

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS

VIKTORIJA GEŠTAUTAITĖ

VERSLO ETIKA IR JOS VAIDMUO MODERNIZUOJANT
ĮMONĖS VALDYMĄ
Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. Dr. A. Laurinavičius

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS

VIKTORIJA GEŠTAUTAITĖ

VERSLO ETIKA IR JOS VAIDMUO MODERNIZUOJANT
ĮMONĖS VALDYMĄ

Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N10005

Vadovas
prof. dr. A. Laurinavičius
2013 12

Recenzentas

2013 12

Atliko
TPRmns2-01 gr. stud.
V. Geštautaitė
2013 12

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. VERSLO ETIKOS PARADIGMA.....	9
1.1 Verslo etikos teorija.....	9
1.2. Socialiai atsakingas verslas ir etika	12
1.3. Etikos vaidmens pokyčiai verslo valdyme	14
2. VERSLO ETIKOS INFRASTRUKTŪRA IR JOS VALDYMAS.....	17
2.1. Modernios įmonės verslo etikos samprata ir infrastruktūra	17
2.2. Etikos kodeksų svarba įmonės valdymo procese	19
2.3. Darbo motyvacija kaip etiškos vadybos instrumentas.....	21
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ETIKOS SĄVEIKA ĮMONĖS VALDYME.....	25
3.1. Vadovavimo įtaka organizacijos kultūrai	25
3.2. Organizacinės kultūros kaip valdymo priemonės įtaka etiškam valdymui	29
4. AB LESTO KLIENTŲ APTARNAVIMO CENTRŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR VERSLO ETIKOS TAIKOMUMO TYRIMAS.....	35
4.1. Tyrimo metodologija	35
4.2. Įmonės charakteristika	37
4.3. AB LESTO klientų aptarnavimo centrų darbuotojų charakteristika	38
4.4. AB LESTO vadovaujančias pareigas užimančių asmenų interviu rezultatai	41
4.5. AB LESTO klientų aptarnavimo centrų darbuotojų apklausos rezultatai	45
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA.....	63
ANOTACIJA	67
ANNOTATION	68
SANTRAUKA	69
SUMMARY	70
PRIEDAI.....	71

PRIEDAI

1 priedas. AB LESTO klientų aptarnavimo centrai Lietuvoje	72
2 priedas. AB LESTO klientų aptarnavimo centrų darbuotojai	73
3 priedas. AB LESTO KAC vadybininkų apklausos anketa.....	74
4 priedas. AB LESTO KAC vadovų interviu klausimai	77
5 priedas. AB LESTO skirtingų KAC suskirstymas grupėmis pagal darbuotojų skaičių.....	79
6 priedas. AB LESTO KAC darbuotojų darbo įmonėje trukmė	80
7 priedas. AB LESTO KAC elgesio kodeksas	81
8 priedas. AB LESTO KAC darbuotojų atsakymų apie įmonės viziją suvestinė	82
9 priedas. AB LESTO KAC darbuotojų atsakymų apie įmonės misiją suvestinė	83

LENTELĒS

1 lentelē. Verslo etikas apibrēžimai pagal skirtingus autorius.....	10
2 lentelē. Asmeninio ir organizacinio moralinio išsivystymo modeļiais.....	26
3 lentelē. Organizacinēs kultūros tipu apibūdinimas pagal būdingas normas	31
4 lentelē. Etiško ir neetiško valdymo bruoži skirtingose organizacinēse kultūrose.....	34

PAVEIKSLAI

1 pav. Verslo etikos infrastruktūros dedamosios	18
2 pav. Etikos ir elgesio kodeksų skirtumai pagal W. Bruce.....	20
3 pav. Maslow poreikių hierarchija.....	22
4 pav. Organizacijos kontrolės ir darbuotojų atsidavimo sąveika.....	28
5 pav. Keturios indikatorių grupės pagal dimensijas	30
6 pav. Konkuruojančių vertybių modelis	31
7 pav. AB LESTO misija, vizija ir vertybės	37
8 pav. AB LESTO KAC darbuotojų suskirstymas.....	39
9 pav. KAC vadovų darbo trukmė bendrovėje LESTO	41
10 pav. Idealaus vadovo savybės pagal AB LESTO KAC vadovus	42
11 pav. Vadovus motyvuojančios priemonės AB LESTO.....	43
12 pav. Vadovų nuomone darbuotojus motyvuojančios priemonės dirbti būtent AB LESTO.....	44
13 pav. AB LESTO KAC darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.....	45
14 pav. Klientų aptarnavimo centrų skirstymas pagal dydį	46
15 pav. AB LESTO KAC darbuotojų darbo įmonėje trukmė	46
16 pav. Skirtinguose KAC dirbančiųjų vadybininkų darbo trukmė AB LESTO.....	47
17 pav. Darbuotojų teigusių, kad AB LESTO neturi etikos kodekso pasiskirstymas pagal darbo įmonėje trukmę.....	49
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teiginio vertinimą + arba –	50
19 pav. Respondentų nuomonė apie KAD ir keliamų reikalavimų santykį.....	51
20 pav. Darbuotojus įsidarbinti AB LESTO lėmę veiksniai.....	52
21 pav. Darbuotojus dirbti AB LESTO lemiantys veiksniai.....	53
22 pav. Darbuotojus įsidarbinti AB LESTO lėmę veiksniai	54
23 pav. Darbuotojus dirbti AB LESTO lemiantys veiksniai.....	54
24 pav. Vadovų elgesys motyvuojant darbuotojus.....	55
25 pav. Respondentus labiausiai motyvuojantys veiksniai	56
26 pav. Moralinės aplinkos kolektyve vertinimas.....	57
27 pav. Psichologinio klimato tarp kolegų vertinimas	57

IVADAS

Darbo aktualumas. Verslo etikos tema dažnai nagrinėjama, kaip etikos organizacijoje dalis. Verslo etikos ir organizacinės etikos temą nagrinėja mokslininkė Vasiljevienė (2000, 2002, 2006), taip pat verslo etikos klausimais rašo autoriai Pruskus (2002), Kučinskas (2007), Misevičius (2003), Vyšniauskaitė ir Kundrotas (1999), verslo etikos būklę Lietuvoje analizavo Paulavičiūtė (2004). Tačiau sunku rasti informacijos ir tyrimų atliktų siekiant išsiaiškinti verslo etikos vaidmenį įmonės valdymo procese. Nagrinėti verslo etiką kaip įmonės ir išorinių suinteresuotųjų santykį svarbu ir verta ištirti verslo etikos vaidmenį įmonės viduje, kaip įmonės valdymo įrankį. Verslo etika būdama etikos šaka, savyje sujungia visuomenės ir individo interesus. Ji orientuota plėtoti žmogaus teises verslo bendruomenėje, suteikia ekonominiams, verslo valdymo procesams „žmonišką veidą“ ir padeda atsakyti į daugelį laikmečio klausimų. Kaip teigia Č. Kalenda (2009) „ji (verslo etika) išaugo iš siekio sutvarkyti žaidimo taisykles ekonominėje veikloje ir iš verslo bendrovės poreikio turėti sąžiningus vykdytojus bei patikimus, garbingus partnerius“.

Mokslinėje literatūroje verslo etikos tema nėra labai plačiai išnagrinėta, nes ji yra labai skirtingai interpretuojama bei sunkiai apčiuopiama ir suvokiama. Verslo etikos negalima pamatuoti ar kitaip įvertinti, todėl ši tema nėra visiškai aiški ir išanalizuota. Nagrinėjant šią temą teoriniu lygmeniu siekiama išsiaiškinti verslo etikos svarbą įmonės valdymo procese bei atrasti jos vaidmenį modernizuojant įmonę.

Kiekvienos įmonės pagrindas yra įmonės vadovas. Tai yra ne profesija, o įgūdžių ir patirties bei profesinių žinių ir asmeninių savybių rezultatas. Kiekvienos įmonės vadovo kompetencija ir gebėjimas greitai rasti efektyvų ir konkurencingumą orientuotą problemos sprendimą bei nuolat domėtis ir rūpintis savo darbuotojais yra raktas įmonėi siekiant produktyvios veiklos ir sėkmingos plėtros. Personalo kaitos priežasčių aiškinimasis ir reikalui esant atitinkamų priemonių ėmimasis, padeda išlaikyti darbuotoją jo paties noru, o tinkamų motyvavimo priemonių parinkimas ir taikymas padeda darbuotojui būti lojaliu įmonei ir su dideliu ryžtu siekti visai įmonei naudingų tikslų.

Darbo problema - koks yra verslo etikos vaidmuo modernizuojant įmonės valdymą?

Darbo objektas - etika verslo valdyme.

Darbo tikslas – mokslinių teorijų ir praktikos analizės pagrindu atskleisti verslo etikos infrastruktūros kūrimo ir jos diegimo kuriant etišką ir socialiai atsakingą verslo įmonę, aspektus, pateikti pasiūlymų, dėl verslo etikos poveikio stiprinimo įmonės valdyme.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti verslo etikos paradigmą;
2. išnagrinėti verslo etikos infrastruktūrą ir jos valdymo ypatumus;
3. išanalizuoti organizacinės kultūros ir etikos sąveiką įmonės valdyme;
4. ištirti etikos vaidmenį modernizuojant įmonę, siekiant socialiai atsakingos ir etiškos įmonės statuso;
5. pateikti etiškos, socialiai orientuotos įmonės valdymo modernizavimo pasiūlymus.

Darbo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė;
2. interviu metodas;
3. apklausos metodas.

1. VERSLO ETIKOS PARADIGMA

1.1 Verslo etikos teorija

Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad etikos prigimtis turi socialines ištakas (Palidauskaitė, 2001; Pruskus, 2003; Vyšniauskaitė, Kundrotas, 1999). Moralė būdama etikos objektu apsprendžia žmogaus poelgio ar veiklos dorovės lygį, kuris atsiranda žmogui būnant socialinėje aplinkoje ir ją veikiant (Pruskus, 2003). Pastaraisiais dešimtmečiais vakarietiškoji civilizacija padarė milžinišką žingsnį pirmyn ir šis pasiekimas iš esmės pakeitė pasaulio vystymąsi. Žmogaus kuriamose veiklose kilo poreikis skatinti ir plėsti moralines verslo vertybes.

Pasak Kalendos (2009) verslo etikos šaknys siejamos su viduramžių gildijų susikūrimu, tačiau intensyviau plėtoti ji pradėta tik naujaisiais laikais. Verslo etika gimė iš siekio formuluoti ir apibrėžti santykius kylančius tarp įvairių profesijų atstovų. Tik vėliau, kuomet prasidėjo kapitalizmo epocha, susiformavo dabartinė verslo, seniau vadinamoji korporacinė etika. Kaip teigia Kalenda (2009) „verslo etika išaugo iš siekio sutvarkyti žaidimo taisykles ekonominėje veikloje ir iš verslo bendrovės poreikio turėti sąžiningus vykdytojus bei patikimus, garbingus partnerius“ (p. 56). Šiuolaikinė verslo etika pagrįsta tokiais nuostatomis kaip verslo pagalbos prieinamumas, esant poreikiui, pasitikėjimas bendradarbiais bei konfidencialios informacijos saugojimas, neigiamas požiūris į apgaulingus veiksmus verslo pasaulyje bei tikslumas ir atidumas darbe. Verslo etika šiuolaikiniame pasaulyje reikalinga ginant įmonės interesus prieš visuomenę ir atvirškčiai, socialiai atsakingo verslo puoselėjimas visuomenės naudai.

Tam, kad būtų išsiaiškinamas verslo etikos poreikis bei plėtojimo kryptys yra atliekami įvairūs tyrimai. Lietuvoje taikomosios etikos tyrimai, lyginant su Vakarų valstybėmis, buvo pradėti vykdyti gana vėlai. Tai lėmė istorinės Lietuvos aplinkybės: totalitarinis režimas ir sovietinė okupacija. Pasak Kalendos (2009) tik maždaug nuo praėjusio amžiaus devintojo dešimtmečio vidurio buvo pradėta aktyviau vykdyti etikos tyrimus. Etiniu aspektu buvo analizuojami ekologinės žmogaus situacijos klausimai. Lietuvos valstybei atkūrus nepriklausomybę, palikus senuosius mąstymo stereotipus bei elgesio įpročius iškilo dabartinė verslo etika. Tuometinė etika jau koncentravosi ties įvairių įmonių padorumo klausimais ir vidaus tvarkos reguliavimu. Šalia verslo etikos kūrėsi ir kitos etikos šakos, taigi etikos kaip mokslo svarba ryškėjo vis labiau. Verslo etikos plėtojimąsi skatino ir iškilęs poreikis neatidėliotinai spręsti verslo įmonėse kylančius moralinius konfliktus, priimti įvairius sprendimus darbuotojų skatinimo klausimais bei iškilęs ir vis didesnę svarbą įgaunantis santykis tarp verslo ir visuomenės.

Šiuolaikiniame pasaulyje vis daugėja įmonių kuriančių verslą, kur kiekvieno verslo pagrindinis tikslas yra uždirbti pelną, ir tenkinti savo poreikius. Verslininkui būnant verslo subjektu jo moralė, socialinės normos ir elgesio normatyvai bei socialinio atsakingumo iniciatyvos yra verslo etikos dalykas. Verslo etika yra glaudžiai susijusi su kiekviena verslo įmone ir kiekvienai iš jų daro įtaką. Kaip teigia Laumenskaitė (2001) materialinių gėrybių judėjimas yra ta ekonomikos dalis kur jos nagrinėjamos. „Bet tos gėrybės nei pačios juda, nei nusprendžia tapti prekėmis. Kai jų, taip pat ir gamintojų bei vartotojų pakankamai daug ir pernelyg nepatikimas vieno „išminčiaus“ vadovavimas, tuomet mes atiduodame prioritetą jų pačių judėjimui pagal rinkos dėsnius“ (p. 34). Bet skirtingais atvejais gėrybės patekimas į rinką yra sąlygojamas ne kiek rinkos poreikio, o žmogaus valios apsisprendimų. „Ir nors gamintojų tikslas yra pelnas, tačiau, ką ir kaip gaminti, nulemia visgi ne vien pelno motyvacija“ (Laumenskaitė., 2001, p. 34). Anot Luebecke (2009) „Jauni verslininkai, norėdami pasiekti visuomeninės ir asmeninės gerovės, pirmiausiai privalo išsiugdyti netoleranciją neetiškam elgesiui, pripažinti kito žmogaus svarbą ir pagarbą jam bei suprasti moralinio vystymosi naudą“ (p. 140).

Kadangi šiuolaikinė verslo etika turi daug skirtingų apibrėžimų ir sąvokų, todėl pateikiama verslo etikos apibrėžimų suvestinė (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Verslo etikos apibrėžimai pagal skirtingus autorius

Autorius	Verslo etikos apibrėžimas
Simon Milton, 2010	Verslo etika tai įmonių socialinės atsakomybės sinonimas.
Muhammad Hashim, 2012	Verslo etika tai priemonė naudojama pinigų apskaitimo sandoriuose ir įsipareigojimų vykdyme. Verslo etika tapati verslo moralei.
Mohsin Shakeel, Muhammad Mazhar Khan, Dr. Muhammad Aslam Khan, 2011	Verslo etika gali būti suprantama kaip įmonių socialinė atsakomybė (CSR).
Fritz Allhoff, 2011	Verslo etika be įmonių tikslo gauti pelną apima ir socialinius, aplinkos ir kitus tikslus.
Valdas Pruskus, 2003	Verslo etika apima moralės principus ir standartus, kurie daro įtaką elgsenai verslo pasaulyje ir ją nukreipia.
Valdas Pruskus, 2002	Verslo etika kelia gana opius klausimus, susijusius su specifine verslo praktika ir veikla bei jo priimtinumu visuomenei.
Paliwal Manisha, 2011	Verslo etika yra bendrų etikos taisyklių taikymas verslo elgesiui.
Česlovas Kalendra, 2009	Verslo etika išaugo iš siekio sutvarkyti žaidimo taisykles ekonominėje veikloje ir iš verslo bendrovės poreikio turėti sąžiningus vykdytojus bei patikimus, garbingus partnerius.

Dalia Vyšniauskienė, Virginijus Kundrotas, 1999	Verslo etika – tai etikos sritis, kuri atsiranda verslui ir etikai sąveikaujant. Tai moralinių principų ir standartų visuma, veikianti verslo pasaulyje.
Nijolė Vasiljevienė, 2006	Verslo etika – paslaugas teikianti institucija, tarnaujanti vienodai ir verslui, ir žmonėms: ji teikia patarimus apie tai, kaip verslu bei morale besirūpinantys žmonės galėtų geriau sutvarkyti savo santykius ir bendravimą.

Šaltinis: sudaryta pagal Milton S., 2010, Hashim M., 2012, Shakeel M., Khan M., aslam Khan M., 2011, Allhof F., 2011, Kalenda Č., 2009, Pruskus V., 2002, Vyšniauskienė D., Kundrotas V., 1999, Vasiljevienė N., 1999, Pruskus V., 2003, Manish P., 2011

Verslo etika pagal vienus mokslininkus yra socialinės atsakomybės atmaina, kiti verslo etiką labiau sieja su taisyklių ir moralės normų laikymusi. Įdomu, kad autoriai verslo etiką apibūdina kaip nematomą jėgą, kuri reguliuoja santykius tarp verslo ir moralės bei padeda atrasti harmoniją tame santykiyje. Verslo, arba dalykinės funkcinės, etikos apibrėžimų įvairovė pateisinama tuo, kad turi plačią taikymo sritį, todėl yra pabrėžiami svarbūs aspektai nagrinėjamos temos požiūriu. Nors mokslininkai nepateikia vieno ir konkretaus, aiškaus verslo etikos apibrėžimo, tačiau lentelėje paminėtus ir kitus verslo etikos apibrėžimus galima susisteminti į vieną – verslo etika tai moralės principai ir etikos standartai įgaunantys vis didesnę reikšmę ir svarbą šiuolaikiniame verslo pasaulyje ir padedantys užtikrinti veiklos etiškumą.

Vis didėjant ir plečiantis pasaulinei rinkai, didėjant politinei bei socialinei ir ekonominei įtakai visuomenės gyvenimui, kyla būtinybė verslo įmonėms ir organizacijoms prisiimti didesnę atsakomybę už nuolat kuriamą visuomenės gerovę. Verslo etikos svarba pastebima ne tik įmonės santykiyje su konkurentais ar visuomene. Ne ką mažiau svarbi yra verslo valdymo etika. Tai profesinė etika kiekvienos įmonės ar organizacijos viduje, pasireiškianti vadovų ir pavaldinių santykiuose, gebėjime tinkamai skatinti ir motyvuoti darbuotojus, tiksliai ir aiškiai suformuoti užduotis bei pareiginius nurodymus. Sąžiningas elgesys su darbuotojais, kokybės siekis, pagarba ir pasitikėjimas bei bendradarbiavimas ir savitarpio pagalba, turėtų būti kiekvienos įmonės vidaus verslo etikos kertiniais akmenimis. Tik viduje stipri ir etiška įmonė, besirūpinanti tiek vidaus etika tiek socialine atsakomybe, gali užsitikrinti ilgalaikę ir sėkmingą verslo veiklą ateityje. Taigi, šiuolaikiniame pasaulyje verslo etika tampa nepamainomu įrankiu kiekvienos įmonės valdymo procese.

1.2. Socialiai atsakingas verslas ir etika

Nuo moralės nėra laisva ir verslininkystė, kuri visų pirma yra suvokiama kaip privati ir svarbiausia veikla. Įdamasis šios veiklos, verslininkas gali pasikliauti tik savo norais, įžvalgumu, išradingumu, darbštumu bei gebėjimu numatyti priimtų sprendimų padarinius. Jis visada yra pats atsakingas už savo sprendimus ir veiksmus, o bet kokia atsakomybė turi moralinį pradą. Verslininko veiklos rinkoje moralumo išraiška – elgsena, normos, vertybės – ir yra verslo etikos objektas. Įmonei siekiant būti sėkmingai veikiančiu subjektu, nepakanka vien plėsti verslą, didinti gamybos apimtis ir siekti gerų finansinių rezultatų. Puikiai suvokiama, kad yra privaloma atsakyti už savo veiksmus, atsižvelgti į visuomenės poreikius, prisidėti prie aplinkos išsaugojimo, socialinės plėtros. Todėl reikia siekti aukščiausių verslo etikos standartų, veikti garbingai ir atsakingai, rūpintis aplinka, darbuotojais ir visuomene.

Henry R. Kravis amerikiečių finansininkas ir investuotojas yra pasakęs „Jeigu neturi sąžinės, neturi nieko. Jos tu negali nusipirkti. Gali turėti visus pasaulio pinigus, tačiau jei nesi doras ir moralus žmogus, tu tikrai nieko neturi“. Kiekvienas įmonės savininkas siekia ilgalaikės įmonės sėkmės, o ne trumpalaikio poveikio. Kyla klausimas ar įmonės valdymo procese, kuomet yra rūpinamasi skaitiniais rodikliais, apibūdinančiais verslo sėkmę, lieka laiko ir vietos etiškoms poelgiams? Vadovavimas įmonei remiantis etikos principais – tai nuolatos bandyti, klysti ir vėl bandyti. Jei verslo etikos svarba ir reikšmė būtų visuotinai pripažinta ir taikytina be išimties visose įmonėse, kelias į verslo sėkmę per verslo etikos prizmę būtų tiesesnis, tačiau šiomis dienomis, vadovas neretai susiduria su įvairiomis kliūtėmis ir barjeriais.

