireiškimo intensyvumas, proc.	Vidurkis, proc.
Organizacijos etikos politika	1	54	54	28	28	18	18
Organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu	2a	18	18	55	70	27	12
	2b	0		100		0	
	2c	36		55		9	
Etikos vadybos priemonių insitucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	3	73	59	27	34	0	8
	4	10		54		36	
	6	18		64		18	
	7	91		9		0	
	8	36		64		0	
	9	100		0		0	
	10	82		18		0	
Interesų teisėtumas	11	82	82	0	0	18	18
Darbo aplinka ir sąlygos	12	82	82	18	18	0	0
Atlygio teisingumas	13	18	18	82	82	0	0
Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	14	100	91	0	9	0	0
	15a	82		18		0	
	15b	100		0		0	
	15c	100		0		0	
	15d	73		27		0	
Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	16	54	59	46	32	0	9
	5	64		18		18	
Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	17	73	41	18	55	9	4
	19	9		91		0	
Organizacijos sąžiningumas	18	37	28	54	68	9	4
	20	18		82		0	



41 pav. Etinio audito punktų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (viešasis sektorius)

**Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įtakingumas atsinaujinimui
(viešasis sektorius)**

Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (viešasis sektorius)	K.	Mažiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc.	Vidurkis, proc.	Didžiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc.	Vidurkis, proc.	Vidutiniškas įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc.	Vidurkis, proc.
Organizacijos etikos politika	1	41	41	15	15	44	44
Organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu	2a	28	28	31	37	41	35
	2b	21		36		43	
	2c	36		44		20	
Etikos vadybos priemonių insitucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	3	49	36	31	37	20	27
	4	20		49		31	
	6	31		51		18	
	7	30		31		39	
	8	28		41		31	
	9	62		23		15	
	10	34		31		35	
Interesų teisėtumas	11	29	29	48	48	23	23
Darbo aplinka ir sąlygos	12	25	25	31	31	44	44
Atlygio teisingumas	13	16	16	51	51	33	33
Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	14	55	45	25	38	20	17
	15a	36		51		13	
	15b	44		48		8	
	15c	35		55		10	
	15d	57		11		32	
Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	16	31	33	28	37	41	30
	5	36		46		18	
Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	17	41	28	26	42	33	30
	19	16		58		26	
Organizacijos sąžiningumas	18	29	28	53	50	18	22
	20	28		46		26	



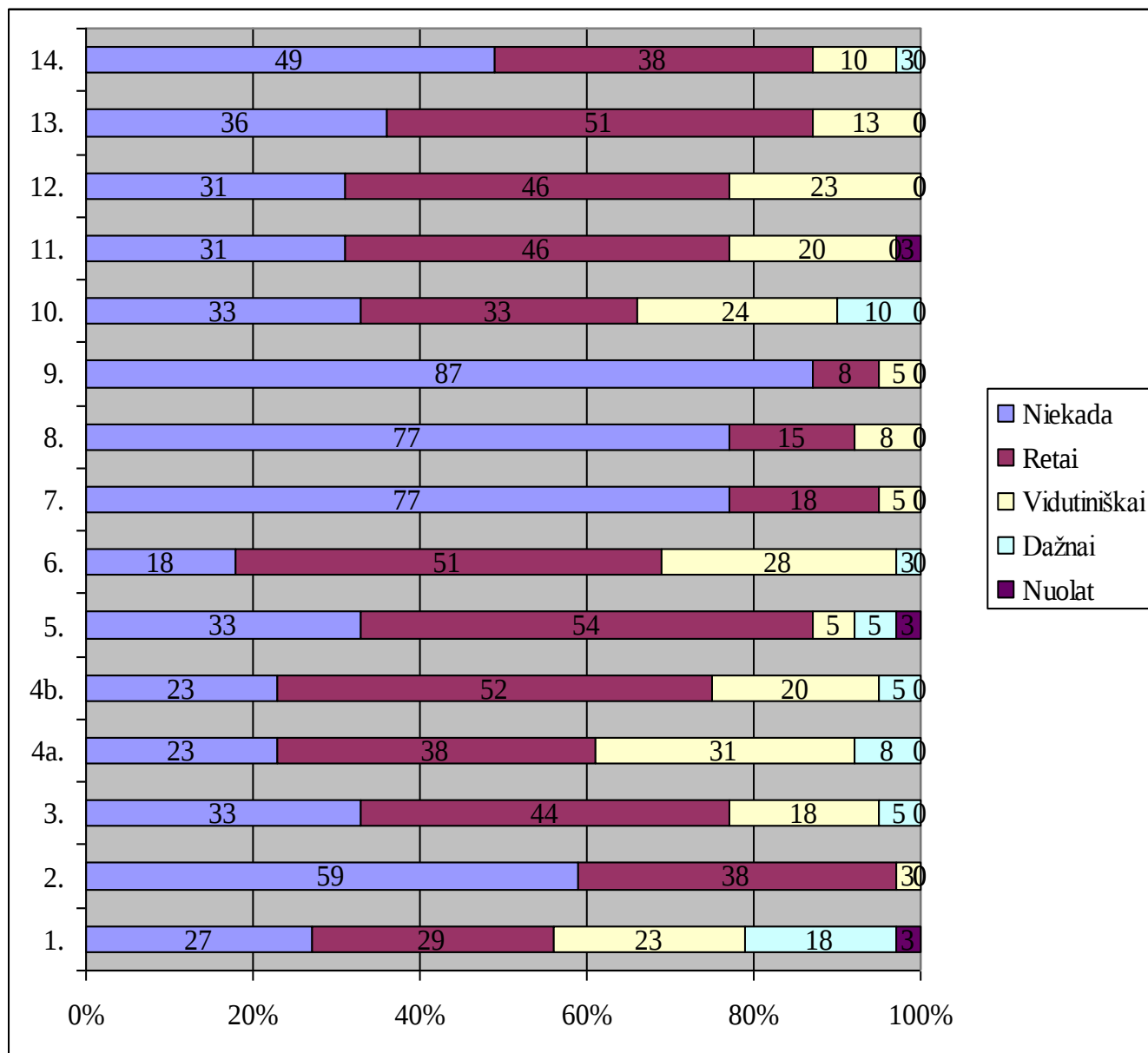
42 pav. Etinio audito punktų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc. (privatus sektorius)

**Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įtakingumas atsinaujinimui
(privatus sektorius)**

Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (privatus sektorius)	K.	Mažiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc.	Vidurkis, proc.	Didžiausias įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc.	Vidurkis, proc.	Vidutiniškas įtakingumas organizacijos atsinaujinimui, proc.	Vidurkis, proc.
Organizacijos etikos politika	1	64	64	18	18	18	18
Organizacijos etikos politika konkrečių suinteresuotųjų atžvilgiu	2a	27	39	18	28	55	33
	2b	36		37		27	
	2c	54		28		18	
Etikos vadybos priemonių insitucionalizavimas ir reguliuojamoji funkcija	3	54	56	28	23	18	21
	4	55		27		18	
	6	46		27		27	
	7	64		18		18	
	8	46		27		27	
	9	73		9		18	
	10	55		27		18	
Interesų teisėtumas	11	64	64	18	18	18	18
Darbo aplinka ir sąlygos	12	46	46	36	36	18	18
Atlygio teisingumas	13	18	18	55	55	27	27
Socialiniai santykiai ir darbuotojų teisės	14	27	37	55	33	18	30
	15a	55		27		18	
	15b	27		18		55	
	15c	36		18		46	
	15d	38		49		13	
Organizacijos informatyvumas ir skaidrumas	16	18	32	36	32	46	36
	5	46		27		27	
Socialinė atsakomybė: atsakingumas už produktų/paslaugų saugumą ir kokybę	17	9	14	55	46	36	40
	19	19		36		45	
Organizacijos sąžiningumas	18	36	40	27	28	37	32
	20	45		28		27	

Mobingo apraiškų sričių koduotė

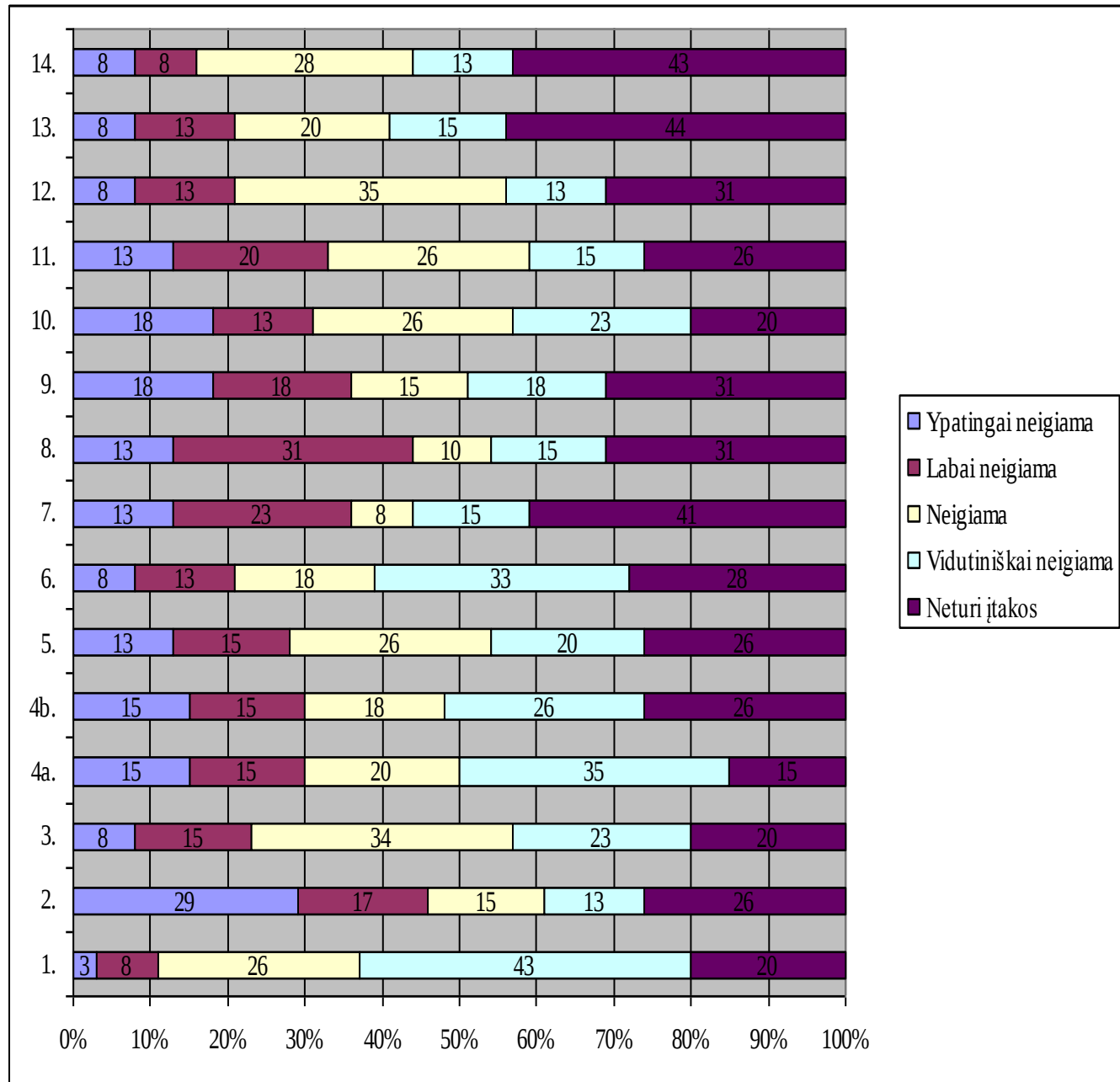
Mobingo apraiškų sritys (probleminiai taškai)	Teiginių koduotė
Mobingo apraiškos socialinio bendravimo srityje	1. Galimybė bendrauti, išreikšti savo mintis, parodyti poziciją 2. Veiksmai siekiant (socialiai) izoliuoti asmenį 5. Žodinis atakavimas, viešas asmens išplūdymas 8. Mobinguojamojo izoliavimas, asmens ignoravimas 9. Draudimas (gali būti neverbalinis) kolegoms šnekėtis
Mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu	4. a) agresyvi kritika, susijusi su paskirtomis užduotimis 4. b) agresyvi kritika susijusi su sprendimais 6. Neigiamas pasiekimų įvertinimas
Mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją	3. Žodiniai veiksmai, kuriais siekiama individą pripažinti netinkamą 7. Mobingo veiksmai, žeminantys socialinę asmens padėtį organizacijoje 10. Asmens reputacijos menkinimas (paskalos, pajuokos)
Mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla	11. Vykdomos veiklos apribojimai 12. Neskiriamos arba skiriamos ne tos užduotys 13. Darbų perėmimas 14. Nereikšmingų, neatitinkančių asmens kvalifikacijos, menkinančių užduočių skyrimas



43 pav. Mobingo apraiškų pasireiškimo dažnumas (viešasis sektorius)

**Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis
(viešasis sektorius/mobingas)**

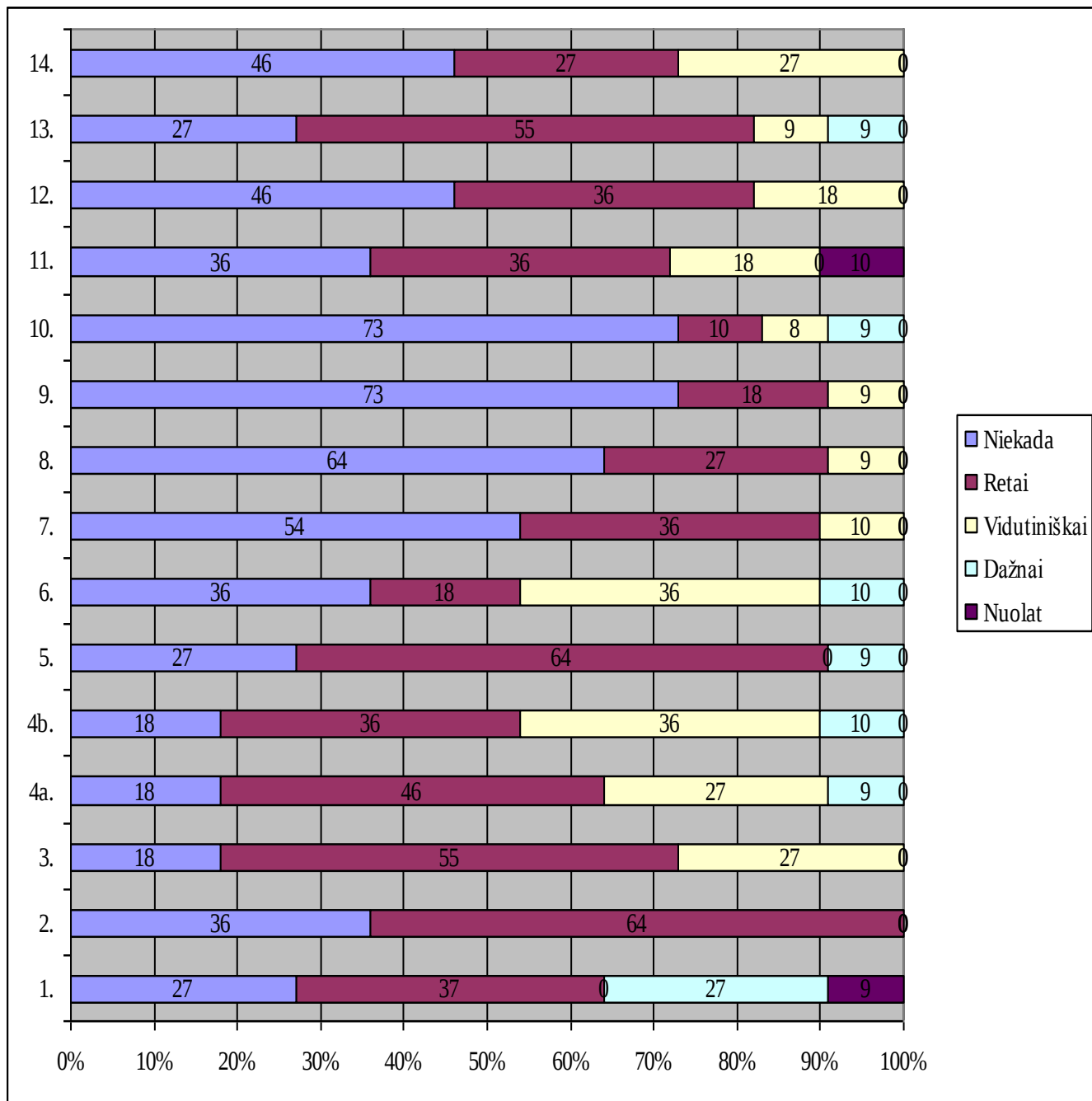
Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (viešasis sektorius)	K.	Mažiausias mobingo apraiškų dažnumas, proc.	Vidurkis, proc.	Didžiausias, mobingo apraiškų dažnumas proc.	Vidurkis, proc.	Mobingo apraiškų nepastebėta, proc.	Vidurkis, proc.
Mobingo apraiškos socialinio bendravimo srityje	1.	29	28	44	15	27	57
	2.	38		3		59	
	5.	54		13		33	
	8.	15		8		77	
	9.	8		5		87	
Mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu	4a)	38	47	39	32	23	21
	4b)	52		25		23	
	6.	51		31		18	
Mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją	3.	44	32	23	20	33	48
	7.	18		5		77	
	10.	33		34		33	
Mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla	11.	46	45	23	18	31	37
	12.	46		23		31	
	13.	51		13		36	
	14.	38		13		49	



44 pav. Mobingo apraiškų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (viešasis sektorius)

**Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įtakingumas atsinaujinimui
(viešasis sektorius/mobingas)**

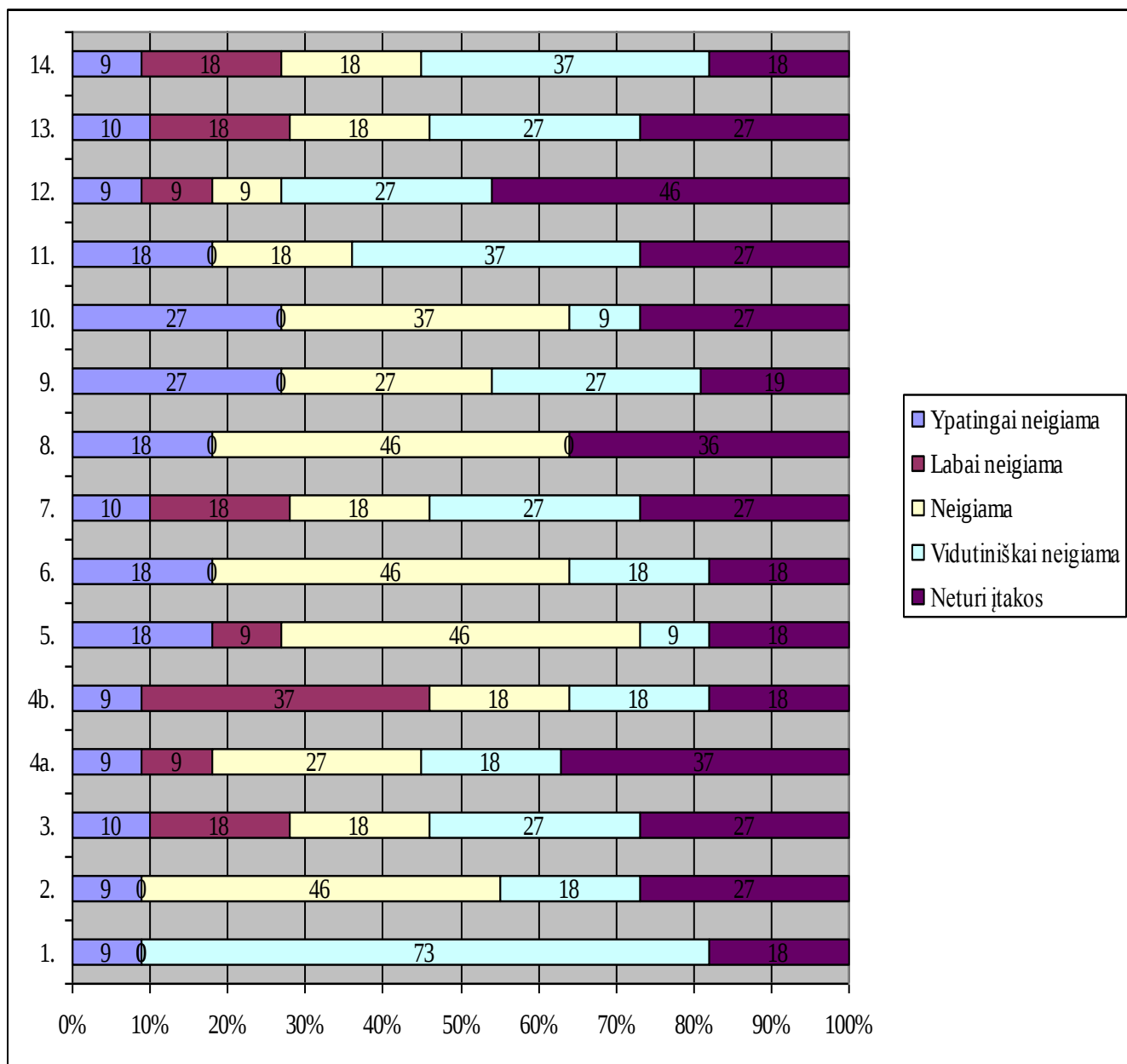
Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (viešasis sektorius)	K.	Vidutiniškai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas, proc.	Vidurkis, proc.	Labiausiai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas, proc.	Vidurkis, proc.	Mobingo apraiškos neturi įtakos, proc.	Vidurkis, proc.
Mobingo apraiškos socialinio bendravimo srityje	1.	43	22	37	51	20	27
	2.	13		61		26	
	5.	20		54		26	
	8.	15		54		31	
	9.	18		51		31	
Mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu	4a)	35	31	50	46	15	23
	4b)	26		48		26	
	6.	33		39		28	
Mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją	3.	23	20	57	53	20	27
	7.	15		44		41	
	10.	23		57		20	
Mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla	11.	15	14	59	50	26	36
	12.	13		56		31	
	13.	15		41		44	
	14.	13		44		43	