Anot Lohrie ir Merck (2000) įmonės pagrindiniai strateginiai tikslai – internacionalizacija, paslaugų įmonių orientacija į paslaugas, o pardavimo sritys - į darbuotojus bei veiklos grindimas subalansuotumo ir ilgalaikiškumo principu. Vienas iš ilgalaikės ir subalansuotos veiklos elementų yra socialinė atsakomybė. Pučėtaitė (2009) teigia, kad „integralumas yra vertybė, kuri organizaciniu požiūriu išreiškia nuoseklų etinių principų laikymąsi organizacijos veikloje, atsakomybės už ją prisiėmimą, o taip pat harmoningą principų integravimą į visas savo veiklos sritis, jų tarpusavio derėjimą bei derinimą“. Integralumas gali būti sukurtas tik dirbant sistemingai bei organizuojant procesus, kurie apima sprendimų bei etiško elgesio standartų nustatymą. Sėkmingai vykdant šiuos procesus, jie padės kurti organizacijos kultūrą, kuri motyvuos priiminėti etiškus sprendimus bei laikytis etikos normų. Šitoks įmonių valdymo organizavimas prisideda prie socialinės atsakomybės įmonėje kūrimo bei įmonės įvaizdžio gerinimo. „*Vis dėlto įmonių praktikoje dažnai pastebimi atvejai, kai ĮSA politika ir programos kuriamos tik dėl reklamos, o deklaruoti įsipareigojimai nevykdomi, etiniai principai neintegruojami į organizacijos funkcines sistemas bei praktikas. Kadangi tokios programos neturi sistemiško palaikymo, jos yra neveiksmingos. Taigi kai organizacijoje nėra arba*

trūksta integralumo, darbuotojai gali elgtis oportunistiškai, veidmainiškai, neatsižvelgdami į išorinių suinteresuotųjų lūkesčius, jų sprendimai bei elgesys gali sąlygoti netgi įmonių žlugimą“ (Pučėtaitė, 2009, p. 329).

Juščius ir Snieška (2008) nurodo, kad mokslinėje literatūroje šiuo metu yra stokojama vykstančių diskusijų socialinių programų tikslingumo bei teigiamo poveikio visuomenės darniam tobulėjimui tema, nors dauguma tyrinėtojų pabrėžia įmonių socialinės atsakomybės naudą ir įmonei, ne tik visuomenei. Dažniausiai yra teigiama, kad socialinės atsakomybės koncepcija yra tik didžiausių ir galingiausių įmonių varomoji jėga, tačiau socialinės atsakomybės, kitaip verslo etikos, praktika egzistuoja visur – tiek vidutinėse įmonėse tiek ir smulkaus verslo subjektuose.

Įmonės pobūdis bei jos veiklos etiškumas turi didelę įtaką ir reikšmę joje dirbantiems individams, taip pat tiems, kurie turi verslo santykių su įmone. Minėtiems subjektams vadybininkų pozicija bei jų elgesys sprendimų priėmimo procese turi labai svarbią reikšmę. Anot Pruskaus (2003) vadybininkams priimant sprendimus yra būtini du etapai. Pirmajame etape svarbiausia yra nustatyti savo elgesio taisykles, remiantis individualia patirtimi, praeityje kilusiais konfliktais ir situacijomis, į kurias būtina sutelkti dėmesį. Sukūrus veiklos principus bus lengviau jais sekti bei elgtis etiškai. Antrajame etape privalu nustatyti, kokių suinteresuotų asmenų interesus palies vadybininko sprendimai bei kokie yra tie interesai. Vien tik elgtis pagal savo nustatytas taisykles, jei jos pažeidžia ar kertasi su kitų asmenų interesais, nederama, nes kiek įmanoma labiau reikia rūpintis visais organizacijos nariais. Kadangi verslo etikos valdyme reikšmė ir svarba turi būti akcentuojama kiekviename žingsnyje ne tik vadybininko sprendimų priėmimo procese, Kazokienė (2009) nurodo svarbiausiais pripažintus etinio pobūdžio principus:

- Valdžios, kurią valdo verslas, apimtis turi atitikti socialinės atsakomybės apimtį;
- Verslas turi veikti kaip atvira sistema, kuri iš visuomenės gauna būtiną informaciją ir pateikia visuomenei objektyvias žinias apie savo veiklą;
- Savo verslo kompetencijos ribose turi padėti visuomenei spręsti socialines problemas;
- Vartotojai turi apmokėti visas prekės gamybos, paslaugų teikimo išlaidas, įskaitant ir socialines išlaidas (p. 169).

Tik laikantis minėtųjų principų įmonė ar organizacija gebės tinkamai priimti sprendimus, spręsti iškilusias problemas bei užsibrėžti ir siekti įmonei naudingų tikslų.

Anot Laumenskaitės (2003) mūsų socialinei aplinkai yra būtinas tam tikromis taisyklėmis ir principais, vadinamais etikos kodeksais, besivadovaujantis darbuotojas. Dalykinė etika turi vieną tikslą – įrodyti ir paaiškinti, kad vertybių bei etikos normų laikymasis ir taikymas versle, daro darbą efektyvesniu ir našesniu bei atneša didesnę pasitenkinimą pačiam darbuotojui, kas savo ruožtu, skatina jį dirbti efektyviau. Etikos kodeksai, kitaip taisyklių ir normų rinkiniai, yra pagalbinė priemonė siekiant verslą padaryti humaniškesniu. Etikos vaidmuo vadyboje, labiausiai pasireiškia, per požiūrį ir

elgesį su darbuotoju. Kuo labiau patenkintas bus darbuotojas, tuo geriau jis atliks savo pareigas, prisiims atsakomybę bei jo atliekamas darbas bus efektyvesnis. Pagal Laumenskaitę (2003) „darbuotojai skatinami surasti pasitenkinimą darbe, o ne už jo ribų“ (p. 10). Matome, kad dalykinės etikos reikšmė versle pasireiškia ne tik įmonės ar organizacijos sąlytyje su visuomene, bet ir jos viduje – santykiyje su darbuotoju. Kuo aukštesnė darbo kultūra įmonėje ar organizacijoje, tuo labiau galima tikėtis sėkmingos plėtros ilgalaikėje perspektyvoje. Įmonei nėra lengva staiga pakeisti į pilną orientuotą įmonės strategiją į socialiai atsakingą ir draugišką darbuotojui. Tai turi būti daroma palaipsniui. Verslo etikos kodeksai yra puiki priemonė skatinant ir plečiant vidaus įmonės kultūrą ir etinius principus. Laumenskaitė (2003) mini, kad „būtinumas suvokti, kad dvasinių vertybių jėga anksčiau ar vėliau veiks ir lems ekonominę gerovę, neatidėliotinas“ (p. 12). Tai sritis, dėl kurios atsilikimo nebus galima kaltinti aplinkos ar rinkų kitimo, pagrindinė atsilikimo priežastis bus laiku neatkreiptas dėmesys į paprastus, bet labai svarbius etinius principus, ir jų netaikymas darbe. Puikus palyginimas pateikiamas Laumenskaitės (2003) darbe „ir jei verslo augimui ir efektyvumui Lietuvoje dar trukdo atsiliekanči teisinių-įstatyminė bazė bei organizacinės elgsenos kultūros stoka, tai verslo etikos plėtrai kliūtis tik mūsų trumparegiškumas ir godumas“ (p. 12).

Visi autoriai, kalbant apie atskiras etikos šakas, sutaria ir iškelia pagrindinę etikos vertybę jos poveikį darniam visuomenės ir verslo santykiui, jos reikšmę versle vienareikšmiškai dalyvaujant ir vartotojui. Ji ne tik nurodo teisingą kelią, tačiau gali prisidėti prie įmonės vertės didinimo, jei tik bus tinkamai išnaudojama. Akivaizdu, kad šiuolaikiniame nuolat besikeičiančiame ir globalėjančiame verslo pasaulyje, verslo etikos reikšmė yra vienareikšmiškai didelė ir svari. Mokslininkai ir praktikai sutaria, kad kiekvienas investuotas laiko vienetas į darbuotoją, į vidinę įmonės kultūrą, su laiku atneša didesnės naudos bei atsiperka. Kita vertus, nėra kategoriškai teigiama, kad be verslo etikos verslas yra priverstas sužlugti, tik norima pabrėžti, kad verslo etikos principais pagrįsta įmonės veikla yra labiau efektyvi ir perspektyvi, nei tokių principų nesilaikančios įmonės veikla. Verslo etikos svarba ir reikšmė yra sunkiai apčiuopiama, bet vienareikšmiškai naudinga.

1.3. Etikos vaidmens pokyčiai verslo valdyme

Verslo etika yra vadinama etikos mokslo moderniąja šaka, nes jos reikšmė pradėta nagrinėti visai neseniai. Etika būdama mokslo sritimi, kuri nagrinėja moralinius principus ir etikos normas bei problemas, yra verslo etikos ištakos. Verslo etika rūpinasi individų, organizacijų bei įmonių veiklos efektyvumo ir moralės normų sąveika ir yra svarbi kituose moksluose. Pruskus (2003) pateikia pagrindines etines koncepcijas versle.

Religija ir verslas. Krikščioniškoji religija verslo etikoje pasireiškia per moralinius imperatyvus, tačiau seniau jie atrodydavo sunkiai suderinami su verslu. Religija verslo etikai daro ir netiesioginę

įtaką per moralines vertybes. Paveikdama visuomenės nuostatas ir moralines vertybes, ji formuoja ir verslo etikos pobūdį. Pasak Conroy ir Emerson (2004) verslininkui atsakyti į klausimą „kam būti moraliu ir laikytis etikos?“ padeda tik religija.

Utilitarizmo teorija ir jos idėjų raida. Utilitarizmo¹ teorija turi didelę įtaką verslo etikai. Kaip teigia utilitarizmo teorijos principai žmogus savo versle turi vadovautis naudos principu. Tačiau verslininkui vadovaujantis naudos principu išnyksta etinės normos ir moralė visuomenės atžvilgiu. Reidenbach ir Robin (1990) utilitarizmą sulygina su egoizmu. Todėl tampa aišku, kodėl ši teorija yra neigiamai veikianti verslo etiką.

Deontologinė etika. Deontologija sprendžia pareigos problemą, žmogaus gyvenime kaip svarbiausią faktą. Verslininkas, kuris vadovaujasi deontologine etika, savo elgesį grindžia pareigos jausmu, neatsižvelgdamas į savo polinkius ar norus, o visuomet galvodamas tik apie principus, sietinus su atliekamu veiksmu ar priimamu sprendimu, stengdamasis nepažeisti kitų asmenų teisių. Žmogus gali rinktis tarp savimeilės ir dorybės maksimų. Savimeilės maksima grįsta nauda sau, o dorybės maksima tai veikla iš pareigos yra moraliai gera veikla. Anot Paulavičiūtės (2004) verslininkai besivadovaujantys deontologiniais principais yra linkę su savo klientais elgtis remiantis tarpusavio santykių patirtimi. Vartotojams, kurie yra nuolatiniai klientai teikiama pirmenybė, kitų klientų atžvilgiu, su juo elgiamasi išskirtinai dėl bendradarbiavimo ir pasitikėjimo sandorio buvimo.

Teisingumo etika. Teisingumas yra viena iš pagrindinių institucijų vertybių. Kiekvienas visuomenės dalyvis turi teisę į teisingumu grindžiamą neliečiamybę, ir visuomenės gerovė nėra svarbesnė už tai. Teisingumas nustato pagrindines teises ir pareigas bei apibrėžia tinkamą teisių ir pareigų paskirstymą.

*Etinis reliatyvizmas*². Jis paremtas praktinės naudos principu. Tiek žmonės tiek daiktai yra nevienodai reikalingi tikslui pasiekti, todėl jie yra reliatyviai naudingi. Pagal etinį reliatyvizmą yra keliami tokie klausimai:

- Ar asmeniškai individo nuomonė turi nusakyti etinius principus?
- Ar visuomenė kuria etinius principus?
- Kokį poveikį tam tikri istorijos laikotarpiai turi etiniams principams?

Krikščioniškasis požiūris. Pagal krikščioniškąjį požiūrį verslas apibūdinamas kaip žmonių poreikių tenkinimas. Teigiama, kad verslininkas priiminėdamas verslo sprendimus turi atkreipti dėmesį į Dievą, t.y. turi išmokti suprasti Dievo valią, tuomet jis bus pajėgus teisingai apsispręsti. Taip pat

¹ **Utilitarizmas** – XVIII-XIX a. Išplėtotą etinę sistemą, kurios pagrinde yra reikalavimas, didžiausios laimės didžiausiam skaičiui. Pagal utilitarizmą vienintelis gėris yra laiminga būseną. Veiksmas yra geras ir teisingas, jeigu jis neša didžiausią laimės kiekį. Šaltinis: Lietuvių enciklopedija, Lietuvių enciklopedijos leidykla, 1965, XXXII tomas, p. 349-350.

² Reliatyvizmas – doktrina, atitinkamoje srityje paneigianti absoliutumą. Šaltinis: Lietuvių enciklopedija, Lietuvių enciklopedijos leidykla, 1965, XXV tomas, p. 112-113.

teigiama, kad Biblijoje yra nuorodos, padėsiančios sprendimų priėmimo procese bei problemų šalinime.

Kiekviena iš etinių koncepcijų versle yra sąlygojama skirtingų veiksmų, įtvirtina skirtingas dorybes bei pirmumą teikia skirtingiems moraliniams principams. Pasak Vyšniauskienės ir Kundroto (1999) verslo ir etikos ryšį apibūdina tam tikri požymiai:

- Verslo machinacijų atskleidimas ir paskelbimas viešoje erdvėje ir visuomenės reakcija;
- Susiformavimas tam tikrų populiarių grupių (pvz. „žalieji“);
- Konferencijų ir seminarų rengimas, rodant susirūpinimą verslu.

Pasak Kalendos (2009) „atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, žlugus socialistinei ūkio sistemai ir perėjus prie laisvosios rinkos santykių, iš senųjų mąstymo stereotipų bei elgesio įpročių besivaduojančioje visuomenėje staigiai iškilo verslo etika“ (p. 58). Verslo etika negalėjo atsirasti iš niekur, ji buvo sąlygojama anksčiau plėtotų etikos teorijų ir kiekviena iš jų padarė savitą įtaką dalykinės etikos atsiradimui. Jei anksčiau daugelis klausimų buvo sprendžiami pasitelkiant teologinius motyvus, tai dabartinė verslo etika siekia atrasti ryšį tarp verslumo ir etiško valdymo principų. Kiekvienas verslas turi savo tikslą – dažniausiai tai pelno siekimas, o tam tikslui pasiekti pasirenkamos įvairios priemonės, kurios dažnai būna ne itin etiškos. Verslo etikos paskirtis užtikrinti, kad verslo subjektai siekdami savo tikslo, atkreiptų dėmesį į visuomenę ir jos gerovę, personalo vertybes. Kiekviena verslo subjekto veikla, pareikalauja dirbančių asmenų atsakomybės, ir būtent todėl veikla turi atitikti moralės reikalavimus. Pelnas, kuris yra gaunamas nedoru būdu, pvz. pažeidžiant visuomenėje galiojančius įsitikinimus ir taisykles, menkina verslininko įvaizdį visuomenės narių akyse ir visuomenė tokį jo elgesį laiko ekonomikos, ir konkretaus verslo nepastovumo ženklu.

2. VERSLO ETIKOS INFRASTRUKTŪRA IR JOS VALDYMAS

2.1. Modernios įmonės verslo etikos samprata ir infrastruktūra

Kiekvienas verslo subjektas savo ūkinėje veikloje vadovaudamasis tam tikromis teisės normomis, įstatymais bei vidaus taisyklėmis, turi atitikti ir išpildyti nustatytus reikalavimus, tam, kad jų veikla būtų legali. Tačiau teisės normos nėra vienintelis taisyklių šaltinis. Norint veikti etiškai, pelnyti visuomenės bei konkurentų pasitikėjimą ir pagarbą, reikia vadovautis rašytomis ir nerašytomis verslo etikos taisyklėmis, kurios nors ir priklauso nuo veiklos sferos ir įmonės pobūdžio, tačiau yra naudingos ir turėtų būti pamatinės kiekvienam verslo subjektui.

Anot Laurinavičiaus (2003) dalykinės etikos tikslas yra rasti kompromisą tarp to kas privaloma ir to kas yra etiška ir dora. Ji turėtų rasti ir įveikti realybės ir idealybės atitrūkimą. Teigiama, kad dalykinė etika turi išlaikyti pusiausvyrą tarp etiško elgesio ir įmonės pelningos veiklos. Dalykinė arba kitaip verslo etika įgauna prasmę siekiant tiksliai įmonės veikloje perteikti šiuolaikinės visuomenės raidos tendencijas. Laumenskaitė (2001) pateikia tokį požiūrį, kad šiuolaikiniame versle pagrindinė vertybė yra naudos siekimas, o visa kita yra menkinama. Būtent tokiose situacijose verslo etikos reikšmė įgauna svarbą. Ji turi būti neatsiejama nuo ūkinės veiklos, ir reguliuojant nustatyti santykius tarp subjekto ir visuomenės bei tarp jos narių. Jakavonytė (2006) nurodo, kad *“intelektas auga ir vystosi net jeigu jo savininkas nedoras žmogus, toks intelektas gali tapti labai pavojingas, todėl etikos teorijų dėstymas prasmingas tik tiek, kiek jis realiai ir praktiškai gali lemti humanistinius charakterio pokyčius“* (p. 179). Šiuo teiginiu parodyti, kad dorybė yra aukščiau už charakterį ir, kad išsilavinęs verslininkas nebūtinai turi vadovautis etikos normomis savo veikloje ir atvirksčiai, ne toks išsilavinęs asmuo savo veikloje, kur kas labiau vertina dorovę. Pasak Paulavičiūtės (1998) verslo etikos pagrindai ypatingai svarbūs turi būti tiems, kurių verslo pagrindas yra bendravimas su žmonėmis t.y. verslininkams. Visi verslininkai turi sugebėti ne tik vadovauti žmonėms, bet savo vadovavimu perteikti moralines nuostatas, rasti tinkamiausius problemų sprendimo būdus bei pelnyti savo pavaldinių pagarbą, už etišką ir morale grindžiamą veiklą.

Sunku apibrėžti ir atskirti etišką elgesį nuo neetiško. Pagrindinis veiksnys skiriantis šiuos du elgesius yra savo veiklos vykdymas apribojant ją ne tik įstatymų normomis, bet ir aiškiais vidaus tvarkos taisyklėmis. Etiškas elgesys mąstant apie pelną yra siekti jį gauti etikos pagrindu grįstais metodais, taip išvengiant neigiamų pasekmių savo verslui bei visiems aplinkiniams. Moderniai įmonei norint būti etiška, reikia veikti nuolatos galvojant ne tik apie savo, bet ir kitų gerovę, siekti abipusės naudos ir susitarimo derinant visų pusių interesus ir jų nepažeidžiant, veikti ne kaip individui, o kaip modernaus pasaulio verslo dalyviui bei savo veiklą pritaikyti visuomenei, laikantis moralinių taisyklių ir išlikti objektyviai mąstančiu subjektu, nepaisant pagundų siekti geresnių rezultatų neetiškais būdais.

Kiekviena šiuolaikinė įmonė turi rūpinantis savo reputacija bei įvaizdžiu visuomenėje. Svarbu nepamiršti, kad neetiškas elgesys ne visada yra neteisėtas. Mūsų sociume įstatymai nėra visą nustatantys ir reguliuojantys. Jų pakanka tik apibrėžti legalumo ir nelegalumo skirtumus, tačiau etikos ir amoralaus elgesio sąveikos jie nenustato. Kiekviena moderni įmonė suvokia, kad vien tik teisės normų laikymasis neužtikrina etiško verslo įvaizdžio, nes čia neapsieinama ir be sąžiningumo aspekto.

Tam, kad būtų galima geriau suprasti dalykinės etikos esmę, reikia suvokti jos dedamąsias. Etikos infrastruktūra yra „gyva“, kintanti ir savo turiniu, ir struktūra. Pagal Vasiljeviene (2006) etikos vadybos sistemą sudaro etikos infrastruktūra. Palidaukaitė (2003) nurodo, kad etikos infrastruktūra susideda iš aštuonių komponentų (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Palidaukaitė V., 2003, p. 56

1 pav. Verslo etikos infrastruktūros dedamosios

Anot Palidaukaitės (2003) politinis šalies veikėjų atsidavimas ir dėmesys etinių principų laikymuisi, daro didelę įtaką visuomenės elgesiui, ir yra laikomas elgesio etalonu. Politinių lyderių pasisakymai bei veiksmai liudija apie norą ir pasiryžimą siekti aukščiausių elgesio standartų, o valstybės teisinė bazė, nustato normas reguliuojant valstybės tarnautojų elgesį bei kuriant efektyvią įstatyminę sistemą, padeda puoselėti etikos normas, palaiko jų įgyvendinimą. Veiklos auditai bei

vertinimai skirti analizuoti ir įvertinti pasiektus rezultatus, etikos normų laikymosi lygį bei tobulintinas vietas. Tik tinkamai ištyrus bei įvertinus, galima pateikti pasiūlymus veiklos tobulinimui, ir užtikrinti pamatus tolesnei plėtrai. Socializacija pasireiškia per mokymus, mat jų metu galima gilinti turimas žinias bei ugdyti praktinius įgūdžius. Etiką koordinuojanti institucija atlieka keletą funkcijų: saugo verslo etiką, atlieka etikos kodeksų pažeidimo tyrimus, užsiima konsultacijomis etikos klausimais bei skatina ir inicijuoja verslo etikos plėtrą. Visuomenė, savo ruožtu, gali daryti įtaką valdžios atstovų veiklai bei sprendimams. Etikos kodeksas apibūdinamas kaip vertybių ir principų rinkinys, pagal kurį yra nustatomi verslo įmonių ar organizacijų bei valstybės įstaigų, elgesio standartai bei lūkesčiai. Etikos kodeksai yra taikomi įmonių ar organizacijų darbuotojams, kad pastarieji žinotų kokiomis nuostatomis turi vadovautis atliekant jiems priskirtas pareigas bei užduotis. Laurinavičius (2003) teigia, kad etikos infrastruktūra yra skirta sąmoningam, kryptingam ir tikslingam reguliavimui ir organizacijos valdymui. Dalykinė etika yra taikoma šiuolaikiniame versle tiesiogiai, nes ji tampa svarbiu įmonės valdymo įrankiu. Kiekviena įmonė turi diegti ir kurti etikos infrastruktūrą, nes būdama vadybos dalimi verslo etika, daro poveikį jos ekonominei veiklai. Pažymėtina, kad visi etikos infrastruktūros elementai yra skirti etikos kodeksų veiksmingumui užtikrinti bei juose nurodomoms vertybėms įgyvendinti, todėl etikos infrastruktūra kuriama lanksčiai, atsižvelgiant į konkrečios organizacijos poreikius.

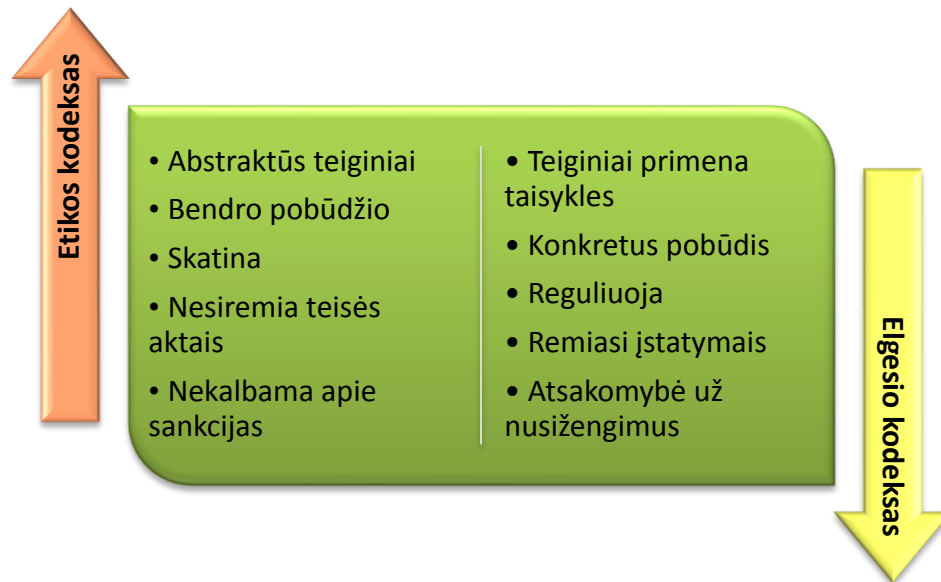
2.2. Etikos kodeksų svarba įmonės valdymo procese

Etikos kodeksai sulaukia vis didesnio dėmesio ir pripažinimo įmonėse, nes yra tikima, jog jie padės išvengti ateityje galinčių iškilti problemų bei skandalų susijusių su etikos normų laikymusi ir atvirškčiai – nesilaikymu. Tai įrodo Palidauskaitės (2003) teiginys, kad etikos kodeksas tai svarbiausia įmonės ar organizacijos savireguliacijos mechanizmo grandis. Tokiam požiūriui pritaria ir Laurinavičius (2003) teigdamas, kad etikos kodeksų modeliavimas yra atliekamas atsižvelgiant į įmonės siekį didinti veiklos efektyvumą bei optimizuoti veiklą ir jos vertinimo kriterijus. Etikos kodeksai yra suprantami kaip pagrindinis etikos institucionalizavimo įrankis įmonėje.

Be sąvokos „etikos kodeksas“ yra paplitusi dar viena sąvoka „elgesio kodeksas“ ir tarp šių sąvokų kyla nesusipratimas. Pagal Palidauskaitę (2010) „elgesio kodeksuose etika suprantama kaip paklusimas įstatymui, daugiausiai dėmesio skiriama atsidavimui ir sankcijos už pažeidimus. Elgesio kodekso priėmimas vertinamas kaip prievartinė ir greita strategija, kuria norima užkirsti kelią neetiškam elgesiui“ (p. 343). Būtent tokio kodekso veiksmingumas yra abejotinas, dėl jo „nepatogumo“. Tai yra privalomųjų taisyklių rinkinys, kurių nesilaikymas garantuoja tam tikrų sankcijų taikymą. Nenuostabu, kad elgesio kodeksas yra tik dar vienas formalus dokumentas, kurio

paskirtis yra reguliuoti neetišką elgesį, o ne skatinti elgtis etiškai. Pagal Palidaukaitę (2010) etikos kodeksuose „pabrėžiamas visuotinis kontekstas, asmeninė ir socialinė atsakomybė priimant sprendimus. Šiuose kodeksuose nekalbama apie sankcijas, įgyvendinimo mechanizmą ar kodekso vykdymą prižiūrinčias institucijas, nes pats kodeksas vertinamas kaip moralinis autoritetas“ (p. 344).

Palidaukaitė (2010) pateikia etikos ir elgesio kodeksų skirtumus pagal W. Bruce (žr. 2 pav.).



Šaltinis: Palidaukaitė V., 2003, p.343

2. pav. Etikos ir elgesio kodeksų skirtumai pagal W. Bruce

Kiekvienos įmonės veikloje egzistuoja rašytinės darbuotojo veiksmus nusakančios taisyklės bei neformalios t.y. nerašytinės taisyklės. Formalios arba kitaip rašytinės taisyklės yra skirtos reguliuoti vykdomos veiklos nuoseklumą bei kontrolę, o neformaliosios taisyklės nusako organizacijos vidaus klimatą – kultūrą bei reguliuoja darbuotojų tarpusavio santykius. Anot Vasiljevienės (2006) etikos kodeksai turi dvi funkcijas: tiesioginę ir netiesioginę. Tiesioginė etikos funkcija reguliuoja konkrečius veiksmus ir palaiko faktorius, o netiesioginė funkcija yra nukreipta į darbo našumo ir efektyvumo didinimą bei kokybinių rodiklių įtvirtinimą. Pagal Laurinavičių (2004) “Etikos kodeksai orientuoja institucijose kylančius klausimus spręsti nepažeidžiant profesinio moralumo, t. y. tobulinti profesinės, tarnybinės moralės nuostatas, o kartu ir teisinę administravimo kultūrą“ (p. 75). Anot Mažylės (2009) dalykinė etika yra paremta tam tikru elgesio normų rinkiniu, kuriuo turėtų vadovautis įmonėje dirbantis asmuo. „Profesinės etikos kodeksas paprastai nustato, kaip tam tikros profesijos atstovas turi atlikti tiesiogines pareigas, kaip apskritai derėtų elgtis tos profesijos atstovams“ (p. 106). Misevičius (2003) teigia, kad etikos kodekso misija yra būti tarpininku formaliuose santykiuose tarp profesijos ir visuomenės atstovų bei nurodyti įmonės narių tarpusavio etiško bendravimo principus.

Etikos kodekso poreikis ir svarba akcentuojama daugelio mokslininkų darbuose, tačiau Laurinavičius (2004) nurodo, kad jis savo paskirtį atlieka tik tuomet, kuomet yra tinkamai paruoštas bei įmonėje yra tinkamos sąlygos jį priimti ir įgyvendinti. Tam, kad etikos kodeksas būtų laikomas tinkamu, jame turėtų būti pateikiami moralaus elgesio standartai ir normos. Juose turi būti nurodyti tikslai ir priemonės tobulumui siekti bei elgesio kultūros normos. Pozityvus skatinimas laikomas etiško bendravimo ir kokybiškos veiklos pagrindu. Iš moralaus elgesio normų turi būti suprantama, kad neetiškas elgesys yra vengtinas ir nepropaguojamas. Laurinavičius (2003) nurodo, kad etikos kodeksas turi atkreipti dėmesį į mažas detales, kurios darbuotojui gali atrodyti tik smulkmena. Tikslų kodekso sudedamųjų dalių ar privalomųjų punktų nėra, nes kiekvienos įmonės etikos kodeksas skirsis dėl skirtingos veiklos sferos ir pobūdžio. Įmonė kurdama etikos kodeksą turi atsižvelgti į įmonės vidaus kultūrą, į darbuotojų tarpusavio santykius, nustatyti tobulintinas sritis ir pabrėžti etiško elgesio aspektus.

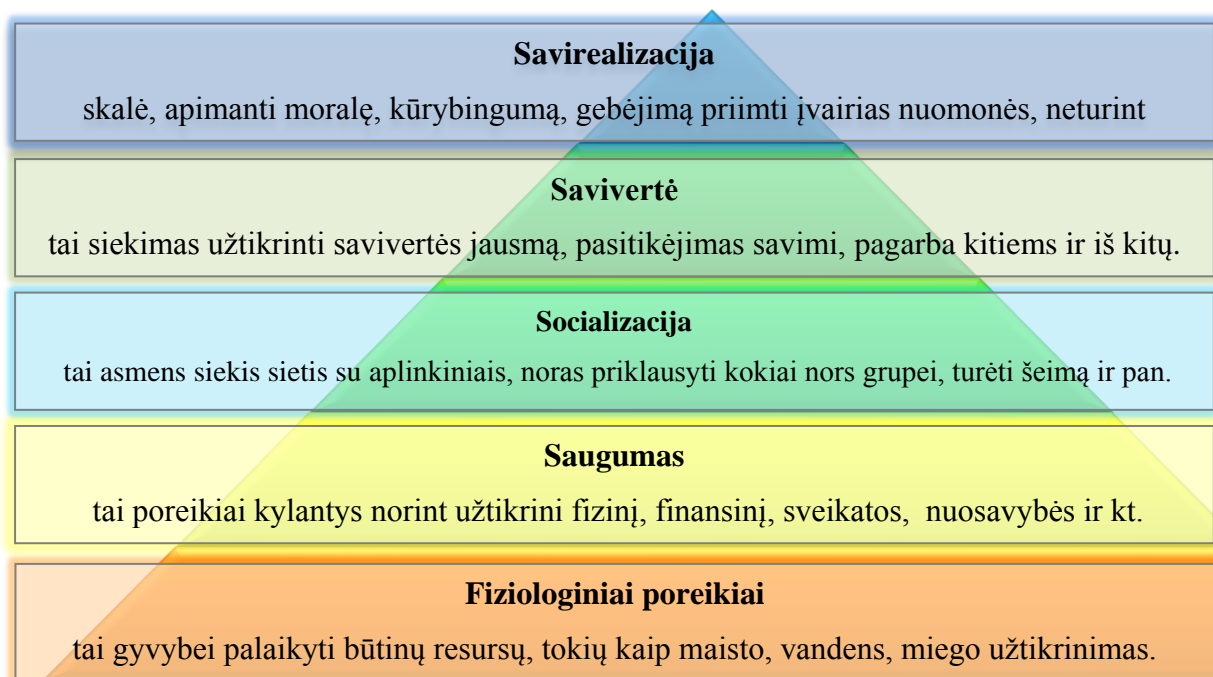
Kiekviena veikla, kiekviena profesija reikalauja toje srityje dirbančių asmenų tam tikros atsakomybės, todėl turi atitikti ne tik bendruosius, bet ir specialiuosius profesinės moralės reikalavimus. Nuo seniausių laikų kalbama apie profesinę moralę arba profesinę etiką, pabrėžiant tokius dalykus, kaip profesinė sąžinė ir atsakomybė, savigarba ir orumas. Natūralu, kad dirbant įvairiose srityse, susikuria ne tik įvairios pažiūros ir specifiški tarpusavio santykiai, bet ir skirtingi veiklos ir elgesio reguliavimo bei kontrolės būdai. Įvairiose veiklos srityse galioja tik savi „nerašyti“ profesiniai įstatymai, normos, papročiai ir tradicijos. Neįmanoma suformuoti vieno ir absoliučiai teisingo etikos kodekso, svarbiausias uždavinys kiekvienai įmonei kuriant tokius etikos normų rinkinius – atsižvelgti į įmonės vidaus kultūrą, daugiau dėmesio skirti ne sankcijoms ir atsakomybėms, o etiško elgesio skatinimo priemonėms. Šiandieniniame versle siekiant įmonės veiklos etiškumo kaip svarbiausias įrankis pasitelkiamas etikos kodeksas, tik svarbu neužmiršti jo bendrųjų reikalavimų ir jo tikslo. Nereikia siekti utopiškų tikslų, reikia normas ir taisykles derinti kiekvienos organizacijos viduje, nepamirštant esminių etikos kodekso bruožų bei vertybių. Etikos kodeksų paskirtis nėra baudžiamoji, jis turi būti skatinamoji priemonė, nurodanti teisingą ir motyvuojantį kelią etiško elgesio link. Kita vertus, etikos kodekso forma ir turinys yra neatsiejama darbuotojų motyvacijos dalis. Autorės nuomone, atėjo metas suprasti, kad ieškant kelių į užsienio rinkas, siekiant civilizuoto verslininkų tarpusavio bendradarbiavimo reikės suvokti bei įsisąmoninti verslo etikos normas ir jomis vadovautis praktinėje veikloje.

2.3. Darbo motyvacija kaip etiškos vadybos instrumentas

Valdymo bei vadybos teorijų atstovai sutaria, kad be ilgalaikio įmonės darbuotojų pasiaukojimo yra neįmanoma pasiekti užsibrėžtų įmonės tikslų. Kiekvieno vadovo ar savininko tikslas, kad kodeksas

atskleistų ir sudarytų prielaidas darbuotojams jaustis moraliai ir dvasiškai patenkintais, skatintų siekti ne tik įmonės bet ir savo tikslų – tik tokiu pagrindu darbuotojas sąmoningai sieks dirbti ne tik savo bet ir visos įmonės naudai.

Anot Žapatoriaus (2007) pagrindinis veiksnys, sąlygojantis asmens veiklos rezultatyvumo lygį yra jo motyvacija. „Motyvacija tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje“ (Žaportorius, 2007, p. 105). Motyvacijos klausimas yra nagrinėjamas pasitelkiant į pagalbą du papildomus veiksnius: poreikius ir motyvus. Klasikinė ir puikiai žinoma yra psichologo Maslow poreikių hierarchija, kitaip vadinama Maslow piramide, pristatyta 1943 m. straipsnyje „Žmogaus motyvacijos teorija“ pagal kurią, poreikiai išdėstomi prioritetine tvarka (žr. 3 pav.)



3 pav. Maslow poreikių hierarchija

Pagal šią poreikių teoriją, kiekvienas poreikis gali būti tenkinamas, tik jeigu yra pilnai patenkintas žemiau jo esantis pamatinis poreikis, t.y. saugumo poreikis bus tenkinamas tik patenkinus fiziologinius poreikius, socializacijos – tik patenkinus ir fiziologinius ir saugumo ir t.t. Šis modelis yra klasikinis, sudarytas remiantis poreikių hierarchizavimu, ir reiškia, kad kol poreikis nėra patenkintas jis yra motyvacijos šaltinis, siekiamybė. Be Maslow piramidės egzistuoja ir kitų poreikių teorijų, tačiau visos jos sutaria dėl poreikių skirstymo į dvi grupes: pagrindiniai fiziniai poreikiai ir socialiniai – psichologiniai poreikiai. Teorijų pasėkoje galime daryti išvadą – žmogaus poreikiai yra jų motyvacijos pagrindas. Todėl kiekviena įmonė, kuri siekia savo tikslų, turėtų užtikrinti darbuotojų poreikių tenkinimą.

Kitas veiksnys – motyvas – taip pat labai svarbus norint analizuoti darbuotojų motyvacija ir paskatas. Tarptautinių žodžių žodyne pateikiamas toks motyvo paaiškinimas – motyvas tai skatinamoji priežastis, vidinis veiksnys, skatinantis kokią nors veiklą. Taigi motyvas yra tam tikro veiksmo priežastis, kylanti dėl noro tenkinti vienokį ar kitokį poreikį. Motyvas su poreikiais turi sietis tiesiogiai – jie negali veikti atskirai. Poreikių vedamas, žmogus atranda tam tikrus motyvus, kurie iššaukia tam tikrą elgesį ir veiksmus – motyvaciją. Norima pabrėžti, kad motyvacijos negalima sukurti, jei nėra nei poreikio nei motyvo. Šių trijų veiksmių junginys, atskiromis dalimis neįmanomas. Tam, kad darbuotoją būtų galima motyvuoti, reikia išsiaiškinti jo poreikius ir tik tinkamai tai atlikus, bus galima parinkti geriausią motyvavimo priemonę ar derinti tarpusavyje kelias iš jų.

Vadovas atsižvelgdamas į įmonės darbuotojų poreikius, gali taikyti įvairius motyvacinius metodus. Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999) nurodo pagrindinius motyvacinius metodus:

1. Direktyviškumas – vadovai, siekdami parodyti savo įtaką darbuotojams, jiems įsakinėja. Per ilgesnį laiką darbuotojai įpranta prie tokio vadovavimo stiliaus, ir prisitaikydami ima daryti tik tai kas jiems nurodoma. Šis motyvavimo metodas tinka tik žemesnio lygio darbuotojams, specifinėje veiklos srityje, kurioje reikalingas nuolatinis vadovo įsakinėjimas. Šio metodo prasmė – darbuotojų poreikių patekinimas per darbą.
2. Paternalizmas – jei direktyviškume darbuotojų poreikiai tenkinami per darbą, tai šiame metode, poreikių patenkinimui pasitelkiamos papildomos sąlygos. Pagrindiniai skatinimo būdai yra didesnis darbo užmokestis ir malonios darbo sąlygos.
3. Kompromisas – vadovai yra beveik sulyginami su darbuotojais. Tai reiškia, kad darbo sąlygas nustato ne tik vadovas, bet pasitardamas su savo darbuotojais. Čia vadovai nėra tik „diktatoriai“.
4. Lenktyniavimas – siekiama darbuotojams sukelti poreikį pinigams bei pasiekimams ir pripažinimui. Šis metodas dažnai naudojamas, kuomet įmonė siekia didelio produktyvumo, darbuotojams įdedant daug pastangų darbe.
5. Bendradarbiavimas – kai vadovas vietoje įsakymų ir prievartos renkasi bendradarbiavimą su savo pavaldiniais. Atsakomybė paskirstyta kiekvienam darbuotojui ir jis prireikus konsultuojasi su vadovu.

Svarbus veiksnys veikiantis motyvavimo metodų taikymą, pagal Šavareikienę (2008) yra motyvavimo proceso kaita. Kad ir kaip gerai vadovas žino savo pavaldinių motyvus ir skatinančius veiksnius, svarbu neužmiršti fakto, kad gali pasireikšti nenumatyti pokyčiai darbuotojo elgsenoje. Motyvavimo procesas yra tęstinis veiksmas, reikalaujantis nuolatinės analizės ir metodų grupavimo.

Personalo valdymo centras UAB „Profesiniai kontaktai“ 2012 m. pavasarį atliko darbdavių apklausą, apie darbuotojų motyvavimo priemones. Dauguma įmonių vadovų nurodė, kad materialinės motyvavimo priemonės yra dažniausiai taikomos, nes jos yra veiksmingiausios. Tobulėjimo galimybės

buvo antras pagal svarbą motyvuojantis veiksnys, o įdomus darbo pobūdis – trečias. Kadangi darbdavių apklausa neatskleidžia tikrojo darbuotojų požiūrio, buvo 2012 m. rudenį buvo atlikta jų apklausa. Rezultatai prioritetine tvarka buvo tokie:

1. Materialinis skatinimas
2. Tobulėjimo galimybės įmonėje
3. Karjeros galimybės
4. Įdomus darbo pobūdis
5. Pripažinimas ir pagyrimai
6. Lankstus valdymo stilius
7. Šilti santykiai kolektyve

Darbuotojų apklausos rezultatai patvirtino vadovų nuomonę – pats svarbiausias ir labiausiai motyvuojantis veiksnys yra materialinis skatinimas. Tačiau vien tik materialiai skatinti darbuotojus nepakanka, nes ne visada tai yra pati geriausia skatinimo priemonė. Geriausia yra vienu metu taikyti ir derinti kelis motyvavimo būdus tarpusavyje. Pagal Palidauskaitę (2007) piniginis skatinimas padidina kai kurių darbuotojų motyvaciją, bet tuo pačiu žlugdo kitų.

Motyvacija, tuo labiau, kai ji aiškiai atskleista, pristatyta etikos infrastruktūroje, turi įtakos ne tik darbuotojų pasitenkinimui darbu bei požiūriui į jį, bet ir jų veiklos rezultatyvumui. Norint efektyviau motyvuoti įmonės narius, reikia suprasti veiksnius darančius įtaką darbuotojų elgesiui bei veiklos intensyvumui. Pažymėtina, kad, siekiant atskleisti motyvacijos instrumentus, reikšmę bei prasmę yra sukurta daug teorijų bei metodų, tačiau unikalios ir viskam tinkančios vienos teorijos ar metodo nėra. Todėl šis darbas yra viena iš galimų alternatyvų kuriant ir plėtojant etišką verslo įmonės valdymą, tobulinant organizacinę kultūrą.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ETIKOS SAŲVEIKA ĮMONĖS VALDYME

3.1. Vadovavimo įtaka organizacijos kultūrai

Kiekvienos įmonės etika labai priklauso nuo įmonės vadovo ar jų grupės. Jų gebėjimas spręsti iškilusias problemas, laiku ir tinkamai priimti sprendimus bei visą laiką vadovautis etikos normomis – gero ir etiško vadovo bruožai. Juk įmonėje labai svarbu ne tik etiškai elgtis su klientais, konkurentais bei vartotojais, bet ir su darbuotojais bei įmonės nariais. Tad vadovo kaip etiško elgesio skleidėjo reikšmė yra itin didelė. Vadovavimas yra neatsiejamas nuo efektyvaus išteklių paskirstymo, o modernioje įmonėje patys svarbiausi yra žmogiškieji ištekliai. Šie ištekliai nuo kitų skiriasi tuo, kad žmonės turi jausmus ir emocijas. Jie neatlieka darbo mechanškai, pagal kažkokią, iš anksto nustatytą programą, nes žmogus yra sunkiai prognozuojama būtybė. Darbuotojų negalima vien tik valdyti, ar tik nuolat jiems įsakinėti, su jais turi būti bendradarbiaujama.