45 pav. Mobingo apraiškų pasireiškimo dažnumas (privatus sektorius)

**Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įvertinimo vidurkis
(privatus sektorius/mobingas)**

Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (privatus sektorius)	K.	Mažiausias mobingo apraiškų dažnumas, proc.	Vidurkis, proc.	Didžiausias, mobingo apraiškų dažnumas proc.	Vidurkis, proc.	Mobingo apraiškų nepastebėta, proc.	Vidurkis, proc.
Mobingo apraiškos socialinio bendravimo srityje	1.	37	42	36	13	27	45
	2.	64		0		36	
	5.	64		9		27	
	8.	27		9		64	
	9.	18		9		73	
Mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu	4a)	46	33	36	43	18	24
	4b)	36		46		18	
	6.	18		46		36	
Mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją	3.	55	34	27	18	18	48
	7.	36		10		54	
	10.	10		17		73	
Mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla	11.	36	38	28	23	36	39
	12.	36		8		46	
	13.	55		18		27	
	14.	27		27		46	



46 pav. Mobingo apraiškų įtakingumas organizacijos atsinaujinimui (privatus sektorius)

**Moraliai jautrių organizacijos problemoms punktų įtakingumas atsinaujinimui
(privatus sektorius/mobingas)**

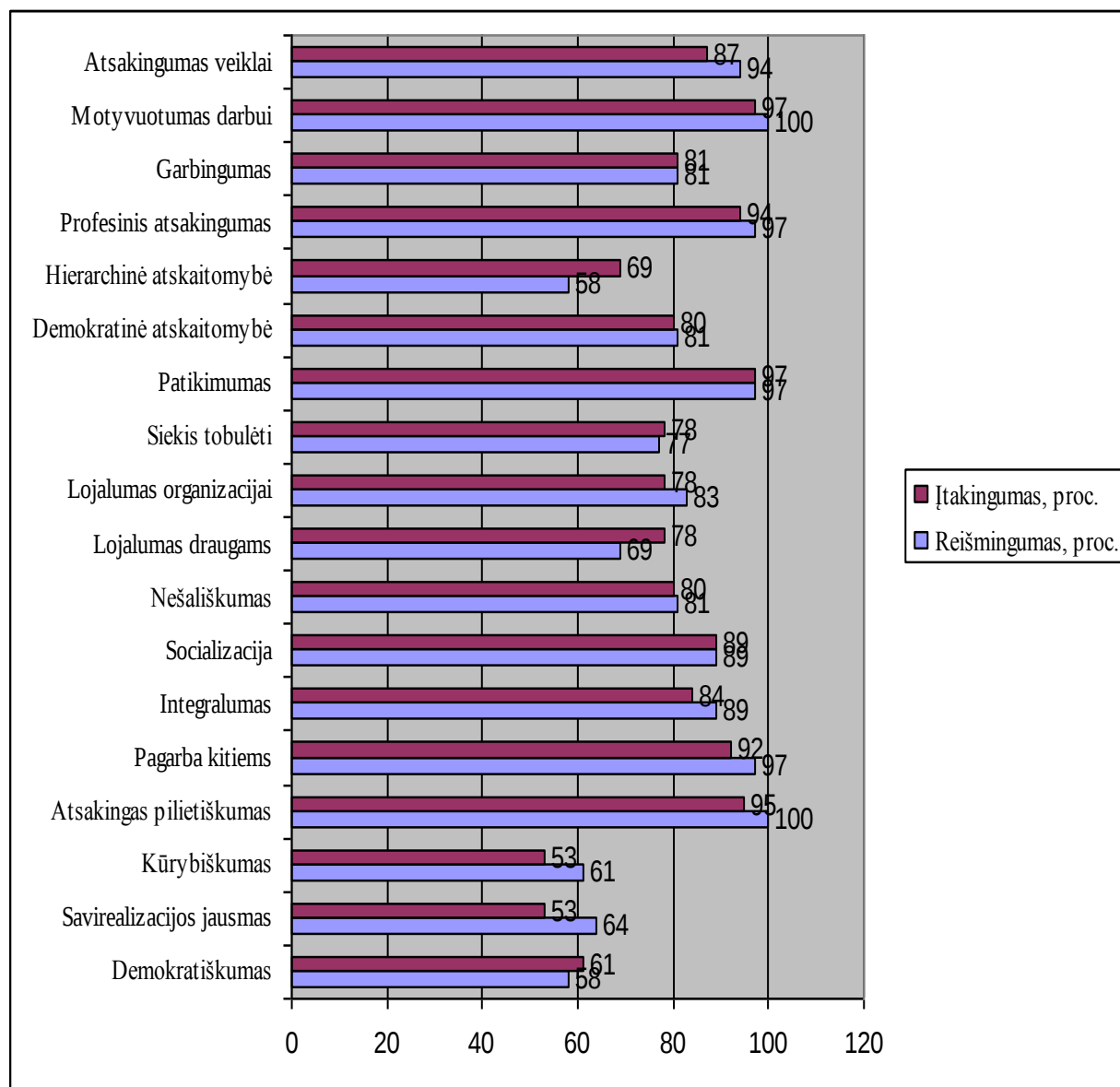
Moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai (privatus sektorius)	K.	Vidutiniškai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas, proc.	Vidurkis, proc.	Labiausiai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas, proc.	Vidurkis, proc.	Mobingo apraiškos neturi įtakos, proc.	Vidurkis, proc.
Mobingo apraiškos socialinio bendravimo srityje	1.	73	25	9	51	18	24
	2.	18		55		27	
	5.	9		73		18	
	8.	0		64		36	
	9.	27		54		19	
Mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu	4a)	18	18	45	58	37	24
	4b)	18		64		18	
	6.	18		64		18	
Mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją	3.	27	21	46	52	27	27
	7.	27		46		27	
	10.	9		64		27	
Mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla	11.	37	32	36	39	27	29
	12.	27		27		46	
	13.	27		46		27	
	14.	37		45		18	