Anot Kučinsko (2007) vadovavimas tai visos organizacijos ar jos grupės narių veiklos nukreipimas darant įtaką, siekiant atlikti nurodytas užduotis. Savo ruožtu vadovas tai asmuo, kuris yra atsakingas už tai, kad būtų pasiekti organizacijos išskirti tikslai ir kuris imasi veiksmų darant įtaką darbuotojams, skatinant tų tikslų siekti. Vien gero vadovo organizacijai neužtenka. Geram vadovavimui didelę įtaką daro dirbančiųjų tarpusavio santykiai. Pagrindinė etiško vadovo užduotis yra tinkamos atmosferos sudarymas ir užtikrinimas, kuris padėtų darbuotojams lengviau ir greičiau vykdyti jiems paskirtas užduotis bei maksimaliai save išnaudoti siekiant bendrų organizacijos tikslų. Anksčiau labai paplitęs požiūris į darbuotojo užduočių vykdymą buvo drausminantis t.y. tam tikrų užduočių neatlikimas laiku ir tinkamai užtikrindavo drausminių priemonių naudojimą, bet šiuolaikiniame versle vis dažniau įsivyrėja etiškas požiūris į darbuotojų veiksmų nukreipimą – skatinamosios priemonės tampa efektyvesnės už drausminamąsias. Laumenskaitė (2003) nurodo, kad reikia atrasti skirtumą tarp kontrolės ir skatinimo. Šis skirtumas gali būti suprantamas kaip skirtumas tarp paklusnumo ir vertybėmis grįstų požiūrių. Organizacijos kultūros šerdis yra tarpasmeniniai santykiai, o tai reiškia, kad etikos normomis grįstas elgesys su kolegomis bei aplinka gali padėti užtikrinti sėkmingesnę gyvavimą ilgalaikėje perspektyvoje.

Palidauskaitė (2001) nurodo, kad „organizacijos kultūra apima dominuojančias normas bei vertybes, lemiančias darbuotojų elgesį bei tarpusavio santykius toje organizacijoje“ (p. 185). Vadovavimo menas tikslas yra kurstyti vertybes, kad šios savo ruožtu, gerintų darbuotojų tarpusavio santykius. Neužmirštant ne tik vadovo pareigų, bet ir darbuotojų asmeninių bruožų, norint skatinti etišką elgesį įmonėje, organizacijos kultūra turi derėti su įmonės narių sprendimo lygiu.

Palidauskaitė (2001) pateikia, organizacijos tyrinėtojų J. Petrick ir G. Manning asmens ir organizacijos moralinio išsivystymo sąveiką, pagal kurią asmens moralinis išsivystymas yra skirstomas į šešias pakopas, o organizacijos moralinis išsivystymas turi net šešis skirtingus stilius (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Asmeninio ir organizacinio moralinio išsivystymo modeliai

Asmens moralinis išsivystymas	Organizacijos moralinis išsivystymas	Moralinio pagrindimo pavyzdžiai
<u>Pirma pakopa</u> Fizinės pasekmės sąlygoja elgesį. Šiame etapui būdinga vengti bausmės ir gerbti valdžią.	<u>Socialinis darvinizmas</u> Išnykimo baimė ir finansinio išlikimo būtinybė diktuoja moralinį elgesį. Tiesioginis grasinimas jėga yra priimtina norma.	<i>Nemušiu jo, nes galiu gauti atgal.</i>
<u>Antra pakopa</u> Pirmame plane yra asmeninių malonumų poreikiai, nulemiantys elgesio dorumą ar blogumą.	<u>Makiavelizmas</u> Veiksmai orientuojami organizacijos naudai. Tikslas pasiekimas pateisina bet kokias efektyvias priemones, įskaitant manipuliavimą individualiais.	<i>Padėsiu jam, nes ateityje jis gali padėti man.</i>
<u>Trečia pakopa</u> Elgesį lemia kitų pritarimas. Geras tas asmuo, kuris patenkina šeimą, draugus, bendradarbius.	<u>Populiarus konformiškumas</u> Yra tradicinės standartinės veikimo procedūros. Bendraamžių spaudimas paklusti socialinėms normoms diktuoja teisingą ar neteisingą elgesį.	<i>Sutarsiu su juo, nes noriu, kad jis mane mėgtų.</i>
<u>Ketvirta pakopa</u> Pritarimas autoritetui, socialinės tvarkos laikymasis ir pareigos atlikimas – pagrindiniai etikos rūpesčiai.	<u>Ištikimybė autoritetui</u> Teisėtos valdžios direktyvos lemia organizacijos moralinius standartus. Hierarchinė valdžia nusprendžia, kas yra teisinga ir neteisinga.	<i>Elgiuosi pagal jo nurodymus, nes nedora jam nepaklusti.</i>
<u>Penkta pakopa</u> Toleruojamas racionalus nesutikimas, priimamas daugumos valdymas	<u>Demokratinis dalyvavimas</u> Dalyvavimas priimant sprendimus ir pasitikėjimas daugumos valdymu tampa organizacijos moraliniais standartais.	<i>Nors nesutinku su jo pažiūromis, bet pripažįstu jo teisę jas turėti.</i>
<u>Šešta pakopa</u> Individuali sąžinė ir atsakingai pasirinkti įsipareigojimai lemia gero ar teisingo vertinimus. Moralė grindžiama principingu asmens įtikinimu.	<u>Organizacinis integralumas</u> Moraliniai idealai yra teisingumas ir individų teisės. Kai konkuruoja skirtingi interesai, bandoma rasti subalansuotą sprendimą, kuris lemia organizacijos pobūdį, nustatanti elgesio dorumą ar blogumą.	<i>Nėra tokios jėgos kuri galėtų priversti mane daryti tai, ką manau esant moraliai neteisinga.</i>

Šaltinis: Palidauskaitė V., 2001, p. 187- 188

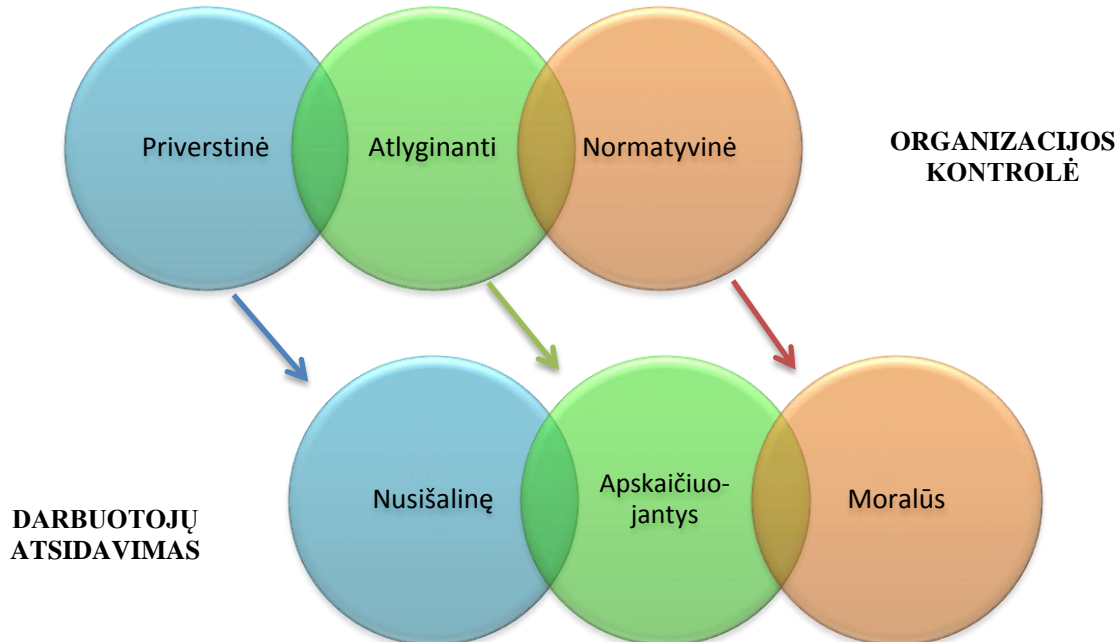
Atsižvelgiant į asmens ir organizacijos išsivystymo lygį, apibendrintai galima pateikti pavyzdį: darbuotojui visada bus lengviau priimti tam tikrą sprendimą ir jį pagrįsti tokioje aplinkoje, kuri yra

palaikanti. Kuomet aplinka yra nusistačiusi priešišškai, ir savo sprendimą reikia ginti, tuomet darbuotojas bus labiau linkęs į gynybą, o ne į augimą.

Palidauskaitė (2001) teigia, kad kiekviena įmonė turėdama savo vidaus taisykles, vadovaujasi vienu iš trijų kontrolės būdų:

1. Normatyvinis - orientuojamasi į idealus ir etikos kodeksus
2. Atlyginantis - norimas elgesys bus apdovanojamas
3. Priverstinis - už neatitikimus ar nukrypimus bus baudžiama

Priklausomai nuo vyraujančios kontrolės formuojasi skirtingas darbuotojų atsidavimas įmonei. Įmonėje, kurioje vyrauja priverstinis kontrolės būdas, įmonės nariai bus nutolę ir atsiriboję nuo įmonės reikalų bei nebus linkę siekti pakeisti esamą tvarką, nes jausis negalintys to padaryti bei dirbdami stengsis kaip įmanoma labiau nepažeisti nusistovėjusios tvarkos, vien dėl to, kad bus bijoma bausmės. Vyraujant atlyginančiai kontrolei, darbuotojai linkę veikti taip, kad už savo elgesį būtų apdovanoti t.y. pragmatiškai. Pragmatiškas elgesys nėra etiško įmonės valdymo pavyzdys todėl, kad pragmatizmas pasireiškia naudos siekimu bei išskaičiavimu siekiant egoistinių poreikių patenkinimo. Normatyvinis kontrolės būdas, paremtas etikos kodeksais yra įmanomas, tik tuomet, kai darbuotojai yra atsidavę savo įmonei ar bent jau profesijai, kai jie elgiasi moraliai. Kaip nuo vyraujančios kontrolės būdo priklauso ir darbuotojų atsidavimo lygis iliustruojama paveiksle (žr. 4 pav.)



Šaltinis: adaptuota autorės pagal Palidauskaitė V., 2001, p. 190

4 pav. Organizacijos kontrolės ir darbuotojų atsidavimo sąveika

Kaip matome iš aukščiau pateikto paveikslo, kontrolės būdas daro didelę įtaką darbuotojų atsidavimui ir elgesiui. Kuo labiau darbuotojai yra verčiami elgtis taip vienaip ar kitaip, tuo labiau jie darosi apatiški ir tiesiog nusišalina nuo jiems primesto elgesio būdo.

Nepaisant kontrolės būdų bei organizacinio moralinio išsivystymo, didelę svarbą turi pats įmonės ar organizacijos vadovas bei jo elgesys. Etiško vadovo sąvoką apima jo profesinius, asmeninius bei dvasinius dalykus. Palidauškaitė (2001) pateikia M. Guy ir K. Denhardt asmenines ir profesines vertybes, kurios turėtų būti kiekvieno vadovo veiklos pagrindu:

- Rūpestingumas – rūpinimasis kitais, tai buvimas etišku. Jis išreiškia meilę ir atsakomybę visiems kartu dirbantiems.
- Geranoriškumas – tai savybė, kuri labai artima aukščiau minėtam rūpestingumui. Tai etikos principas, savyje talpinantis pareigą visuomenei bei organizacijos nariams ir nusiteikimą daryti gera.
- Garbingumas – tai nuolatinis aukštų rodiklių ir standartų laikymasis. Tai deramas ir doras elgesys, kuriuo nesiekama pripažinimo ar naudos, o laikomasi įsipareigojimų.
- Sąžiningumas – tai elgesys, siejamas su netiesos ir melo netoleravimu, pagarbiu elgesiu įmonės nariams ir tiesos aukštinimu.
- Atskaitomybė – tai organizacijos narių įsipareigojimas veikti tik atsakingai. Čia pastebima ir vadovų atskaitomybė už atliktus veiksmus. Atskaitomybės stygius dažnai sąlygoja piktnaudžiavimą esama padėtimi ir valdžia.
- Pažado laikymasis – kiekvienas duotas pažadas įpareigoja jo laikytis. Siekiant išvengti tuščių pažadų, labai svarbu juos duoti tik gerai apmąčius, vengiant neaiškių ir neprotingų pažadų.
- Siekimas tobulėti – noras tobulėti, siekti asmeninės ir įmonės pažangos, domėtis naujausiais darbo metodais ir technologijomis, o ne tik vadovautis nusistovėjusiomis, ir kartais pasenusiomis tiesomis.
- Ištikimybė – tai vadovo lojalumas įmonei bei jos darbuotojams. Tai atsidavimas ne tik savo darbui ar įmonei, bet ir jos nariams bei jų norams ir poreikiams.
- Teisingumas – tai pagarba kiekvienam, lygybės siekimas bei nešališkumas. Kiekvienas vadovas turi stengtis būti kuo mažiau šališku, bet visada išlikti doru ir teisingu.
- Integralumas – tai veikslių bei žodžių sąsaja. Svarbiausia, kad vadovas užuot tuščiai dalinęs pažadus, visada remtųsi savo vertybėmis, ir veiktų pagal jas, o ne atvirkščiai – žodžiai ir vertybės prieštarauja jo veiksliams.
- Pagarba kitiems – gerbti reikia ne tik save ar savo darbą, bet kiekvieną organizacijos narį bei jo įnašą į įmonės veiklą. Draudžiama manipuliuoti, ir išnaudoti kitus narius, nevertinant jų darbo.

Šiais principais besiremiantis vadovas užsitikrina etiško vadovo poziciją. Suderinus visus šiuos bruožus tarpusavyje, ir laikantis jų kiekvienas vadovas turėtų pastebėti teigiamus pokyčius organizacijoje, kurie savo ruožtu didintų įmonės narių pasitenkinimą darbu, o to pasekoje didėtų įmonės darbo efektyvumas ir rezultatyvumas.

Nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje, o ypač dabar kuomet vyksta įvairūs globaliniai procesai motyvuoti ir atsidavę įmonei darbuotojai yra labai svarbūs kiekvienai įmonei, kuri siekia būti konkurencinga ir nori įvykdyti užsibrėžtus tikslus. Darbuotojų motyvacija ir darbo našumas bei efektyvumas žinoma priklauso ne tik nuo vadovo bet ir nuo daug kitų veiksnių, tačiau būtent vadovų vaidmuo yra vienas iš svarbiausių faktorių didinant darbuotojų efektyvumą. Etikos normomis besivadovaujantys vadovai ne tik nurodo užduotis, kurias reikia atlikti savo darbuotojams, bet ir kuria tokius tarpusavio santykius, kurie yra paremti pasitikėjimu vienas kitu bei lavina darbuotojų gebėjimus. Atitinkamai neetiški vadovai, kurie visą dėmesį sutelkia į saviraišką ir nesivadovauja anksčiau minėtais dorovės principais, neigiamai paveikia darbuotojų požiūrį į darbą, mažina jų norą ir atsidavimą įmonei, darbo našumą ir skatina didelę darbuotojų kaitą.

Airida Zavadskė Profiles International Baltijos regiono vadovė viename iš darbo paieškos portalų teigia, kad vienas iš svarbiausių gero ir atsakingo vadovo bruožų yra teisingas elgesys su aplinkiniais. Beje etiškas elgesys yra viena iš tų vadovų kompetencijų, kuri dažniausiai tyrimuose būna prasčiausiai įvertinta.

Taigi galime teigti, kad priklausomybė tarp efektyvaus ir rezultatais pagrįsto vadovavimo įmonei ir etiško elgesio paremto moralės normomis egzistuoja. Žinoma galima tiesiog plaukti pasroviui ir tikėtis geriausio, bet galima savo verslo valdymą grįsti etikos vertybėmis ir atsakomybe, kas užtikrins ilgalaikį gyvavimą ir sėkmingesnę verslo plėtrą – tai įrodyta moksliniais metodais.

3.2. Organizacinės kultūros kaip valdymo priemonės įtaka etiškam valdymui

Daugelis mokslininkų ir organizacinės elgsenos tyrinėtojų sutaria, kad įmonių sėkmės pagrindas – stipri organizacinė kultūra su savo puoselėjamosiomis vertybėmis. Labenskytė ir Patapas (2011) nurodo, kad įmonės organizacinė kultūra tai vadovų sąmoningai kuriama savita kultūra, kuria siekiama išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūrų. Ji yra dvasinėmis ir emocinėmis vertybėmis darbuotojus tarpusavyje vienijanti grandis tam, kad visi organizacijos nariai būtų skatinami ir jaustųsi suinteresuoti siekti bendrų įmonės nustatytų tikslų. Vveinhardt ir Nikaitė (2008) atlikusios vertybių poveikio organizacijos darbo našumui tyrimą, padarė išvadą, kad didesnės sėkmės gali laukti tos įmonės, kurios puoselėja savo vertybes. Nenorima įrodyti, kad įmonės nepuoselėdamos vertybių yra priverstos

sužlugti, tiesiog norint įrodyti vertybių puoselėjimo svarbą, minimas faktas, kad tos įmonės, kurios rūpinasi ir skatina vidines vertybes, yra pranašesnės už tas kurios to nedaro.

Organizacinė kultūra yra laikoma valdymo metodu bei priemone, kuria siekiama kokybiškai patobulinti valdymo procesą, ir neužmirštant įmonės darbuotojų atsidavimo įmonės tikslams, pasiekti našesnių veiklos rezultatų. Labenskytė ir Patapas (2011) teigia, kad „organizacinės kultūros kūrimo, jos įdiegimo ir puoselėjimo mechanizmas būtinas kiekvienoje organizacijoje bei laikytinas šiuolaikiniu valdymo pagrindu“ (p. 592). Organizacinė kultūra yra lėtai besikeičiantis ir ilgalaikis įmonės požymis. Ji yra siejama su dažnai nepastebimais ir ne visada aiškiais organizacijos aspektais. Organizacinė kultūra ne tik yra strateginis įmonės valdymo įrankis, ji tuo pačiu yra adaptacijos priemonė kiekvienai įmonei, siekiant mažinti skirtumą tarp įmonės ir ją supančios nuolat besikeičiančios aplinkos.

Labenskytė ir Patapas (2011) nurodo, kad yra išskirti 39 indikatoriai, kurie nusako visas įmanomas organizacinio rezultatyvumo išmatavimo galimybes. Pagal šiuos 39 indikatorius, mokslininkams atlikus analizę buvo išskirtos dvi pagrindinės dimensijos. Remiantis šiomis dimensijomis visi indikatoriai buvo suklasifikuoti į keturias pagrindines grupes, kur kiekvienai dimensijai priskiriamos dvi indikatorių grupės (žr. 5 pav.)



Šaltinis: sudaryta pagal Labenskytė ir Patapas, 2011, p. 594

5 pav. Keturių indikatorių grupės pagal dimensijas

Pirmoji dimensija apima du faktorius tai 1) dinamiškumą ir veiksmų laisvę bei 2) stabilumą apibūdinančius požymius: kontrolę ir tvarką. Tokiu skirstymu norima pabrėžti, kad vienos įmonės yra efektyvios, tuomet kuomet jos yra kintančios, o kitos efektyviausios būna kai jų veikla yra stabili. Antroji dimensija tai vidinė orientacija apimanti vienumą ir integraciją bei išorinė orientacija savyje talpinanti konkurenciją ir diferenciaciją. Šie indikatoriai nurodo, ką visuomenės nariai vertina labiausiai įmonės veikloje bei nusako pagrindines vertybes, kurios yra pastebimos mąstant apie įmonę. Vienos įmonės labiau dėmesį kreipia į santykį su vidiniais įmonės nariais, o kitos su išoriniais subjektais pvz. vartotojais ar tarpininkais.

Kiekvienos įmonės vidaus organizacinė kultūra gali būti įvertinama pagal dvi kryptis t.y. pagal lankstumą ir kontrolę bei pagal orientaciją į vidų – orientaciją į išorę. Remiantis Cameron ir Quinn (2006) pagal šias dvi dimensijas gali būti išskiriami keturi organizacinės kultūros tipai (žr. 6 pav.).



Šaltinis: Cameron ir Quinn, 2006, p. 223

6 pav. Konkuruojančių vertybių modelis

Tarpusavyje konkuruojančios dvi dimensijos sudaro keturis organizacinio rezultatyvumo rodiklių rinkinius, kuriuose atsispindi pagrindinės nuostatos bei vertybės atitinkančios kultūros tipologiją.

Pagal kiekvieno tipo bruožus sudaryta palyginamoji lentelė, kurioje surašytos tipui būdingos normos (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Organizacinės kultūros tipų apibūdinimas pagal būdingas normas

KLANAS	ADHOKRATIJA
<ul style="list-style-type: none"> • Stiprus bendrumo jausmas • Aukšta organizacijos atsakomybė • Dideli įmonės įsipareigojimai darbuotojams • Komandinis darbas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovatyvumas • Veiklos lankstumas • Nuolatinis siekis eksperimentuoti • Rizikingumas

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

KLANAS	ADHOKRATIJA
<ul style="list-style-type: none"> • Kolektyvo vieningumas • Darbuotojo svarba dalyvaujant įmonės veikloje • Didesni negu vidutiniai įgaliojimai darbuotojams • Labai svarbus moralinis klimatas tarp įmonės narių • Humaniškumas • Draugiška darbo aplinka 	<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybos laisvė • Asmeninės iniciatyvos palaikymas • Valdžios suteikimas tikslinei grupei • Svarbiausia – siekti naujų produktų ar paslaugų • Gebėjimas greitai reaguoti į greitai ir nuolat kintančias sąlygas
HIERARCHIJA	RINKA
<ul style="list-style-type: none"> • Nuolatinis taisyklių laikymasis • Asmeniškumo sumenkinimas • Darbuotojų atranka grįsta įvertinimu • Hierarchiškumas • Atskirtis tarp vadovų ir darbuotojų • Besąlygiškas vadovavimas pagal formalias procedūras ir normas • Oficialumas • Stabilumas • Svarbiausia - nuspėjamumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultūra orientuota į išorinę aplinką (o ne į vidinę) • Svarbūs išoriniai santykiai su vartotojais, tiekėjais, institucijomis ir pan. • Labai svarbūs galutiniai rezultatai • Nuolatinis pelno siekimas • Galios atskleidimas savo rinkoje • Agresyvi strategija pagrįsta aiškiais tikslais • Svarbiausia produktyvumas ir konkurencingumas bei esama pozicija konkurencinėje kovoje. • Siekis lyderiauti savo nišoje

Šaltinis: sudaryta pagal Cameron ir Quinn, 2006, p. 223 ir Labenskytė ir Patapas, 2011, p. 594

Pagal kiekvieno tipo apibūdinimą nesunku suvokti, kad tarpusavyje jie labai skirtingi, ne tik visomis normomis, bet ir iš etiško verslo valdymo pusės. Klaną galima apibūdinti kaip etiškiausią verslo valdymo modelį dėl visų jo savybių. Tokios kultūros įmonėje darbuotojai jaučiasi kaip šeimoje. Klano organizacinei kultūrai yra svarbus rūpinimasis įmonės nariais bei atsakingumas ir jautrumas klientams. Čia vietoje pasakymo „aš“ yra vartojamas įvardis „mes“. Dėl komandinio darbo vystymo, įmonės darbuotojai yra linkę labiau įsitraukti į savo užduotis bei pačios įmonės tikslus. Tokio tipo

įmonėse vadovas turėtų nuolat rūpintis komandine veikla, kuri įtrauktų visus organizacijos narius bei juos vienytų, taip didindama jos narių lojalumą bei atsidavimą įmonei. Tokiose įmonėse vadovai savęs neiškelia aukščiau savo pavaldinių, o siekia jiems būti labiau patarėjai negu vadovai. Čia akcentuojamas lojalumas bei moralinis įsipareigojimas organizacijai. Galima teigti, kad neetiško verslo apraiškų, tokio tipo organizacinėje kultūroje nepastebėta, nes visi šiai kultūrai būdingi bruožai yra pagrįsti etiško verslo valdymo normomis.

Adhokratijoje galima atrasti kiek mažiau etiško valdymo apraiškų negu klano tipo organizacinėje kultūroje, tačiau verslo etika ir moralė yra vienas iš pamatinių postulatų tokio tipo organizacijoje. Šio tipo organizacinė kultūra yra greitai reaguojanti į besikeičiančią aplinką. Šios organizacinės kultūros pavadinimas kilęs nuo žodžių laikinas bei dinamiškas. Galima daryti prielaidą, kad tokiose įmonėse darbo grupės yra suburiamos konkrečiai problemai spręsti, o po sprendimo priėmimo komanda yra išardoma. Tokios įmonės tikslas išlikti lanksčia ir kūrybiška, akcentuojant rizikingumą bei pokyčių tikimybę. Adhokratijos tipo organizacinės kultūros įmonės siekia kurti inovatyvius produktus ar teikti novatoriškas paslaugas, greitai prisitaikant prie kintančios aplinkos. Tokios įmonės vadovo tikslas nuolatos skatinti savo darbuotojų kūrybiškumą ir inovatyvumą, nes tikima, kad tik naujo ir inovatyvaus produkto kūrimas yra sėkmės pagrindas. Adhokratinio organizacinės kultūros tipo valdymo įmonėje nėra moralės normoms prieštaraujančių teiginių, tad galima teigti, kad tokios kultūros įmonėje valdymas yra grįstas verslo etika.

Hierachinio tipo organizacinė kultūra išsiskiria savo formalumu ir struktūrizuotomis darbo vietomis. Visi darbuotojų veiksmai yra atliekami pagal tam tikras nustatytas procedūras, žingsnis po žingsnio vadovaujantis taisyklėmis ir normomis. Tokios įmonės vadovai turi būti organizuoti ir koordinuoti, nes jų tikslas nustatyti elgesio ir pareigines normas savo pavaldiniams. Neetiškumas tokio tipo organizacijoje pastebimas vadovo santykiuose su darbuotoju, nes apart nuolatinio laikymosi nustatytų taisyklių įmonės darbuotojams nėra suteikta asmens laisvė. Darbuotojai negali nukrypti nuo savo užduočių, negali siūlyti savo nuomonės vienu ar kitu probleminiu klausimu.

Rinkos organizacinės kultūros tipo įmonė orientuodamasi į išorinę aplinką, svarbiausiu savo tikslu laiko sandorius su klientais ir tiekėjais. Priešingai negu hierarchijos organizacinėje kultūroje, čia kontrolė yra sutelkta į išorinius veiksnius. Pagrindinės tokios įmonės vertybės yra produktyvumas bei konkurencingumo užtikrinimas. Galima daryti prielaidą, kad tokia įmonė reikalauja iš savo darbuotojų kiek įmanoma daugiau, kad tik išlaikytų savo poziciją rinkoje. Vadovo tikslas rinkos tipo organizacinėje kultūroje yra siekti pelno įmonei ir gerinti veiklos rezultatyvumą. Šio tikslo vadovas priverstas siekti griežtais darbo metodais, tad santykis su darbuotoju yra formalus.

Atlikus organizacinės kultūros tipų normų palyginamąją analizę, sudaryta lentelė, kurioje išskirtos etiško valdymo bei jam prieštaraujančio valdymo savybės (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Etiško ir neetiško valdymo bruožai skirtingose organizacinėse kultūrose

KLANAS		ADHOKRATIJA	
Etiško valdymo požymiai	Neetiško valdymo požymiai	Etiško valdymo požymiai	Neetiško valdymo požymiai
1. Geras vidinis moralinis klimatas 2. Svarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai 3. Darbuotojams suteikiama laisvė išreikšti savo sumanymus 4. Komandinis darbas užtikrina tvaresnius ir vieningesnius tarpusavio santykius 5. Draugiška aplinka	-	1. Suteikiama asmeninė laisvė reikšti pasiūlymus 2. Kūrybiškumo laisvė darbuotojams 3. Komandinis darbas užtikrina stipresnius tarpusavio ryšius	1. Veiklos lankstumas gali apsinkinti darbuotojų tarpusavio santykius 2. Dėl nuolatinės inovacijų paieškos darbuotojai gali išsibalansuoti ir būti nepajėgūs nuolat generuoti naujas idėjas
HIERARCHIJA		RINKA	
Etiško valdymo požymiai	Neetiško valdymo požymiai	Etiško valdymo požymiai	Neetiško valdymo požymiai
1. Nuspėjamumas darbuotojams suteikia teisę visada žinoti veiksmų seką 2. Procedūros ir normos neleidžia nukrypti nuo tikslo	1. Vadovavimasis tik taisyklėmis darbuotoją padaro ciklišku 2. Darbo monotoniškumas 3. Asmeniškumo sumenkinimas 4. Atskirtis tarp vadovų ir darbuotojų	1. Gerų santykių su išoriniais dalyviais palaikymas 2. Įmonės produktyvumas gali būti didinamas atsižvelgiant į darbuotojų produktyvumo didinimo priemones	1. Nuolatinis pelno siekimas 2. Dėl aiškiai nustatytų tikslų ir agresyvios strategijos iš darbuotojų reikalaujama ne pagal galimybes

Tam, kad būtų galima imtis veiksmų siekiant pakeisti įmonės organizacinę kultūrą, žinoma pirmaisiai reikia nustatyti dabar vyraujančią kultūrą bei puoselėjamas vertybes. Negalima absoliučiai teigti, kad viena ar kita organizacinė kultūra yra geresnė už likusias. Tai labai priklauso ir nuo įmonės specializacijos bei veiklos sferos. Negalima tapatinti pramonės įmonių su paslaugų sektoriumi bei tarpusavyje skirtingomis veiklomis užsiimančių, net ir vienodą šaką atstovaujančių įmonių. Svarbu nustatyti siekiamybę ir žingsnis po žingsnio keisti aplinką bei kultūrą ta linkme, kuri būtų patrauklesnė jos nariams bei didintų veiklos efektyvumą ir rezultatus.

4. AB LESTO KLIENTŲ APTARNAVIMO CENTRŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR VERSLO ETIKOS TAIKOMUMO TYRIMAS

4.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas - išsiaiškinti AB LESTO klientų aptarnavimo centrų organizacinę valdymo kultūrinę aplinką bei puoselėjamas vertybes ir etiško valdymo principus, ir pateikti pasiūlymus įmonės etiško valdymo proceso modernizavimui.

Tyrimo metodai. Siekiant išsiaiškinti įmonės organizacinę valdymo kultūrą bei puoselėjamas vertybes, atliekama AB LESTO 35 klientų aptarnavimo centrų visoje Lietuvoje, darbuotojų apklausa bei didžiausio Lietuvoje Vilniaus klientų aptarnavimo centro vadovų ir Rytų regiono klientų aptarnavimo departamento direktoriaus interviu.

Tyrimo metodika. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis metodas. Toks metodas pasirinktas siekiant pateikti interpretacinį rezultatų įvertinimą. tyrimu siekiama gauti supratimą apie esminius organizacijos valdymo motyvus ir priežastis. Visų pirma atliekama apklausa 35-iuose AB LESTO klientų aptarnavimo centruose (toliau KAC) dirbančių vadybininkų, po to Vilniaus klientų aptarnavimo centro dviejų grupių vadovių, centro bei regiono direktorių struktūrizuotas interviu. Tyrimu siekiama išsiaiškinti ar darbuotojų nuomonė sutampa su vadovų bei kokias vertybes puoselėja pati įmonė (vadovų pozicija) bei kokias vertybes pastebi joje dirbantieji (centruose dirbantys vadybininkai).

Anketinės apklausos imtis. AB LESTO visoje Lietuvoje veikia 45 klientų aptarnavimo centrai, tačiau 10 iš jų šiuo metu yra uždarinėjami, tad lieka veikiančios 35 KAC (žr. 1 priedas), juose iš viso dirba 207 darbuotojai, tačiau šiuo metu 34 iš jų yra gimdymo ir motinystės atostogose (žr. 2 priedas) tad realiai dirbančiųjų respondentų šiuo metu yra 173.

Anketinės apklausos eiga. Tyrimas buvo atliekamas 2013 metų rugsėjo - spalio mėnesiais. Tyrimas atliekamas Alytaus, Anykščių, Biržų, Druskininkų, Ignalinos, Jonavos, Joniškio, Jurbarko, Kaišiadorių, Kauno, Kėdainių, Kelmės, Klaipėdos, Kretingos, Kupiškio, Marijampolės, Mažeikių, Panevėžio, Pasvalio, Plungės, Raseinių, Rokiškio, Skuodo, Šakių, Šalčininkų, Šiaulių, Šilutės, Švenčionių, Tauragės, Telšių, Ukmergės, Utenos, Varėnos, Visagino ir Vilniaus klientų aptarnavimo centruose, apklausiant juose dirbančius vadybininkus. Apklausos nuoroda internete buvo siunčiama

klientų aptarnavimo centrų vadybininkams elektroniniu paštu, prieš tai suderinus su centrų vadovais ir gavus jų leidimą.

Anketa sudaryta iš 16 klausimų (žr. 3 priedas). Klausimai yra įvairių tipų – atviri ir uždari, didžioji dalis uždarų klausimų buvo multichotominiai t.y. su daugiau nei dviem pasirinkimo alternatyvomis), yra 1 klausimas sudarytas pagal ranginės skalės metodą. Prie klausimų buvo pateikti pasirinkimo variantai tam, kad respondentui nereikėtų gaišti laiko pačiam ieškant tikslaus atsakymo. Dėl laiko stokos, tokių klausimų dauguma respondentų vengia. Minimaliai tik 2 klausimuose buvo paliekama galimybė pačiam respondentui pateikti savo nuomonę ir vertinimą.

Anketos klausimyno pagrindumas. Apklaustos metu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į įmonės puoselėjamas vertybės ir jų pasirinkimą įsidarbinti AB LESTO lėmusius motyvus. Buvo siekiama sužinoti AB LESTO klientų aptarnavimo centruose dirbančių vadybininkų požiūrį į įmonės misiją bei viziją ir moralinę įmonės aplinką. Taip pat buvo siekiama gauti informacijos apie darbuotojus skatinančias motyvavimo priemones ir nustatyti darbuotojų požiūrį į įdirbio ir kintamos atlyginimo dalies santykį bei konfliktinių situacijų dažnumą.

Interviu imtis. Interviu tyrime dalyvauja didžiausio Lietuvos AB LESTO KAC dviejų grupių vadovės, Vilniaus klientų aptarnavimo centro vadovas bei Rytų regiono klientų aptarnavimo departamento direktorius, viso 4 vadovaujančias pareigas užimantys žmonės.

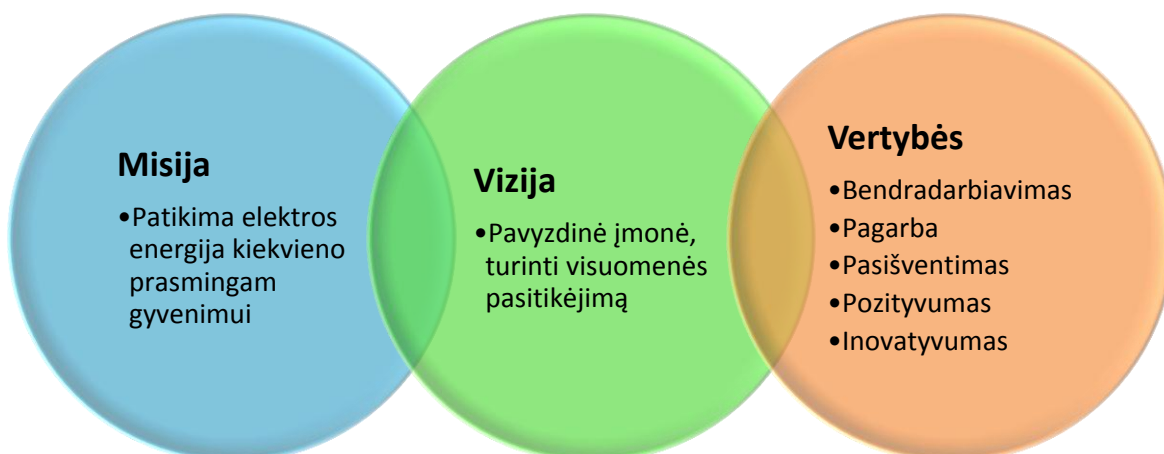
Interviu eiga. Tyrimas buvo atliekamas 2013 metų spalio mėnesį. Iš anksto susitarus ir suderinus laiką, buvo apklausiami 4 vadovaujančias pareigas užimantys asmenys: AB LESTO didžiausio Lietuvoje Vilniaus klientų aptarnavimo centro dviejų grupių vadovės, Vilniaus klientų aptarnavimo centro direktorius bei Rytų regiono klientų aptarnavimo departamento direktorius. Interviu metu į atviro ir uždaro tipo klausimus vadovai pateikė savo nuomonę.

Interviu klausimyno pagrindumas. Apklaustos metu buvo siekiama išsiaiškinti, kuriame tipui pagal bendruosius požymius vadovai priskiria AB LESTO klientų aptarnavimo centrus. Klausimynu buvo siekiama sužinoti AB LESTO klientų aptarnavimo centruose dirbančių vadovų požiūrį į įdirbio ir kintamos atlyginimo dalies santykį, konfliktinių situacijų dažnumą bei jų priežastis. Taip pat buvo siekiama gauti informacijos apie taikomas bei ateityje planuojamas taikyti darbuotojų motyvavimo priemones. Buvo norima nustatyti priežastis darbuotojus skatinančias dirbti AB LESTO bei jų lūkesčius, remiantis vadovų nuomone.

Duomenų apdorojimas. Gauti anketinės apklausos ir interviu atsakymų rezultatai buvo apdoroti ir išreiškiami procentine išraiška diagramose. Taip pat buvo ieškomas ryšys tarp atskirų klausimų bei priklausomybė nuo darbo stažo AB LESTO ir miesto kuriame dirbama.

4.2. Įmonės charakteristika

AB LESTO yra Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatorius. LESTO buvo įkurta sujungimo būdu po skirstomųjų tinklų akcinių bendrovių Rytų skirstomieji tinklai (RST) ir Vakarų skirstomieji tinklai (VST) reorganizavimo. Bendrovės internetinėje svetainėje išskiriamos tokios AB LESTO funkcijos: elektros persiuntimas vartotojams skirstymo tinklais, vartotojų poreikių tenkinimas, efektyvus naujų vartotojų prijungimas, skirstomųjų tinklų eksploatavimas, priežiūra, valdymas ir plėtojimas, jų saugumo ir patikimumo užtikrinimas. Šiuo metu AB LESTO aptarnauja 1,577 milijono klientų, šalyje veikia 45 (iš jų 10 šiuo metu uždarinėjami) klientų aptarnavimo centrų. AB LESTO savo tinklapyje skelbia savo misiją, viziją ir vertybes (žr. 7 pav.).



7 pav. AB LESTO misija, vizija ir vertybės

Pasak elektros tinklo tarnybos direktoriaus strateginės bendrovės kryptys siekiant vykdyti įmonės nusistatytą viziją yra didinti įmonės vertę užtikrinant elektros energijos vartotojų interesus, nuolat didinant veiklos efektyvumą bei formuojant naują organizacinę kultūrą.

Per savo gyvavimo laikotarpį AB lesto yra gavusi tokius įvertinimus ir apdovanojimus:

- LESTO darbuotojas pripažintas įmonių socialinės atsakomybės lyderiu Šiauliuose. LESTO Šiaulių tinklo eksploatavimo skyriaus vadovas, vykdamas Europos socialinio fondo finansuojamą projektą „Vartai: įmonių socialinės ir aplinkosauginės inovacijos“, 2013 m. sausio 10 d. pripažintas įmonių socialinės atsakomybės lyderiu Šiaulių regione.

Apdovanojimas suteiktas „už nesibaigiantį entuziazmą dirbant organizacijos socialinės atsakomybės labui ir skatinantį jį tai įsitraukti ir kitus darbuotojus“.

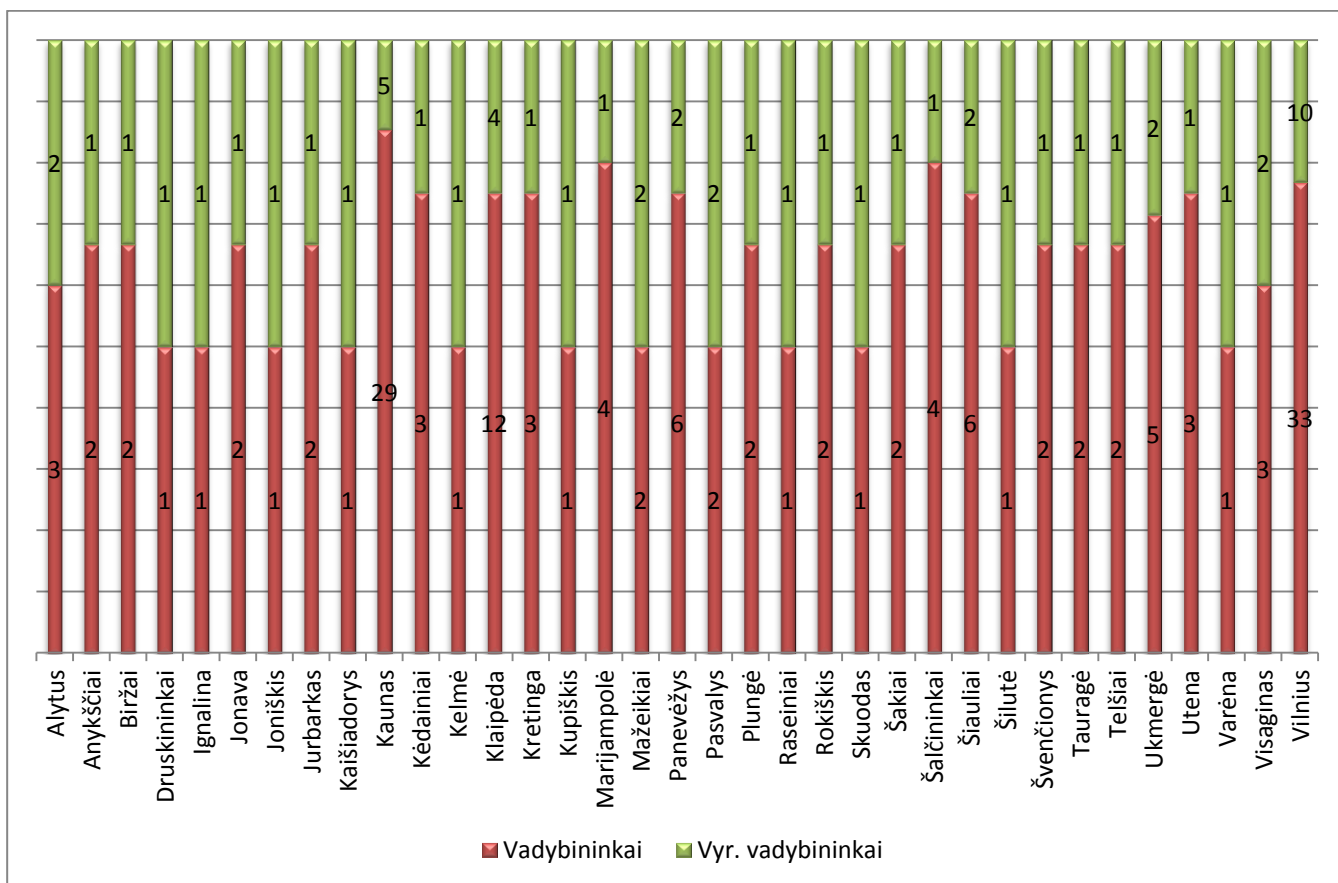
- 2012 m. AB LESTO pripažinta „Bendruomeniškiausia įmone“. Nacionaliniuose atsakingo verslo apdovanojimuose 2012 m. LESTO įteiktas „Bendruomeniškiausios įmonės“ apdovanojimas didelių įmonių kategorijoje. Apdovanojimas skirtas „Už pažangą vystant bendruomeninius projektus, glaudžiai susietus su įmonės siekiais bei sisteminių požiūrį į partnerystę“.
- 2012 m. AB LESTO - tarp geriausios praktikos pavyzdžių Europoje. Jungtinių tautų vystymo programos atstovybė Lietuvoje rekomendavo LESTO socialiai atsakingos veiklos kampanijas pristatyti kaip gerosios praktikos pavyzdžius pasauliniame leidinyje, kuris buvo platinamas didžiausios šiais metais organizuotos darnaus vystymosi konferencijos RIO+20 (Rio de Žaneiras, Brazilija) metu. Renginyje taip pat dalyvavo per 3000 verslo atstovų.
- „Europos verslo apdovanojimai 2011“. Už socialiai atsakingą veiklą AB LESTO pelnė teisę reprezentuoti Lietuvą.
- „Europos geriausiųjų apdovanojimai 2011“. Racionalų elektros vartojimą skatinančio LESTO projekto „Tiek, kiek reikia“ komunikacijos kampanija buvo nominuota už didžiausius pasiekimus ir pateko į finalą kategorijoje Lietuva, Latvija ir Estija.
- 2011 m. – debiuto apdovanojimas Nacionaliniuose atsakingo verslo vertinimuose. 2011 m. balandžio 28 d. buvo įteikti „Nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai“, kuriuose įvertintos pažangiausios, prie socialinės gerovės kūrimo ir neigiamo poveikio aplinkai mažinimo prisidedančios įmonės. AB LESTO buvo nominuota „Bendruomeniškiausios metų įmonės 2010“ apdovanojimui ir šioje nominacijoje pelnė specialųjį pirmą kartą įsteigtą metų debiuto apdovanojimą.
- Valstybės valdomos įmonės vertinimas. Lietuvos respublikos ūkio ministerijos tinklalapyje apie valstybės valdomas įmones, LESTO įvardinta kaip aiški lyderė įmonių socialinės atsakomybės srityje.