Didžiausio mobingo apraiškų dažnumo/labiausiai neigiamo mobingo apraiškų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas

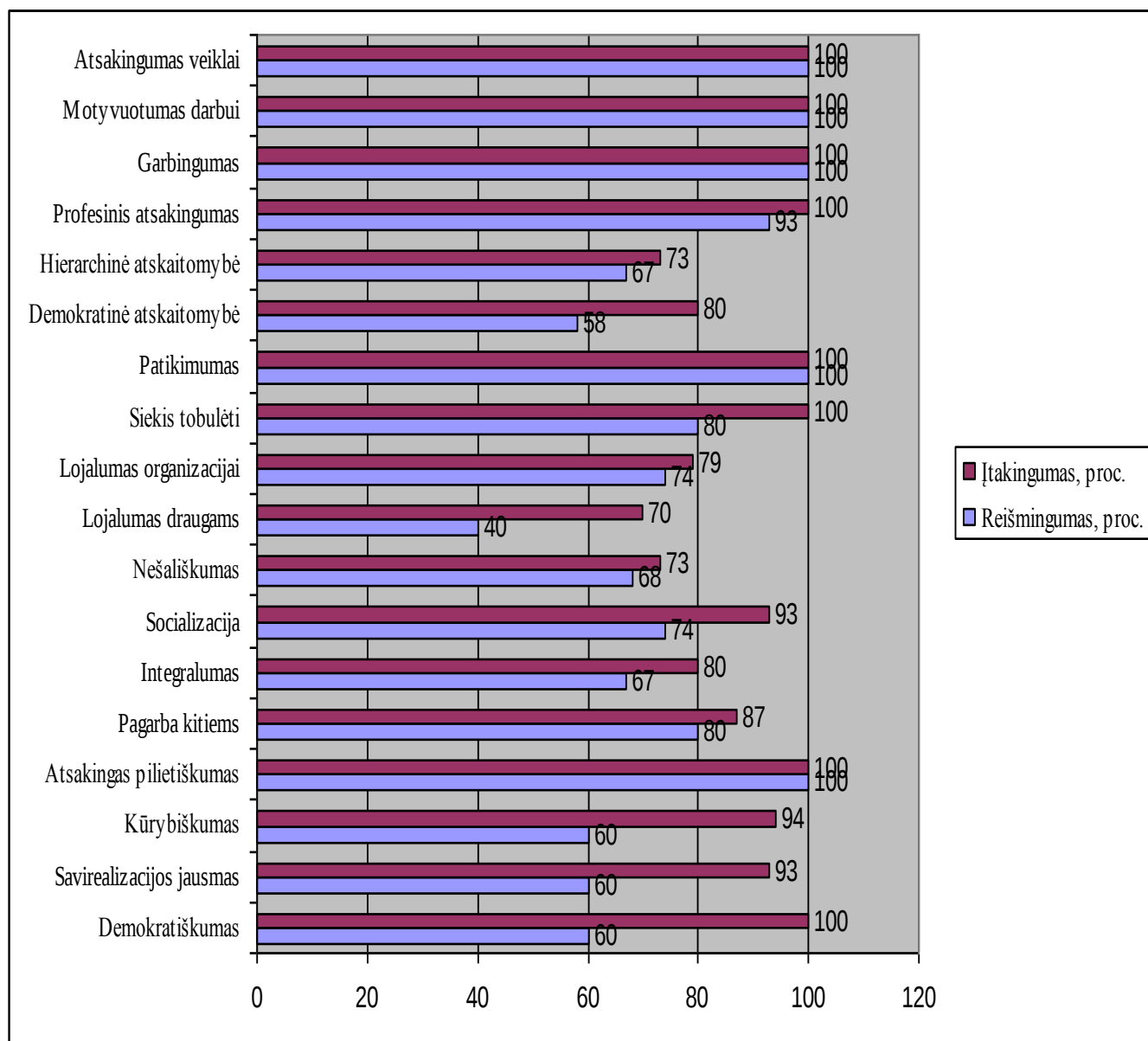
Labiausiai moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai							
Viešasis sektorius				Privatus sektorius			
Didžiausias mobingo apraiškų dažnumas („Vidutiniškai“, „Dažnai“, „Nuolat“), proc. (vidurkis)		Labiausiai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas („Ypatingai neigiama“, „Labai neigiama“, „Neigiama“), proc. (vidurkis)		Didžiausias mobingo apraiškų dažnumas („Vidutiniškai“, „Dažnai“, „Nuolat“), proc. (vidurkis)		Labiausiai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas („Ypatingai neigiama“, „Labai neigiama“, „Neigiama“), proc. (vidurkis)	
Mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu	32	Mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją	53	Mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu	43	Mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu	58
Mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją	20	Mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla	50	Mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla	23(mažas procento vidurkis)	Mobingo apraiškos, menkinančios asmens statusą ir reputaciją	52

Reto mobingo apraiškų dažnumo/vidutiniškai neigiamo mobingo apraiškų įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas

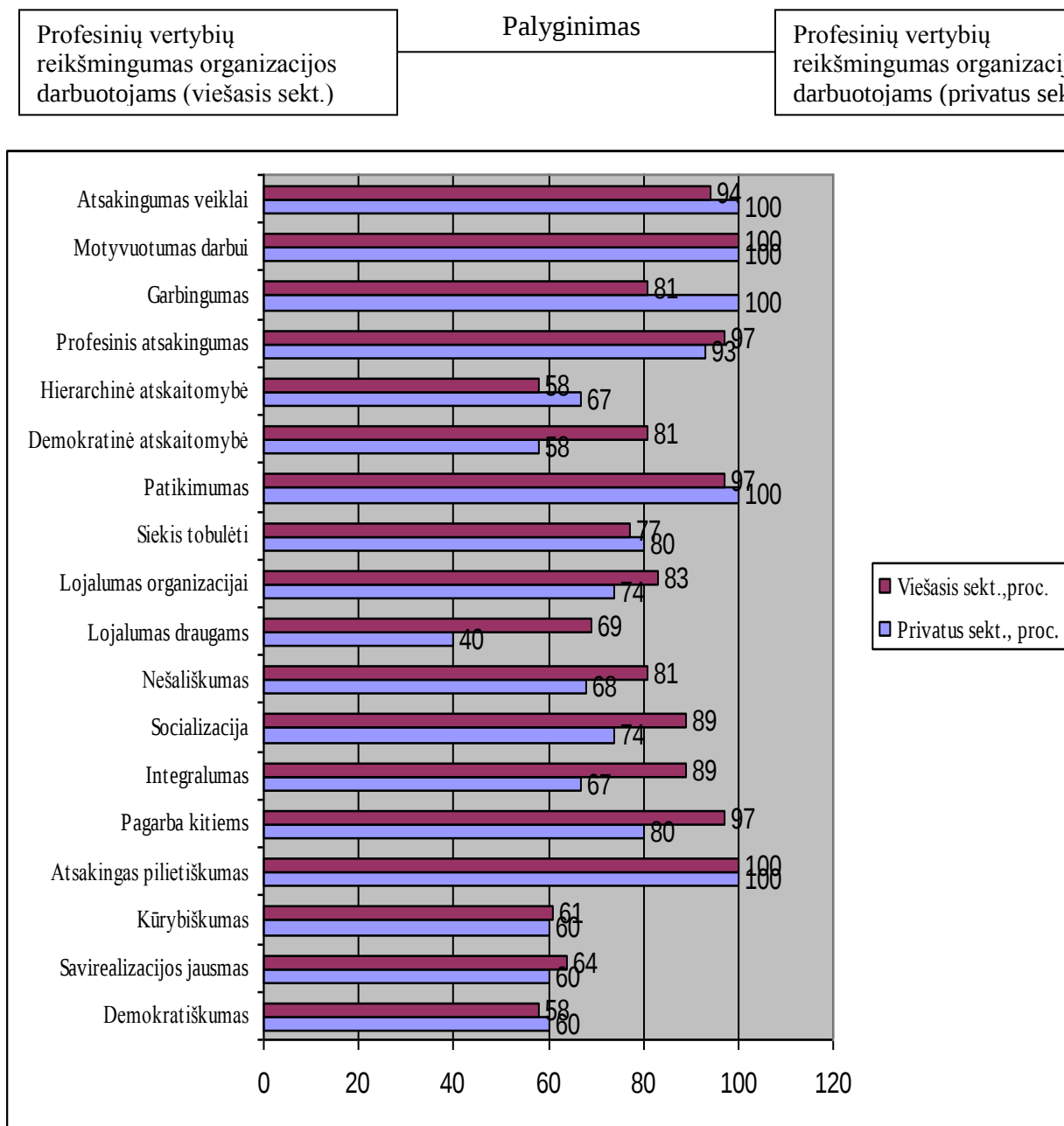
Mažiau moraliai jautrūs organizacijos problemoms punktai							
Viešasis sektorius				Privatus sektorius			
Mobingo apraiškų dažnumas („Retai“), proc. (vidurkis)		Vidutiniškai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas, proc. (vidurkis)		Mobingo apraiškų dažnumas („Retai“), proc. (vidurkis)		Vidutiniškai neigiamas mobingo apraiškų įtakingumas, proc. (vidurkis)	
Mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu	47	Mobingo apraiškos, susijusios su darbo veiklos vertinimu	31	Mobingo apraiškos, socialinio bendravimo srityje	42	Mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla	32
Mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla	45	Mobingo apraiškos, socialinio bendravimo srityje	22(mažas procento vidurkis)	Mobingo apraiškos, susijusios su konkrečia veikla	38	Mobingo apraiškos, socialinio bendravimo srityje	25(mažas procento vidurkis)



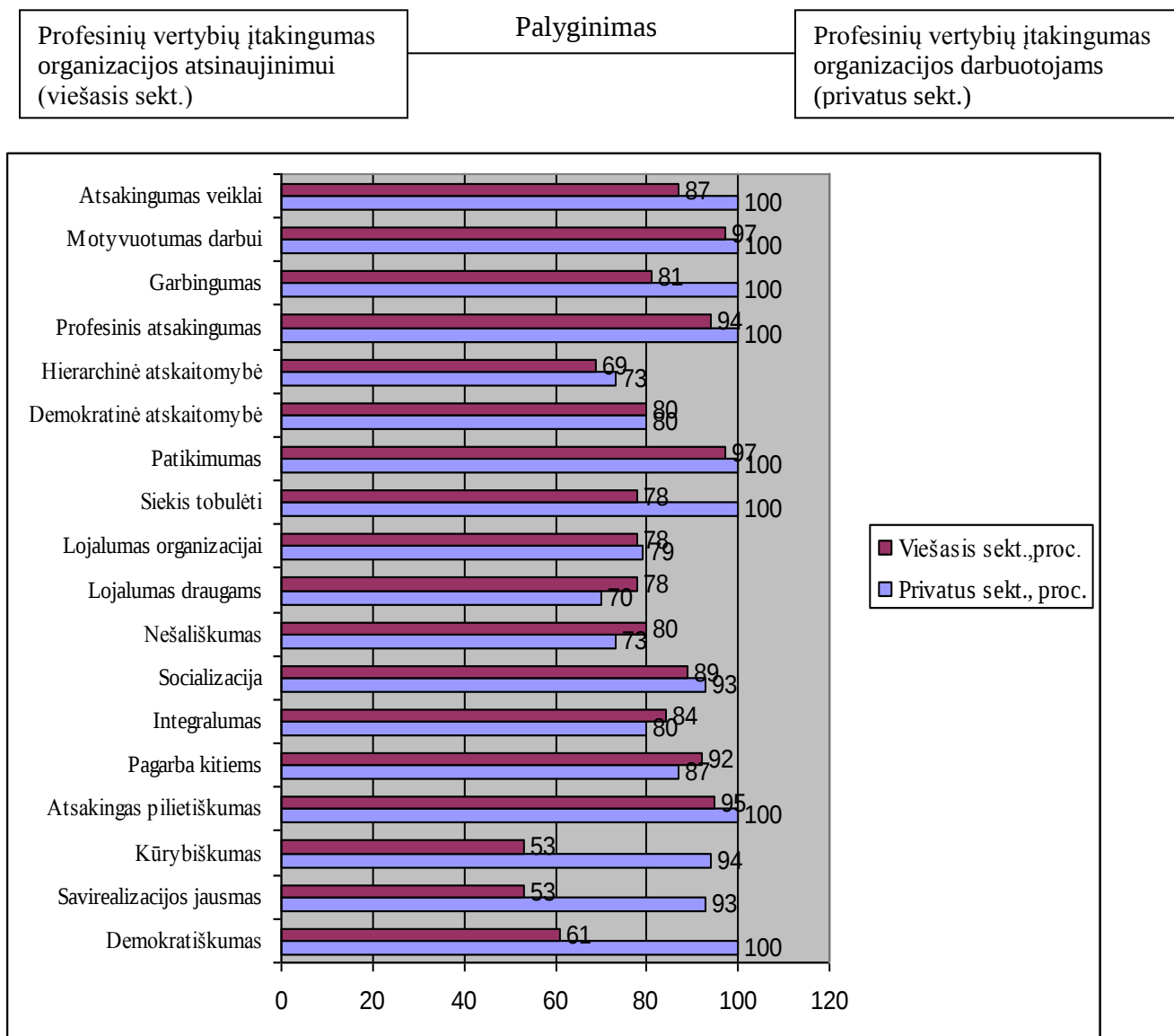
47 pav. Profesinių vertybių ir įtakingumo organizacijos atsinaujinimui sąsajos (viešasis sektorius)