4.3. AB LESTO klientų aptaravimo centrų darbuotojų charakteristika

AB LESTO socialinės atsakomybės ataskaitose nurodoma, kad socialiai atsakinga veikla tai etiškas elgesys su darbuotojais, klientais ir visuomene bei aplinka. Įmonė siekia savo pavyzdžiu paskatinti kitas įmones prisidėti prie darnaus vystymosi principais pagrįstos veiklos plėtojimo. Visose bendrovės veiklose siekiama, kad tausojantis požiūris į gamtos išteklius bei į žmogų būtų įmonės veiklos pagrindas. Atsakingas ir darnus vystymasis pagal įmonės įstatus reiškia nenutrūkstamą elektros energijos tiekimą, skatinantį ekonominę ir socialinę plėtrą išsaugant aplinką. Veiklos efektyvumo

didinimas remiamas technologijų plėtra bei darbuotojų ir bendruomenės poreikių tenkinimu, darant kuo mažesnę neigiamą poveikį aplinkai. Įmonės strateginiuose dokumentuose nurodomas siekis didinti klientų aptarnavimo efektyvumą bei kokybę, kurti modernią organizacijos kultūrą bei taikyti šiuolaikinius vadybos metodus.

Šiuo metu AB LESTO turi 35 veikiančius klientų aptarnavimo centrus ir juose dirba iš viso 207 darbuotojai. KAC darbuotojus sudaro vadybininkai ir vyresnieji vadybininkai (žr. 8 pav.).



8 pav. AB LESTO KAC darbuotojų suskirstymas

Apibendrinant, visuose AB LESTO klientų aptarnavimo centruose dirba 149 vadybininkai ir 58 vyresnieji vadybininkai. Kiekvienas darbuotojas savo kasdienėje darbo veikloje vadovaujasi „Klientų aptarnavimo standartu“ – visų bendradarbiavimo susitarimu. Jo paskirtis garantuoti kokybišką bendrovės klientų aptarnavimą, skatinant kiekvieną darbuotoją laikytis esminių veiklos principų, vienodų nuostatų, elgesio reikalavimų siekiant pagrindinio tikslo – kokybiško klientų aptarnavimo. Bendrovės siekis, kad visi klientai būtų patenkinti įmonės paslaugomis ir darbu, o patys darbuotojai didžiuotųsi savo pasiekimais. Klientų aptarnavimo standartas turi užtikrinti kokybišką bendravimą ne tik su bendrovės klientais, bet ir su kolegomis dirbančiais skirtinguose padaliniuose, todėl jis yra svarbus siekiant motyvuojančios darbo aplinkos ir siekiant bendrų tikslų. Šiame standarte nurodoma kokia turi būti darbo aplinka, kaip turi atrodyti darbuotojas, kaip reikia bendrauti ir suteikti informaciją

klientui, kaip išsiaiškinti jo poreikius ir kaip spręsti konfliktines situacijas. Standarte nurodomos ir paaiškinamos AB LESTO vertybės, kurios apibūdinamos kaip kokybės kriterijai:

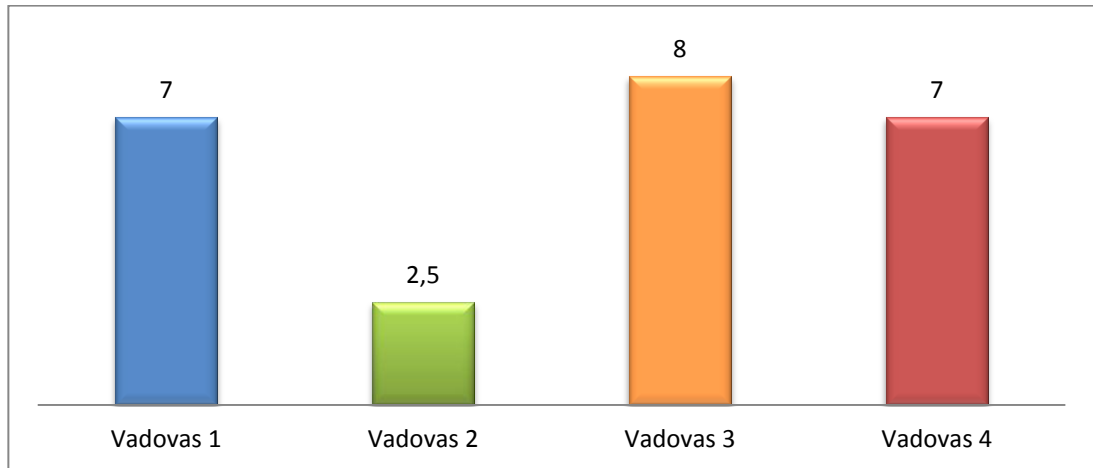
- Bendradarbiavimas – vienas geriausių būdų išspręsti kliento klausimus ir rasti greičiausių problemų sprendimą yra pasitelkti į pagalbą kolegas ir patį klientą.
- Pagarba – jausdami ir rodydami pagarbą kitiems, nusipelnysime jos patys. Būti gerbiamam reiškia pačiam gerbti klientus, savo kolegas, laikytis pažadų ir prisiimti atsakomybę už savo veiksmus.
- Pasišventimas – kiekvienas iš darbuotojų yra tiek pats svarbus, kiek svarbus kiekvienas klientas. Kiekvienas savo darbui pasišventęs įmonės darbuotojas gali didžiuliu būdu prisidėti prie itin svarbių klientų poreikių tenkinimo – patikimo elektros energijos tiekimo užtikrinimo.
- Pozityvumas – dažnai nuoširdi šypsena, noras suprasti iškilusias problemas ir suteikti pagalbą, gebėjimas probleminėje situacijoje pastebėti teigiamus aspektus yra geriausias ginklas kovojant su kliento susierzinimu ir nepasitenkinimu. Kiekviena sudėtinga situacija yra galimybė padaryti „mažą stebuklą“ t.y. skleisti pozityvią energiją kitiems ir patiems ją „pasikrauti“.
- Inovatyvumas – genialumas dažnai slypi paprastuose dalykuose, tad, kad ir kokia sudėtinga problema būtų geriausias sprendimas yra paprasčiausias, bet nebūtinai tas, kuris lengvai pasiekiamas. Nuolatinis tobulėjimo bei naujovių siekimas yra prasmingo darbo variklis.

Tai yra kriterijai nurodantys pagrindinius principus aptarnaujant klientus ir bendraujant su kolegomis. Norint išpildyti bendradarbiavimo kriterijų būtina užtikrinti, kad santykiai su vadovais ir kolegomis būtų lygiaverčiai, kad mikroklimatas darbe būtų palankus t.y. santykiai su kolegomis būtų ne tik formalūs, bet draugiški, nes tik tuomet siekiant padėti išspręsti kliento problemas, galima drąsiai kreiptis pagalbos į bendradarbius. Kad būtų galima užtikrinti pagarbą klientui, darbuotojai turi būti patys gerbiami ne tik klientų, bet ir vadovų t.y. įmonės valdymo politika turi būti paremta etiško valdymo principais, atspindinčiais pagarbą darbuotojui. Pasišventimas darbui priklauso nuo to, dėl kokių priežasčių darbuotojas dirba būtent toje įmonėje. Jei darbuotojas dirba vedamas savirealizacijos ir karjeros tikslų, tai jis bus atsidavęs ir pasišventęs savo darbui, kiekvieną užduotį atliks ne tik iš pareigos, bet iš doro noro padėti. Per darbuotojų motyvavimo priemones yra ugdomas jų nusiteikimas ir pozityvumas. Kuo labiau patenkintas ir vertinamas jaučiasi darbuotojas, tuo geresnės savijautos jis bus ir skleis pozityvią energiją klientams. Jei darbuotojo lūkesčiai ir norai įmonėje yra tenkinami, tuomet jis jausdamasis vertinamas ir gerbiamas nuolat sieks tobulėjimo ir domėsis įvairiomis naujovėmis, siūlys savas idėjas įvairių procesų tobulinimui. Bendrovės vertybių rinkinys atskleidžia, kad klientų pasitenkinimą pasiekti galima tik prieš tai patenkinus darbuotojų poreikius. Etiškas elgesys užtikrina darbuotojo norą siekti bendro tikslo – visada ir visur spręsti kliento problemas bei tenkinti jo poreikius, užtikrinant gerą įmonės vardą bei visuomenės pasitikėjimą.

4.4. AB LESTO vadovaujančias pareigas užimančių asmenų interviu rezultatai

Tyrimo metu buvo atliekamas AB LESTO klientų aptarnavimo centuose vadovaujančias pareigas užimančių asmenų – ekspertų interviu. Savo atsakymus į iš anksto paruoštus klausimus (žr. 4 priedas) pateikė Vilniaus KAC pirmos ir antros grupės vadovės, Vilniaus klientų aptarnavimo centro direktorius ir Rytų regiono klientų aptarnavimo departamento direktorius.

Analizuojant vadovų atsakymus svarbu sužinoti jų darbo trukmę bendrovėje LESTO (žr. 9 pav.).



9 pav. KAC vadovų darbo trukmė bendrovėje LESTO

Kaip matome iš aukščiau pateikto paveikslo, du iš keturių vadovų AB LESTO dirba jau 7 metus, vienas – daugiausiai – 8 metus ir likęs – mažiausiai – du su puse metų. Bendras vadovų darbo šioje įmonėje vidurkis yra daugiau nei šešeri metai, tai rodo, kad vadovaujančias pareigas užimantys asmenys turi patirties šioje įmonėje. Pagal atsakymus į antrą klausimą ar vadovas buvo paaukštintas pareigose per paskutinius 3 metus galima daryti išvadą, kad darbo laikas šioje įmonėje turėjo teigiamų rezultatų: net trys iš keturių vadovų pasiekė paaukštinimo pareigose per paskutinius 3 metus. Visi vadovai pagal bendruosius požymius AB LESTO KAC norėjo priskirti dviem tipams. Sunkiausia buvo išsirinkti tarp pirmojo (klano) ir trečiojo (hierarchijos) tipų. Dėl nuolatinio taisyklių laikymosi, stabilumo ir darbuotojų atrankos grįsto įvertinimu požymių jie norėjo KAC priskirti hierarchijos tipui, tačiau dėl to, kad klano tipologijai atitiko daugiau požymių, kiekvienas iš vadovų pasirinko jį. Anot vadovų komandinio darbo svarba, draugiškos darbo aplinkos įtaka, stiprus bendrumo jausmas bei kolektyvo vieningumas yra pagrindiniai veiksniai kodėl KAC jie priskirtų būtent klano tipui. Tai rodo, kad pasak vadovų įmonės valdymo stilius pasižymi etiško valdymo principais, tačiau tai, kad vadovai linko prie trečiojo tipo – hierarchijos, rodo, kad neetiško valdymo principų visgi būtų galima atrasti.

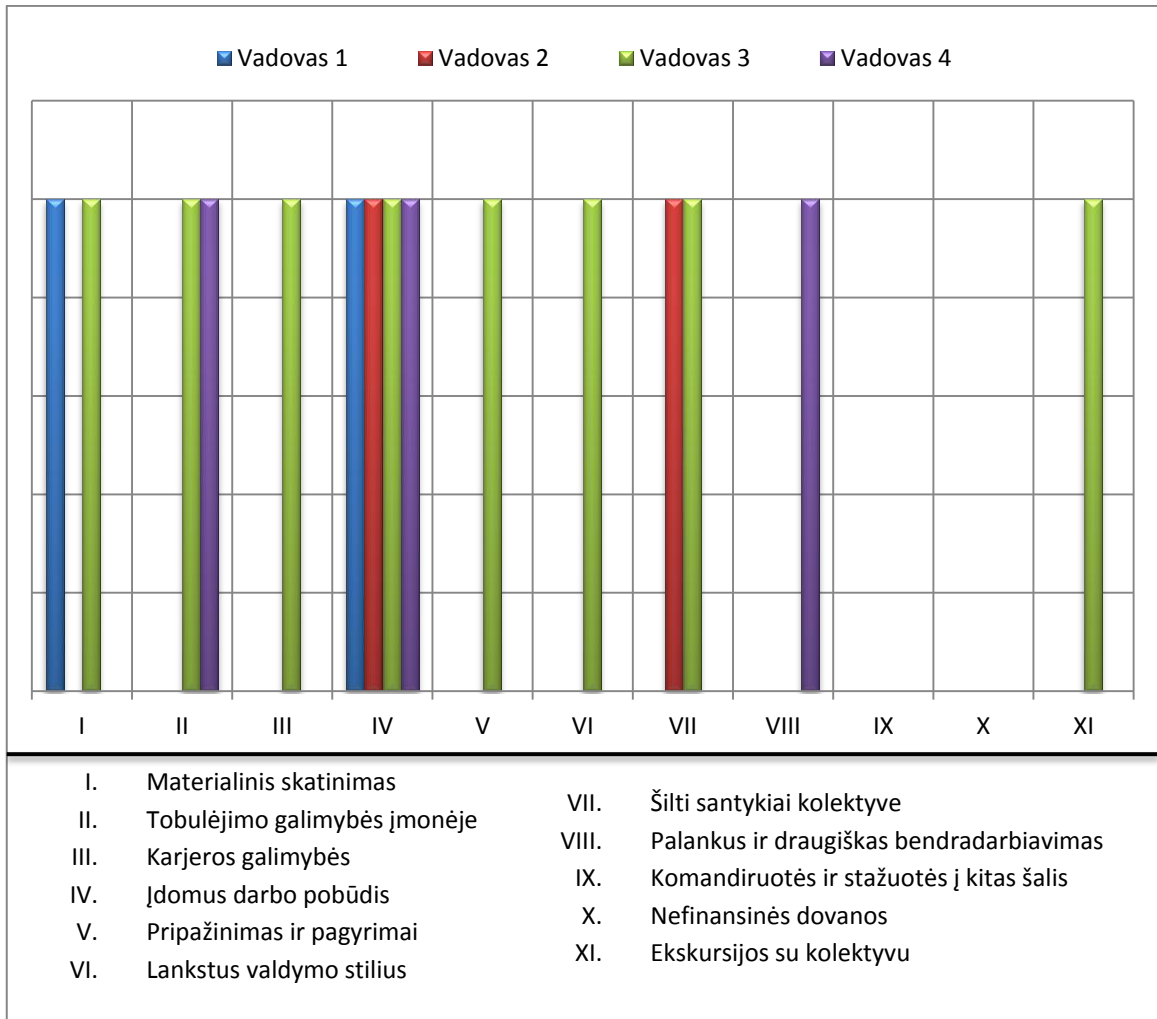
Įdomu tai, kad atsakinėdami į sekantį klausimą apie idealias vadovo savybes visi vadovai buvo labai skirtingi ir pateikė skirtingus tobulo vadovo bruožus. Vadovų atsakymai sugrupuoti ir pateikti žemiau (žr. 10 pav.).



10 pav. **Idealaus vadovo savybės pagal AB LESTO KAC vadovus**

Pagal tai, kaip vadovai įsivaizduoja idealų vadovą, galima spręsti apie jų pačių vadovavimo savybes. Visi vadovai paminėjo skirtingus bruožus, kurių turėtų turėti tobulas vadovas ir tai rodo, kad ne tik jie visi tarpusavyje bet ir jų visų vadovavimo stilius yra skirtingas. Pirmojo vadovo įvardinto savybės rodo, kad vadovui svarbiausia būti atsakingu už savo veiksmus ir prisiimti pasekmes dėl padarytų sprendimų bei nuolat prisidėti prie darbuotojų ugdymo. Antrojo vadovo paminėtos savybės rodo, kad šiam vadovui svarbiausia būti lyderiu, kuris dirba saviems, o ne kitų tikslams pasiekti. Jis siekia nuolat pirmauti būdamas pozityviu ir organizuotu. Noras būti lyderiu rodo, kad vadovui labai svarbu, kad jį gerbtų ir vertintų. Trečiojo vadovo paminėtos idealaus vadovo savybės nesiderina tarpusavyje. Vadovas teigia, kad svarbiausia jog vadovas gerbtų savo darbuotojus, bet nurodo, kad geram vadovui turi nereikėti dirbti pačiam. Mano nuomone, vadovas neturėtų savo darbais apkrauti pavaldinių, nes taip jis jų tiesiog negerbia. Tokį skirtingą savybių pateikimą galima interpretuoti ir kitaip – tobulas vadovas turi gerbti darbuotojus ir mokėti darbą suorganizuoti taip, kad tai nekenktų darbuotojų interesams, tuomet vadovui dirbti pačiam reikės mažiau, o ir darbuotojai bus patenkinti iš anksto žinodami apie suplanuotus darbus. Paskutiniojo vadovo išsakytos mintys apie tobulą vadovą labai konkrečios – nurodoma, kad svarbiausia būti teisingu nepamirštant būti supratingu.

Penktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti vadovus motyvuojančias priemones (žr. 11 pav.). Iš pateiktų 11 atsakymų variantų vadovai galėjo pasirinkti kelis.



11 pav. Vadovus motyvuojančios priemonės AB LESTO

Vienintelė motyvavimo priemonė, kurią išskyrė visi vadovai yra įdomus darbo pobūdis. Nei vienas vadovas nenurodė, kad jį motyvuoja komandiruotės ir stažuotės bei nefinansinės dovanos. Darome išvadą, kad labiausiai vadovus motyvuojančios priemonės yra darbo specifika, materialinis skatinimas, tobulėjimo galimybės ir šilti santykiai kolektyve.

Labai įdomu tai, kad vadovai dirbantys tame pačiame kolektyve skirtingai atsakė į klausimą apie konfliktinių situacijų dažnumą kolektyve. Vienas vadovas teigė, kad konfliktų nebūna, du nurodė, kad jie kyla retai, ir vienas kad kartais. Tai gali rodyti arba skirtingą požiūrį į konfliktines situacijas, arba tai, kad ne visi vadovai vienodai dalyvauja įmonės valdyme ir nevienodai susiduria su įvairiomis situacijomis. Galima daryti išvadą, kad arčiau personalo esantys vadovai jį mato geriau, todėl jų atsakymas dėl konfliktinių situacijų dažnumo buvo „retai“. Visi vadovai teigė, kad konfliktai kolektyve pasitaiko, nurodė, kad to priežastis yra nesusikalbėjimas ir nuomonių išsiskyrimas. Būtent

dėl šios priežasties įvardijimo, galima teigti, kad vadovams stinga vadovavimo įgūdžių arba jie nesugeba perteikti nurodymų savo darbuotojams. Situacijos neišaiškinimas sąlygoja konfliktinių situacijų atsiradimą. Manau čia galima pastebėti neetiško valdymo bruožą – darbuotojai ne visada supranta ką vadovas nori jiems pasakyti, bet galbūt nedrįsta to išsiaiškinti. Tikėtina, kad vadovas yra pernelyg nutolęs nuo kolektyvo ir personalas juo abejoja bei jo bijo ir to pasekmė yra nesusikalbėjimas vedantis į konfliktinių situacijų iškilimą.

Aštuntuoju klausimu buvo norima sužinoti ar vadovų ir darbuotojų nuomonė apie motyvuojančias priemones sutampa. Vadovai nurodė pagrindines priemones, jų nuomone darbuotojus skatinančias dirbti būtent AB LESTO (žr. 12 pav.)



12 pav. Vadovų nuomone darbuotojus motyvuojančios priemonės dirbti būtent AB LESTO

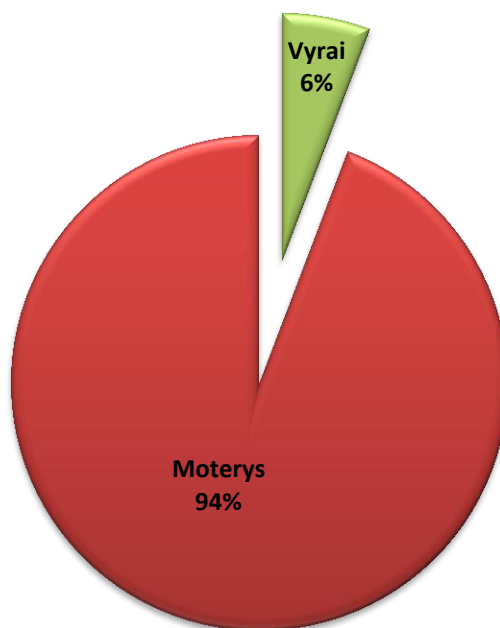
Vadovų nuomone labiausiai darbuotojus motyvuoja dirbti AB LESTO KAC savirealizacijos galimybės t.y. kad darbuotojai gali išreikšti save, atskleisti savo vidinį potencialą bei jį panaudoti visų gerovei ir bendriems tikslams siekti. Antroje vietoje yra atlyginimas, o trečioje darbo aplinka. Šie rezultatai vėliau bus palyginami su darbuotojų atsakymais.