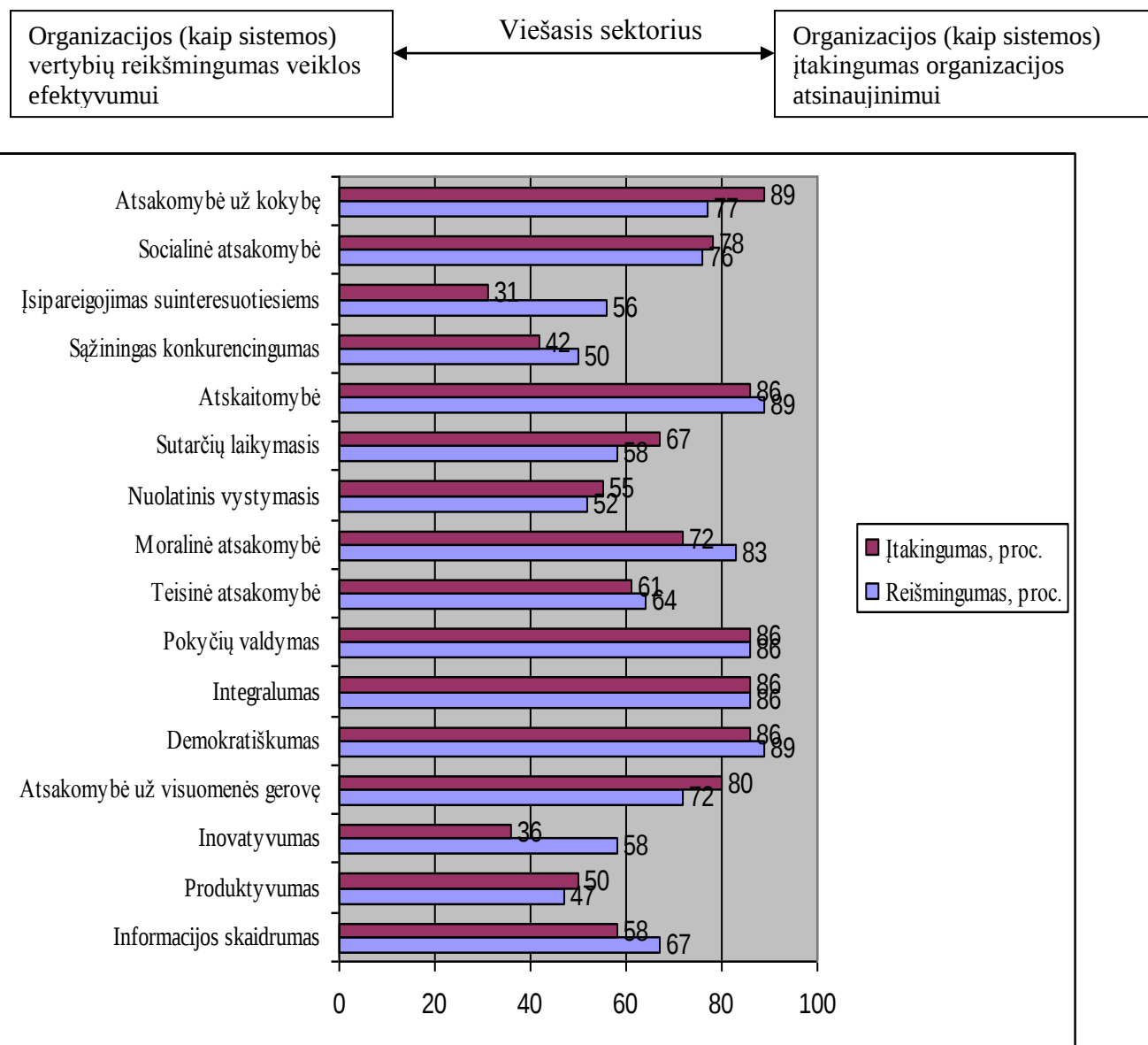
48 pav. Profesinių vertybių ir įtakingumo organizacijos atsinaujinimui sąsajos (privatus sektorius)



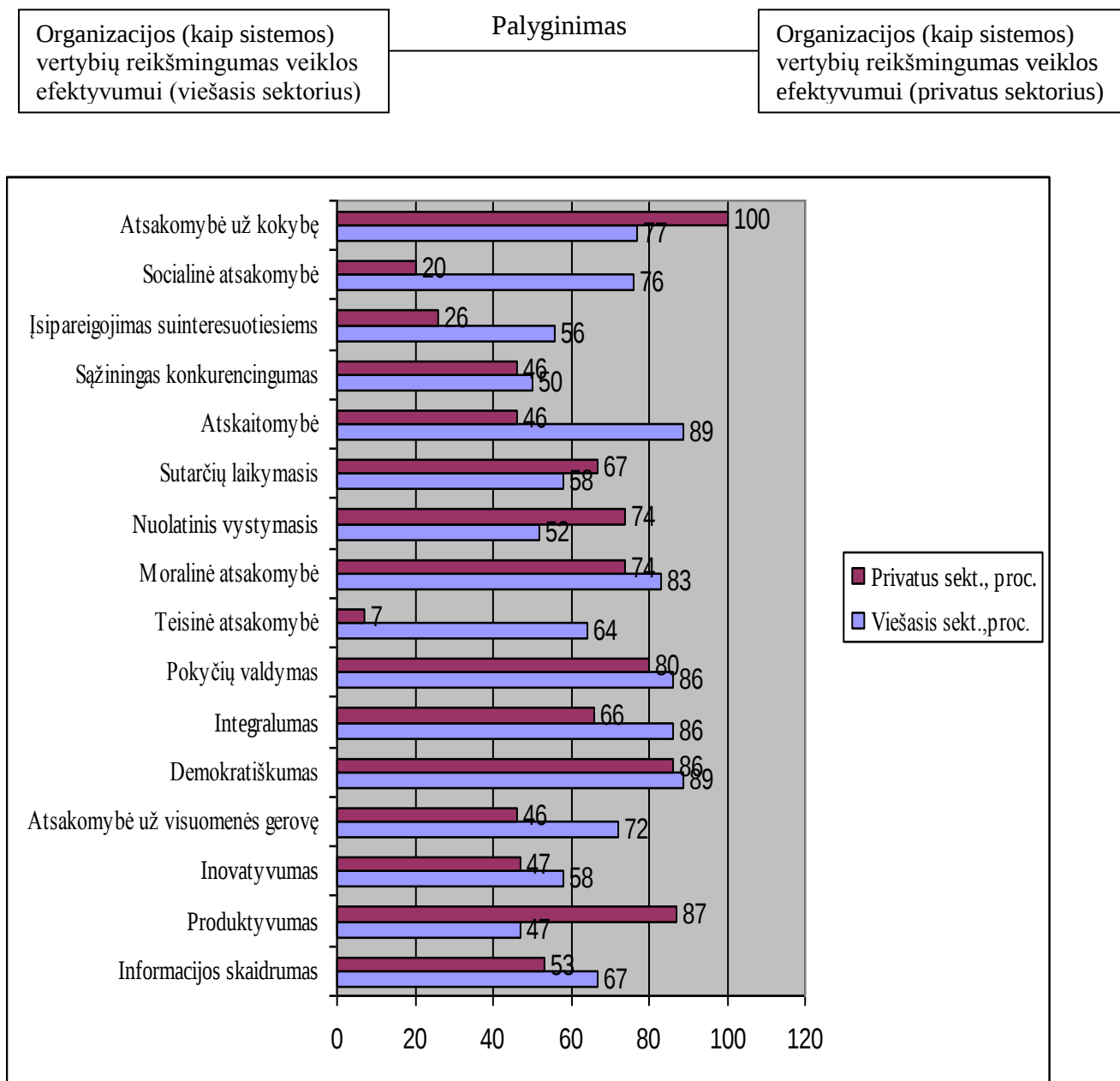
49 pav. Viešojo ir privataus sektorių profesinių vertybių reikšmingumo darbuotojams palyginimas



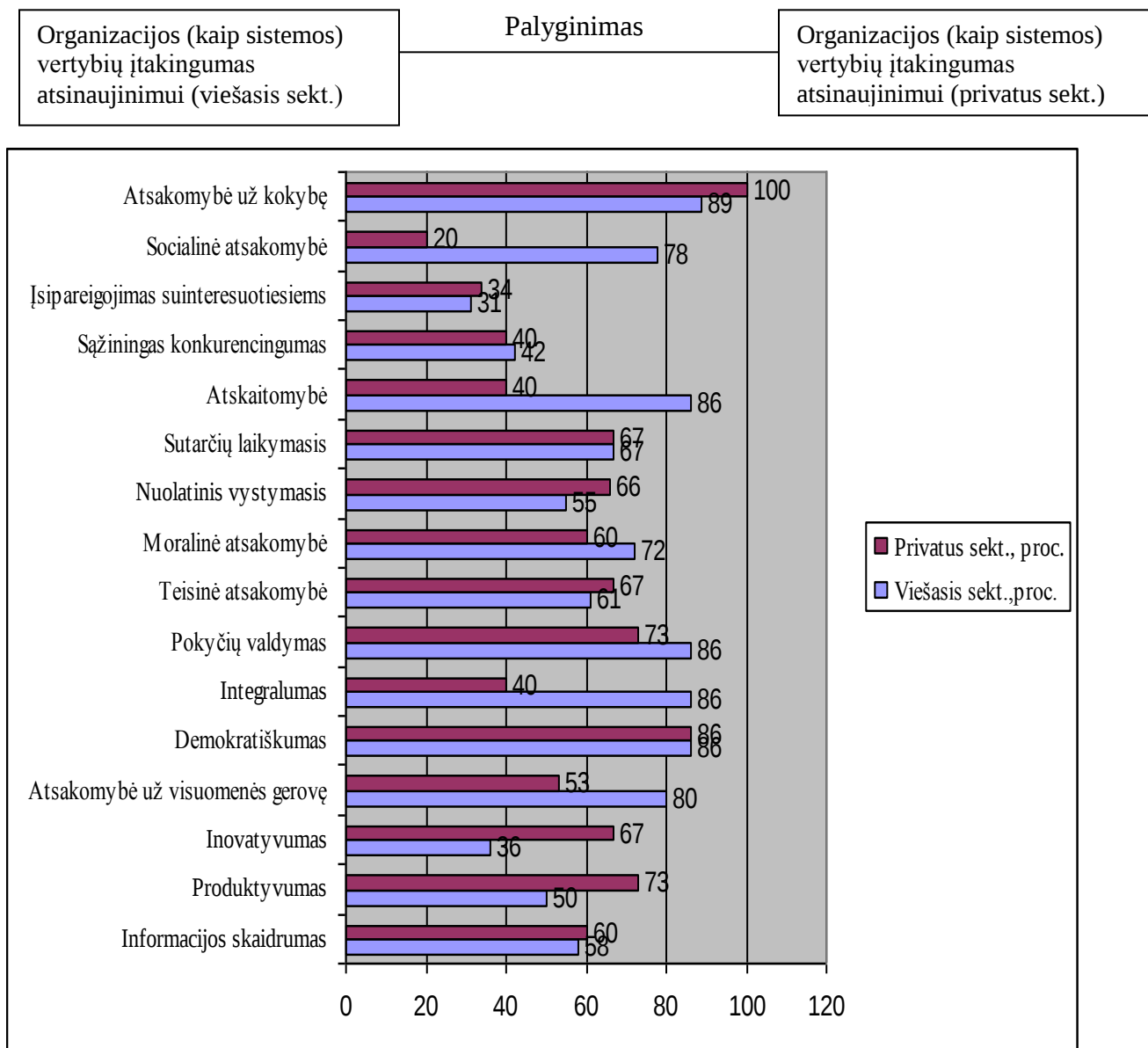
50 pav. Viešojo ir privataus sektorių profesinių vertybių įtakingumo organizacijos atsinaujinimui palyginimas



51 pav. Viešojo sektoriaus organizacijos vertybių reikšmingumo ir jų įtakingumo atsinaujinimui sąsajos



53 pav. Viešojo ir privataus sektorių organizacijos vertybių reikšmingumo darbuotojams palyginimas



54 pav. Viešojo ir privataus sektorių organizacijos vertybių įtakingumo atsinaujinimui palyginimas