Visi vadovai nedvejodami atsakė, kad įmonė turi etikos kodeksą, tačiau iš tikrųjų įmonėje yra patvirtintas elgesio kodeksas, kas pagal teoriją skiriasi nuo etikos kodekso, tačiau šio skirtumo neįvardino nei vienas vadovas. Paskutiniu metu buvo siekiama sužinoti vadovų nuomonę į darbuotojams keliamus tikslus ir įdirbio bei kintamos atlyginimo dalies santykį. Visi be išimties vadovai tikino, kad reikalavimai atitinka kintamos atlyginimo dalies dydį. Jie teigia, kad tikslai keliami nei per aukšti nei per žemi – tiesiog idealiai atitinkantys darbuotojų indėlį. Šį vadovų atsakymą bus įdomu palyginti su darbuotojų nuomone.

Mano nuomone, vadovai savo interviu metu pateikė tokią poziciją, kokia yra nustatyta bendrovėje. Pati įmonė teigia esanti etiška ir socialiai atsakinga, tad vadovų atsakymai parodė, kad jie domisi įmonės politika bei jos metodus bando taikyti savo praktinėje veikloje. Pagal vadovų pasisakymus galima teigti, kad įmonė savo valdyme taiko etikos principais pagrįstus metodus, nes motyvuoja darbuotojus, išryškina komandinio darbo svarbą kasdieniniame darbe bei kuria draugišką darbo aplinką visiems darbuotojams. Tinkamiausias išvadas bus galima padaryti atlikus darbuotojų apklausos rezultatų apibendrinimą ir palyginus jų ir vadovų atsakymus į tuos pačius klausimus.

4.5. AB LESTO klientų aptarnavimo centrų darbuotojų apklausos rezultatai

Vykdam anketinę apklausą bendrovėje buvo apklausiami visi Lietuvos klientų aptarnavimo centruose dirbantys vadybininkai ir vyresnieji vadybininkai. Iš visų darbuotojų pavyko surinkti 173 anketas. Būtent tiek darbuotojų tyrimo metu, išskaičiavus atostogaujančius, ir dirbo bendrovėje. Buvo siekiama išsiaiškinti AB LESTO KAC dirbančiųjų respondentų pasiskirstymą pagal lytį todėl žemiau pateikiama atsakymų suvestinė (žr. 13 pav.)



13 pav. AB LESTO KAC darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Viso iš 173 respondentų 10 yra vyrai, o likusios – moterys. Žinant, kad nei vienas darbuotojas vyras šiuo metu bendrovėje nėra tėvystės atostogose, galima teigti, kad bendrovėje dirba didžioji dalis moterų, ir jos sudaro net 94% visų dirbančiųjų. Tokie rezultatai atskleidžia, kad darbo specifika būdama labiau orientuota į vyrus, jų nepritraukia, nes darbo pobūdis yra labiau tinkamas moterims. Bendrovės vadovų teigimu, darbuotojų vyrų kaita įmonėje nepaprastai didelė. Įsidarbinančių į vadybininko pareigas vyrų būna nemažai, tačiau didžioji dalis jų darbą poros mėnesių bėgyje pakeičia. Drąsiai galima teigti, kad AB LESTO KAC kolektyvus dažniausiai sudaro vien moterys. Galbūt vyrams dirbti aptarnavimo srityje yra sunkiau psichologiškai, o galbūt dabartinė kolektyvo sudėtis nepritraukia naujų darbuotojų vyrų.

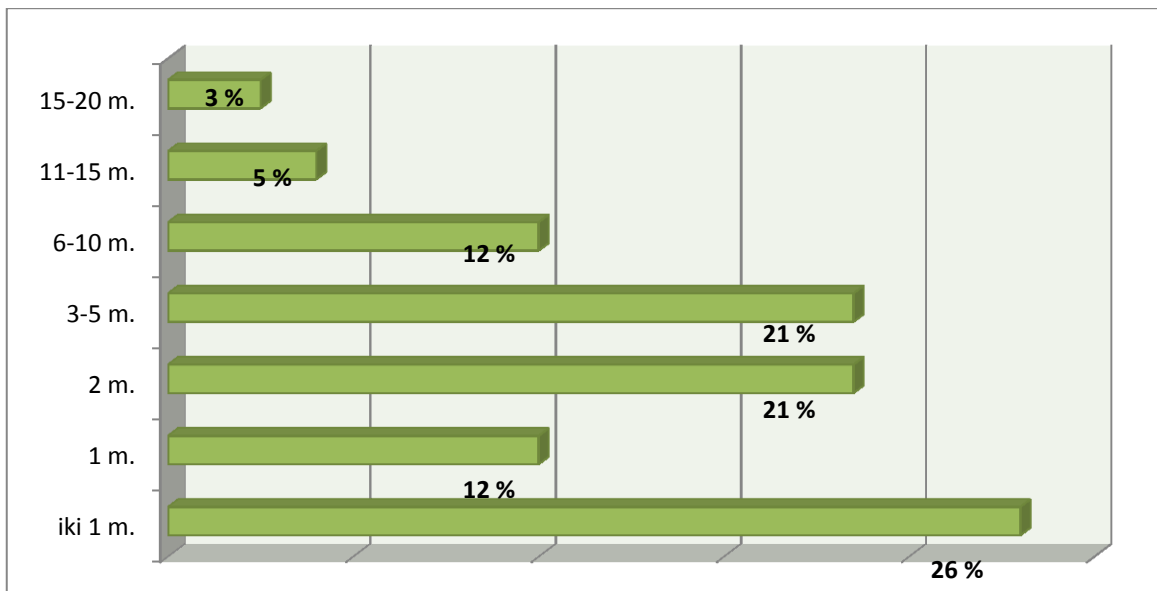
Kadangi viso Lietuvoje veikia 35 klientų aptarnavimo centrai, atskirai nagrinėti kiekvieno miesto KAC per daug sudėtinga ir netikslinga, todėl visi centrai buvo suskirstyti į tris grupes pagal juose dirbančiųjų vadybininkų skaičių (žr. 14 pav.).



14 pav. Klientų aptarnavimo centrų skirstymas pagal dydį

Atsižvelgus į klientų aptarnavimo centruose dirbančių vadybininkų skaičių sudarytos trys grupės: pirmajai grupei priklauso mažieji KAC turintys nuo 2 iki 3 darbuotojų. Antroje vidutinių KAC grupėje dirba nuo 4 iki 5 darbuotojų, o trečiajai didžiųjų KAC grupei priklauso penki didžiausi AB LESTO klientų aptarnavimo centrai Vilniuje, Kaune, Šiauliuose, Panevėžyje ir Klaipėdoje (žr. 5 priedas).

Norint išsiaiškinti darbuotojų kaitą bendrovėje buvo užduotas atviras klausimas apie darbo įmonėje trukmę (žr. 15 pav.)

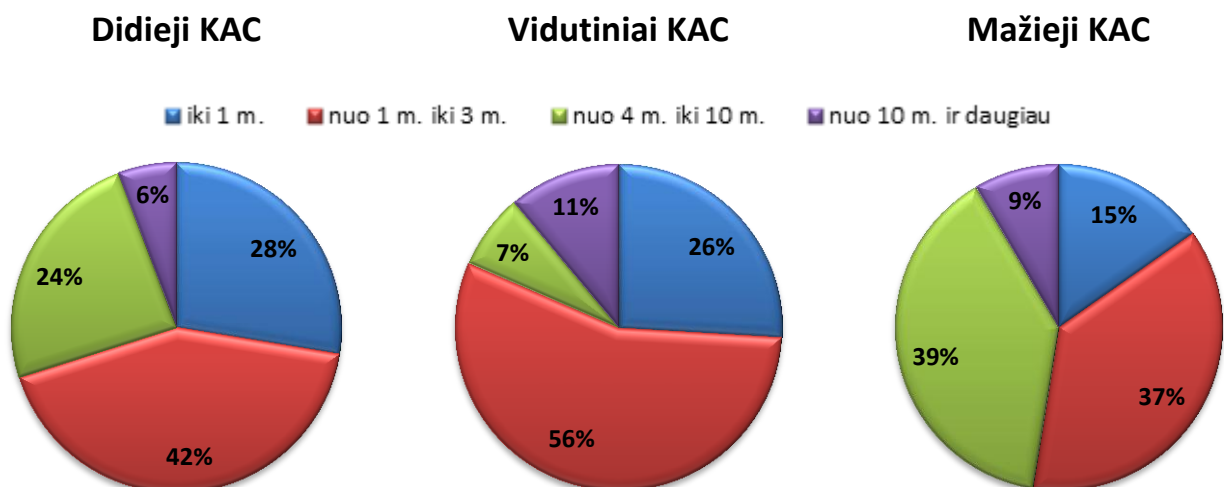


15 pav. AB LESTO KAC darbuotojų darbo įmonėje trukmė

Gauti rezultatai rodo, kad didžiausia dalis – 46 (26%) iš visų 173 įmonėje dirbančiųjų darbuotojų AB LESTO dirba iki vienerių metų. Antroje vietoje pagal grupės dydį yra darbuotojai dirbantys įmonėje 2 metus. Priede pateikti tikslūs darbuotojų nurodyti darbo metai AB LESTO (žr. 6 priedas).

Procentine išraiška pateikiama suvestinė suskirsčius respondentų atsakymus į grupės. Mažiausioji grupė sudaranti vos 3 procentus yra didžiausią nuo 15 iki 20 m. darbo stažą tiriamoje įmonėje turintys darbuotojai. Pagal šiuos skaičius galima teigti, kad įmonėje vyrauja gana didelė darbuotojų kaita. Net 26 procentai t.y. penktadalis darbuotojų įmonėje dirba trumpiau negu vienerius metus. Darbuotojai dirbantys iki 3 metų įmonėje sudaro 59% visų dirbančiųjų, tai patvirtina faktą, kad įmonėje yra didelė darbuotojų kaita. Tokia darbuotojų kaita rodo lojalumo įmonei nebuvimą, kas gali būti neetiško valdymo pasekmė. Siekiant etiškai valdyti darbuotojų kaitą vadovams yra būtina nustatyti darbuotojų lojalumui įtaką darančius veiksnius, susipažinti su darbuotojų poreikiais ir lūkesčiais. Įmonės sugebėjimas suvaldyti personalo kaitą dažniausiai suteikia visiškai naujų galimybių įmonei ir apsaugo ją nuo galimų grėsmių. Pernelyg didelis sąstingis darbuotojų kaitos procese gali įtakoti darbo našumo ir efektyvumo mažėjimą todėl, kad nauji darbuotojai gali atnešti naujų požiūrių ir inovacijų į įmonę, tačiau kita vertus itin didelė darbuotojų kaita turi ir neigiamą įtaką visai įmonės veiklai. Etiško valdymo pagrindas yra sugebėjimas balansuoti tarp darbuotojų kaitos ir stagnacijos. Pagal Levanaitę ir Raubicką (2010) kuomet darbuotojas pakeičia savo darbą, jam yra reikalingas adaptacijos periodas, per kurį jis neišnaudoja savo viso darbinio potencialo. Jam yra būtina susipažinti su darbo vieta, kolegomis, aplinka, vadovais, su pačiu darbo tipu ir jo tempu. Vieni darbuotojai prie pasikeitusių sąlygų prisitaiko greičiau kitiems gali reikėti gana ilgo adaptacinio laikotarpio. Todėl per didelė darbuotojų kaita, kuomet darbuotojai neišnaudoja viso savo darbinio potencialo mažina įmonės darbų efektyvumą bei kokybę. Etiško valdymo pagrindu, siekiant modernizuoti įmonės valdymą, turi būti vykdomas darbuotojų kaitos stebėjimas, jų lojalumo didinimas, kad būtų galima išvengti nereikalingo darbo našumo sumažėjimo.

Siekiant išsiaiškinti ar darbuotojų kaita vienoda tiek didžiuosiuose tiek mažesniuose klientų aptarnavimo centruose pateikiama rezultatus apibendrinanti schema (žr. 16 pav.)



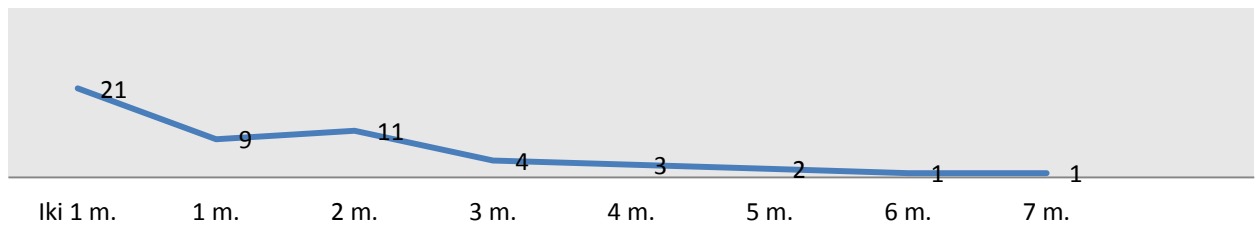
16 pav. Skirtinguose klientų aptarnavimo centruose dirbančiųjų vadybininkų darbo trukmė AB LESTO

Darbuotojų darbo trukmės įmonėje LESTO situacija grupėse skirtinga. Didžiuosiuose ir vidutiniuose KAC procentine išraiška džiausią dalį sudaro vadybininkai įmonėje dirbantys nuo 1 iki 3 metų. Mažuosiuose centruose daugiausiai yra dirbančių ilgesnį laikotarpį negu didžiuosiuose ir vidutiniuose KAC - nuo 4 iki 10 metų, o antroje vietoje - nuo 1 iki 3 metų stažą turinčių vadybininkų. Dviejų grupių centruose mažiausiai yra vadybininkų, kurie dirba 10 metų ir daugiau, o likusioje grupėje - iki 10 metų dirbančiųjų. Trumpiausiai t.y. iki 1 metų dirbantieji didžiausią dalį sudaro didesniuosiuose centruose. Tikėtina, kad didesniuose miestuose yra didesnis darbo vietų pasirinkimas, todėl čia ir yra didesnė darbuotojų kaita. Kad nauji darbuotojai, nenorėtų keisti darbo vietos ir taptų lojalūs dabartinei įmonei kurioje dirba, vadovavimo stilius ir metodai turi būti nukreipti į darbuotojų motyvavimo ir asmeninio tobulinimo priemones. Darbuotojų kaitos priežastys gali būti įvairios tiek dėl paties darbuotojo, tiek dėl organizacijos veiksmų: darbuotojas neatitinka darbo vietai keliamų reikalavimų, yra atleidžiamas iš darbo nes pažeidžia arba nesilaiko taisyklių, darbuotojo gali netenkinti apmokėjimo ar darbo organizavimo sąlygos ir pan. Anot Stankevičienės ir kitų (2010) personalo kaita ypač veikia organizacijos našumą. Nuostoliai juntami išėjus vienam darbuotojui ir į jo vietą atėjus naujam. Visi seniau dirbantys turi padėti ir apmokyti naujai atėjusius. Pagal užsienio šalyse atliktų apklausų rezultatus teigiama, kad per keletą mėnesių kuruojantis darbuotojas praranda apie 30% savo darbo laiko mokydamas naujoką. Kuo daugiau įmonėje yra naujai atėjusių darbuotojų, tuo mažiau laiko seniau dirbantieji gali skirti įprastoms savo pareigoms ir užduotims atlikti. Darbuotojų kaita yra nelyginamai svarbus ir dėmesio reikalaujantis procesas, siekiant modernizuoti bet kokios įmonės veiklą, ir ją grįsti etiško valdymo principais. Kuo labiau patenkintas savo darbu ir aplinka yra darbuotojas, tuo labiau jis prisiriša prie įmonės ir laikui bėgant jam vis sunkiau yra išeiti iš darbo. Kiekvieno vadovo užduotis turėtų būti nenutrūkstantis savo pavaldinių ir jų poreikių stebėjimas ir aiškinimasis bei atitinkamų priemonių, jų lojalumui ir pasitenkinimo darbu lygiui didinti, taikymas. Norint išlaikyti darbuotojų lojalumą įmonei yra labai svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Net jei atlyginimas nėra toks kokio siekia dirbantysis, tačiau jei jis jaučiasi pripažintas, patenkintas savo darbu ir matantis ateities perspektyvų įmonėje - jis bus atsidavęs organizacijai.

Norint nustatyti realias karjeros galimybes AB LESTO, darbuotojų buvo klausama ar per pastaruosius 3 darbo šioje įmonėje metus jie pasiekė paaukštinimo. Dvylika procentų respondentų atsakė, kad per paskutinius 3 darbo metus jie buvo perkelti iš vadybininko į vyresniojo vadybininko pareigas. Tokius pokyčius įtakoja vyresniųjų vadybininkų pozicijas užimančių darbuotojų visiškas pasitraukimas iš darbo arba laikinas pasitraukimas dėl gimdymo ir motinystės atostogų. Jiems apleidus užimamas pareigas į jų vietą būna perkeliamas naujas darbuotojas. Taip pat perkėlimą į aukštesnes pareigas įtakoja darbuotojo įgūdžiai ir sukauptų praktinių ir teorinių įgūdžių kiekis. Darbuotojų pakėlimu į aukštesnes pareigas įmonė siekia keletu tikslų: suteikti darbuotojams daugiau darbo

patirties, dėl įvairesnių ir sudėtingesnių pareigų suteikimo, užpildyti laisvas darbo vietas bei siekiama palaikyti darbuotojų domėjimąsi darbu. Kiekvienoje organizacijoje turi būti vykdomas darbuotojų perkėlimo į aukštesnes pareigas procesas. Taip darbuotojai yra motyvuojami gilinti savo žinias bei tobulinti įgūdžius ir nuolat ieškoti įvairesnių problemų sprendimo būdų. Etiško valdymo sudedamoji dalis siekiant modernizuoti įmonės valdymo procesus yra darbuotojų stebėjimas, vertinant jų sukauptą patirtį bei sugebėjimą nuolat tobulėti.

Respondentų buvo paklausta ar AB LESTO turi etikos kodeksą (žr. 7 priedas). Šiuo klausimu buvo norima sužinoti ar darbuotojai yra informuojami apie etikos normų laikymąsi įmonėje ar ne. Atsakymai buvo labai netikėti. Net 52 respondentai, sudarantys 30% visų darbuotojų teigia, kad etikos kodekso įmonė neturi. Kad būtų galima išsiaiškinti kodėl darbuotojai nėra supažindinti su etikos kodeksu, atlikta neigiamai atsakiusių respondentų analizė pagal darbo trukmę šioje įmonėje (žr. 17 pav.).



17 pav. Darbuotojų teigiusių, kad AB LESTO neturi etikos kodekso pasiskirstymas pagal darbo įmonėje trukmę

Kaip matome daugiausiai darbuotojų nežinančių, kad įmonė turi etikos kodeksą AB LESTO dirba trumpiau negu vienerius metus, tačiau keista, kad yra darbuotojų, kurie dirba gerokai ilgesnį laiko tarpą toje įmonėje, ir vis tiek nežino apie etikos kodeksą. Priežasčių gali būti įvairių: įmonės vadovai informuoja darbuotojus apie teisinius reikalavimus ir rašytines taisykles bei darbo tvarką, tačiau nepristato etikos kodekso, nes jis jiems neatrodo svarbus. Bet juk bendradarbiavimas, atsakomybės prisiėmimas, pažadų tesėjimas turėtų būti neatsiejama kiekvieno darbuotojo darbo dalis. Kaip galima tikėtis etiško valdymo, jei yra praleidžiamos pagrindinės pamatinės etiško valdymo nuostatos.

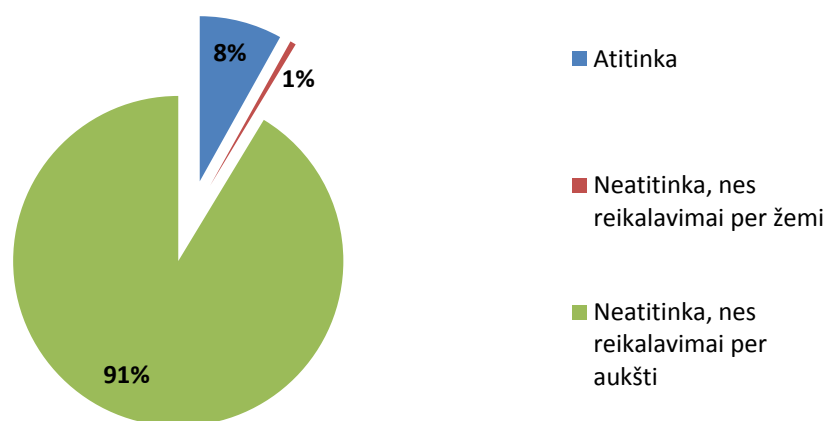
Norint išsiaiškinti darbuotojų bendrą požiūrį į įmonės viziją ir misiją, respondentams buvo pateiktas atviras klausimas. Atsakymų suvestinėje (žr. 8 priedas) raudonai pažymėti neigiamą atspalvį turintys vertinimai. Tai rodo, kad darbuotojai patys netiki įmonės vizija, todėl ir perteikti ją visuomenei jiems yra žymiai sunkiau. Keletas respondentų AB LESTO misiją apibūdino vienu žodžiu „monopolija“. Labai svarbu, kad įmonės darbuotojai suprastų įmonės vykdomą politiką, būtų pakankamai informuoti apie įmonės viziją ir misiją ir jomis vadovautųsi kasdieniame darbe. Kai darbuotojas apie įmonės viziją tegali pasakyti vieną žodį „monopolija“ tai rodo, kad jis nėra atsidaavęs ir lojalus savo įmonei, o atvirksčiai – jis nusiteikęs priešiška. Dauguma respondentų į šį klausimą atsakė labai paprastai ir aiškiai, pabrėždami pagrindinius principus, kuriais turi vadovautis kiekvienas

darbuotojas – informacijos teikimas klientui, jo poreikių aiškinimasis, pavyzdinis elgesys, patikimumas ir veiklos stabilumas. Panaši situacija pastebima ir atsakymuose apie įmonės misiją (žr. priedas 9). Yra neigiamą požiūrį demonstruojančių pasisakymų apie įmonės monopoliškumą ir ne visada vykdomus pažadus. Tačiau kaip ir apie viziją, dauguma respondentų glaustai ir paprastai pateikė misijos apibūdinimą – užtikrinti nenutrūkstamą elektros energijos tiekimą, spręsti kliento problemas greitai ir efektyviai. Pati AB LESTO plačiau apibūdina įmonės viziją ir misiją: ilgalaikėje strategijoje yra numatyti žingsniai, kurie padėtų bendrovei tapti efektyviai veikiančia, optimaliai išteklius naudojančia, į kliento pasitenkinimą orientuota ir visuomenės pasitikėjimą turinčia bendrove. Įmonė siekia didinti klientų aptarnavimo efektyvumą, sukurti modernią organizacijos kultūrą, efektyvinti veiklos procesus, taikyti šiuolaikinius vadybos metodus. Įmonės tikslas - saugiai ir patikimai tiekti elektros energiją, tuo pačiu integruotis į bendrą elektros energijos rinką ir prisidėti prie Nacionalinėje energetikos strategijoje numatytų tikslų ir Europos Sąjungos siekių tausoti energiją ir saugoti aplinką. Galima daryti išvadą, kad darbuotojams trūksta informacijos apie įmonės vykdomą politiką – trūksta argumentų, kokių tikslų ir kodėl siekia bendrovė.

Socialiai atsakinga veikla įmonei – tai etiškas bendrovės elgesys su darbuotojais, klientais, visuomene ir aplinka. Tai supratimas, kad užtikrinant elektros tiekimo kokybę, saugumą, klientų poreikius, paisant visuomenės, rinkos ir darbuotojų interesų, būtina siekti kuo mažesnio poveikio aplinkai. Aštuntajame anketos klausime buvo prašoma teiginiams priskirti reikšmę + jei teiginys susijęs su įmonės veikla, arba – jei teiginys įmonės veikloje nepasireiškia. Susisteminius atsakymus (žr. 18 pav.), rezultatai parodė, kad darbuotojų požiūris į įmonės vykdomą valdymo politiką yra kitoks negu pateikiamas įmonės socialinėse ataskaitose.

Teiginys	Respondentų kiekis, atsakiusių, kad teiginys įmonėje pasireiškia	Respondentų kiekis, atsakiusių, kad teiginys įmonėje nepasireiškia
Etiškas elgesys su darbuotojais, įmonei didinant veiklos efektyvumą	81	92
Etiškas elgesys su klientais, įmonei didinant veiklos efektyvumą	127	46
Etiškas elgesys su aplinka, įmonei didinant veiklos efektyvumą	87	86
Etiškas elgesys su darbuotojais, tenkinant darbuotojų poreikius	48	125
Etiškas elgesys su klientais, tenkinant darbuotojų poreikius	148	25
Etiškas elgesys su aplinka, tenkinant darbuotojų poreikius	102	71
Etiškas elgesys su darbuotojais, siekiant nustatytų tikslų	27	146
Etiškas elgesys su klientais, siekiant nustatytų tikslų	35	138
Etiškas elgesys su aplinka, siekiant nustatytų tikslų	47	126

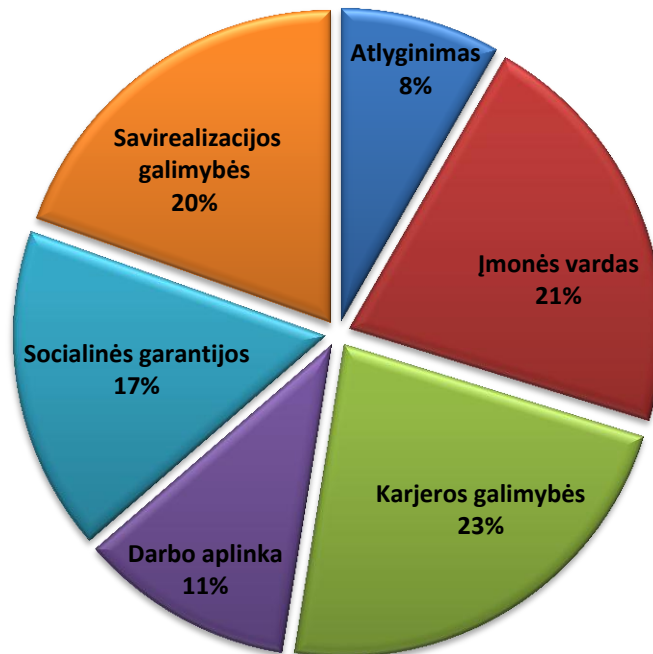
Darbuotojai teiginiams priskirdami reikšmę plus arba minus, nurodė, ar įmonėje yra etiško valdymo apraiškų. Dviejų teiginių respondentų vertinimai pasiskirstė beveik lygiai, todėl manau, interpretuoti jų negalima, nes arba darbuotojai ne iki galo suprato teiginį arba į teiginį nebuvo pakankamai įsigilinę. Įdomu tai, kad dauguma atsakiusių pritaria, jog įmonėje pasireiškia etiškas elgesys su klientais, įmonei didinant veiklos efektyvumą. Bendrovės atsakomybė veikiant rinkoje apima atsakingą elgesį bendradarbiaujant su visomis suinteresuotomis grupėmis – klientais, tiekėjais, rangovais, valstybės institucijomis. Daug dėmesio yra skiriama klientų aptarnavimo kokybei ir paslaugoms, kurios padeda taupyti laiką ir pinigus. Darbas su klientais pagrįstas pagarbos, jų poreikių supratimo, profesionalių bei operatyvių sprendimų teikimo principais. Visai tai rodo, kad etiškas elgesys didinant veiklos efektyvumą tikrai pasireiškia. Tačiau respondentai paneigė teiginį, kad įmonėje pasireiškia etiškas elgesys tenkinant darbuotojų poreikius. Tai rodo, kad darbuotojai nėra patenkinti elgesiu su jais. Tokiems atsakymams įtakos gali turėti bendrovės sprendimas uždaryti mažųjų miestų klientų aptarnavimo centrus – maža dalis darbuotojų buvo perkelti į didesnių miestų KAC, o didžioji dalis darbuotojų prarado darbą. Tokie įmonės veiksmai neigiamai įtakoja darbuotojų požiūrį į įmonės elgesį su darbuotojais. Respondentai paneigė etiško elgesio su darbuotojais tenkinant jų poreikius teiginį, patvirtino, kad įmonėje vyrauja etiškas elgesys su klientais ir aplinka, tenkinant darbuotojų poreikius. Tai rodo, kad kuomet yra tenkinami darbuotojų poreikiai etiškas elgesys nepasireiškia tik jų pačių atžvilgiu, o ne klientų ar aplinkos. Netikėta, kad visi trys teiginiai apie etišką elgesį siekiant nustatytų tikslų – buvo įvertinti neigiamai. Respondentai didžiąja dalimi patvirtino, kad įmonėje nėra etiškai elgiamasi nei su darbuotojais nei su klientais ar aplinka, kuomet yra siekiama nustatytų tikslų. Kad būtų galima padaryti tikslesnes išvadas kodėl įmonėje nėra etiško elgesio siekiant nustatytų tikslų, respondentų buvo paklausta ar keliami reikalavimai norint pasiekti tikslus ir gauti kintamą atlyginimo dalį (KAD) atitinka realybę (KAD ir reikalaujamų atlikti darbų santykis) (žr. 19 pav.).



19 pav. Respondentų nuomonė apie KAD ir keliamų reikalavimų santykį

Kaip matome, net 91% respondentų teigia, kad keliami reikalavimai norint gauti kintamą atlyginimo dalį yra per aukšti ir neatitinka realybės, 8% nurodo, kad reikalavimai atitinka keliamų darbų apimtį, ir tik 1% nurodė, kad reikalavimai keliami norint gauti KAD yra per maži. Šie atsakymai pagrindžia aukščiau nagrinėtą klausimą, kodėl darbuotojai teigia, kad etiškas elgesys nepasireiškia vykdant numatytus tikslus. Akivaizdu, kad darbuotojai teiginius įvertino neigiamai dėl to, kad nesutinka su keliamų reikalavimų dydžiu. Keista, kad visi be išimties vadovai tikino, kad reikalavimai atitinka kintamos atlyginimo dalies dydį. Jie teigia, kad tikslai keliami nei per aukšti nei per žemi – tiesiog idealiai atitinkantys darbuotojų indėlių. Mano nuomone, darbuotojai yra nusivylę ir nepatenkinti tikslų programa taikoma įmonėje, todėl mažėja jų bendra motyvacija dirbti. Kintamą atlyginimo dalį jie vertina, kaip neatitinkančią įdėtų pastangų kiekiui, todėl tikėtina, kad darbuotojai neturi stimulo ir vidinio siekio vykdyti įmonės nustatytų tikslų. Bendras nepasitenkinimas žlugdo vidinę motyvaciją bet kokioms užduotims, ir mažina darbuotojo lojalumą įmonei. Vadovų ir darbuotojų nuomonių išsiskyrimas nurodo probleminį klausimą, kuris turėtų būti diskutuotinas tarp visų įmonės narių.

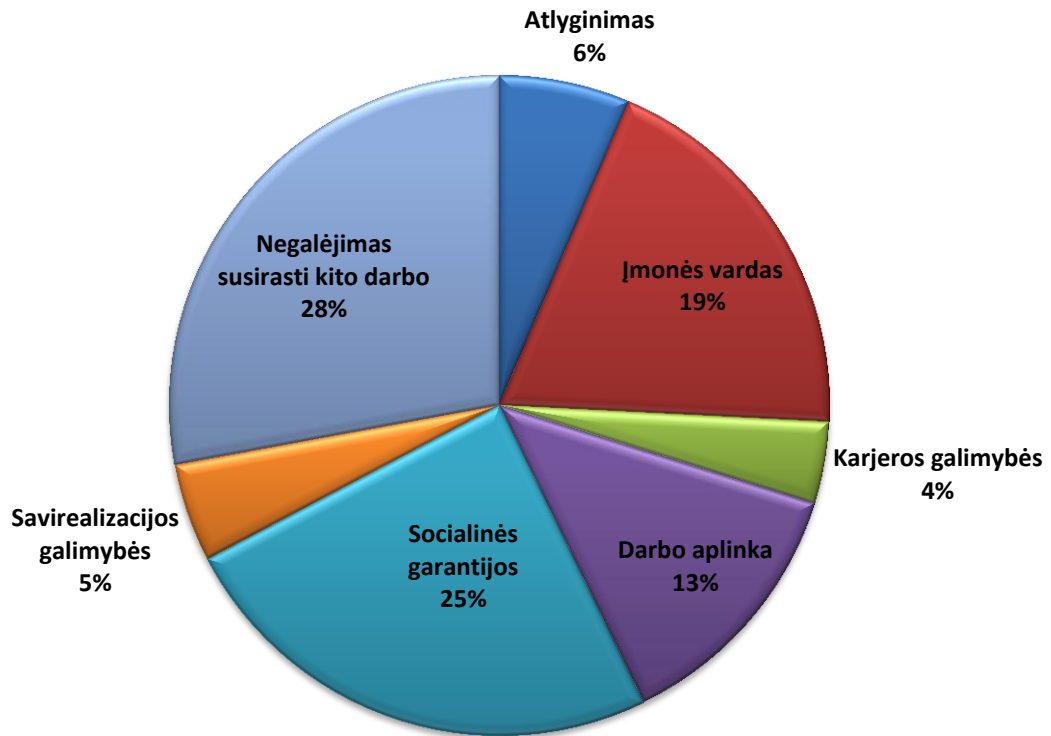
Kiekvienas darbuotojas darbindamasis susikuria tam tikrus savo lūkesčius. Tą ir buvo siekiama išsiaiškinti devintuoju klausimu, apie veiksnius lėmusius įsidarbinti į AB LESTO (žr. 20 pav.).



20 pav. Darbuotojus įsidarbinti AB LESTO lėmę veiksniai

Kaip matome daugiausiai 23% darbuotojų darbinosi į AB LESTO būtent dėl karjeros galimybių, kiek mažiau 21% dėl įmonės vardo rinkoje ir 20% dėl savirealizacijos galimybių. Mažiausiai įtakos

turintys veiksnys yra atlyginimas. Galima daryti išvadą, kad bendrovė turėdama vardą rinkoje, traukia darbuotojus būtent dėl to ir dėl galimų karjeros galimybių. Juk įmonė yra didžiausia Lietuvoje elektros energiją tiekianti ir skirstomąjį tinklą valdanti bendrovė, užimanti didžiausią rinkos dalį. Sekančiu klausimu išsiaiškinsime ar darbuotojų poreikiai, kuriuos jie kėlė darbindamiesi įmonėje, buvo patenkinti (žr. 21 pav.)



21 pav. Darbuotojus dirbti AB LESTO lemiantys veiksniai

Akivaizdu, kad darbuotojų susikurti lūkesčiai pradedant dirbti AB LESTO, dabar nėra pilnai išpildyti. Į šią įmonę dėl karjeros galimybių darbinosi 23% visų respondentų, o šiuo metu dėl tos pačios priežasties ten dirba tik 4%. Labai ryškus skirtumas, kuris parodo, kad darbuotojai tikėjėsi, kad pradėję dirbti šioje įmonėje galės siekti karjeros aukštumų, po kelių metų darbo įmonėje, suprato, kad karjeros galimybių šioje įmonėje nėra daug. Šis lūkestis buvo daugiausiai respondentų vertinimų sulaukęs veiksnys prieš įsidarbinant, o dabar tai yra mažiausiai juos dirbti šioje įmonėje skatinantis motyvas. Kaip matome iš apklausos rezultatų karjeros galimybių įmonėje yra, nes 12% darbuotojų per paskutinius trejus metus buvo paaukštinti pareigose. Tačiau tai, kad darbuotojai karjeros galimybes šioje įmonėje vertina neigiamai, įtakoja jų lojalumo įmonei mažėjimą. Įmonės vadovybė turėtų nuolatos informuoti darbuotojus apie jų karjeros ir savirealizacijos galimybes, tam, kad darbuotojai turėtų motyvą dirbti šioje įmonėje. Taip pat matome, kad šiuo metu darbuotojus dirbti AB LESTO labiausiai skatina socialinės garantijos ir įmonės vardas. 28% respondentų nurodė, kad dirba AB

LESTO, todėl, kad šiuo metu negali susirasti kitos darbo vietos. Į šį veiksnį reiktų atkreipti dėmesį, nes net 28% respondentų dirbančių įmonėje, šiuo metu ieško kitos darbo vietos. Tai reiškia, kad darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai nėra patenkinami. Tai, kad dalis darbuotojų šioje įmonėje dirba vien todėl, kad negali susirasti kito darbo, rodo, kad nėra tenkinami tokie klientų lūkesčiai kaip karjeros ir savirealizacijos galimybės. Siekiant modernizuoti įmonės valdymą, reiktų išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir norus, stengtis juos išpildyti, o jei tai nėra įmanoma, tuomet juos motyvuoti kitais būdais, kad tik darbuotojai neprarastų vidinės motyvacijos. Įmonės vadovai turėtų atkreipti dėmesį ir stengtis pašalinti visus neigiamus veiksnius lemiančius tai, kad darbuotojai ieškosi kitos darbo vietos. Detalesnei analizei buvo išskirti pagrindiniai įsidarbinti lemę veiksniai pagal klientų aptarnavimo centrų skirstymą į grupes (žr. 22 pav.)



22 pav. Darbuotojus įsidarbinti AB LESTO lemę veiksniai

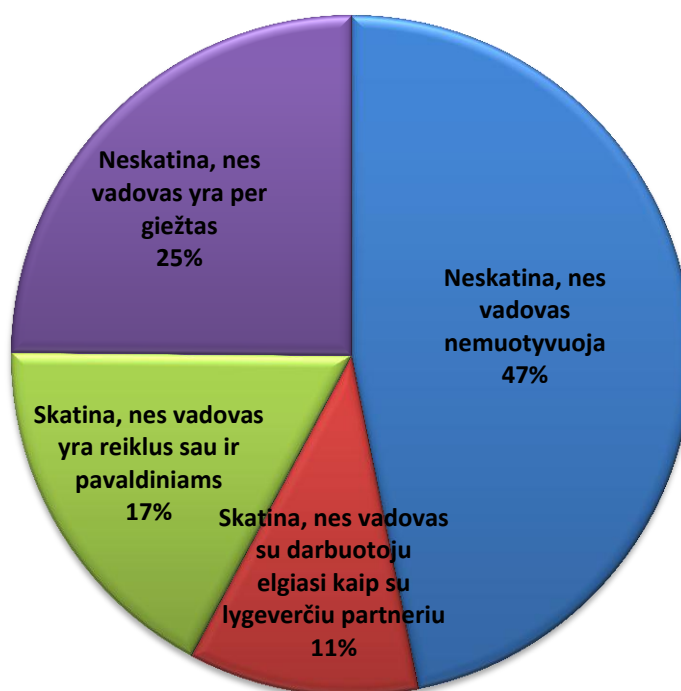
Kaip matome darbuotojus įsidarbinti lemę veiksniai yra skirtingi pagal visas grupes. Didžiuosiuose KAC įsidarbinti lemė karjeros ir savirealizacijos galimybės, vidutiniuose darbo aplinka ir įmonės vardas, o mažuosiuose – atlyginimas ir darbo aplinka. Įdomu tai, kad dabartiniai veiksniai lemiantys darbuotojų buvimą įmonėje (žr. 23 pav.) yra visiškai skirtingi negu prieš įsidarbinant. Visuose KAC grupėse vyrauja veiksniai: negalėjimas susirasti kito darbo, mažuosiuose KAC darbuotojus skatina dirbti darbo aplinka, o vidutiniuose ir didžiuosiuose - socialinės garantijos.



23 pav. Darbuotojus dirbti AB LESTO lemiantys veiksniai

Iš šios analizės galima teigti, kad tik mažuosiuose centruose dirbančiųjų nuomone juos skatino įsidarbinti ir vis dar dirbti motyvuoja darbo aplinka. Kituose KAC veiksniai yra kardinaliai pasikeitę. Į tai dėmesį turėtų atkreipti įmonės vadovai. Reikia nuolat aiškintis darbuotojų poreikius ir norint modernizuoti valdymo politiką, ją reikia diferencijuoti pagal skirtingus klientų aptarnavimo centrus. Skirtingų miestų darbuotojų poreikiai skirtingi, todėl siekiant etiško valdymo šio veiksnio negalima ignoruoti. Mano nuomone, įmonės vadovai turėtų ieškoti naujų darbuotojus motyvuojančių priemonių ir jas taikyti pagal skirtingus miestus, nes kaip paaiškėjo per vadovų interviu, vienintelis motyvavimo veiksnys taikomas įmonėje šiuo metu yra materialinis skatinimas. Deja, materialinis skatinimas kaip motyvuojanti priemonė pagal respondentų atsakymus sudaro mažiausią dalį. Tai reiškia, kad ši priemonė nėra veiksminga siekiant užtikrinti nuolatinį darbuotojų skatinimą. Vadovų nuomone labiausiai darbuotojus motyvuoja dirbti AB LESTO KAC savirealizacijos galimybės t.y. kad darbuotojai gali išreikšti save, atskleisti savo vidinį potencialą bei jį panaudoti visų gerovei siekti. Antroje vietoje yra atlyginimas, o trečioje darbo aplinka. Kaip matome, vadovų požiūris nesutampa su darbuotojų – visi vadovų minėti veiksniai yra mažiausią dalį sudarantys tarp respondentų atsakymų. Problema gali kilti dėl darbuotojų ir vadovų atitrūkimo. Vadovai nėra pilnai išsiaiškinę ko nori ir siekia darbuotojai, todėl jų nuomonės ir skiriasi. Siekiant užtikrinti etišką įmonės valdymą, darbuotojų ir vadovų nuomonės turi sutapti. Darbuotojai turi išsakyti, o vadovai suprasti ir imtis priemonių norint pakeisti motyvavimo priemones.

Kad būtų galima nustatyti darbuotojų požiūrį į vadovus ir jų taikomus valdymo metodus, buvo paklausta ar vadovo elgesys skatina darbuotojus dirbti geriau (žr. 24 pav.).



24 pav. Vadovų elgesys motyvuojant darbuotojus

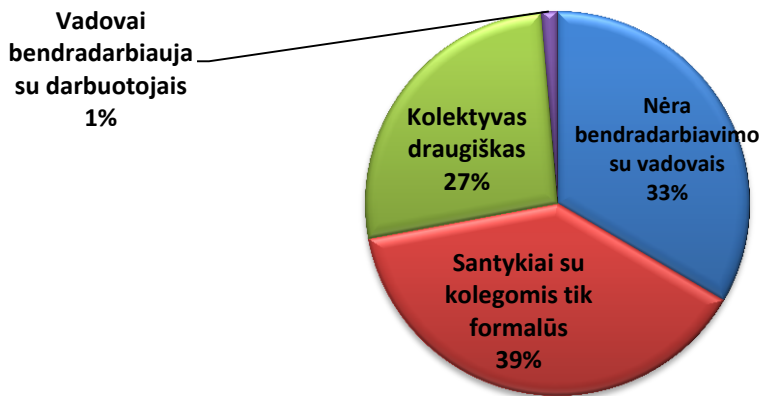
72% visų respondentų nurodė, kad vadovas jų nemotyvuoja - beveik pusė visų respondentų nurodė, kad vadovas jų tiesiog nemotyvuoja, likusi dalis teigia, kad vadovas yra per griežtas, todėl jų nemotyvuoja. Apmaldu, kad tik 28% darbuotojai jaučiasi motyvuojami dėl vadovų elgesio su jais – didesnioji dalis, nes vadovas yra reiklus sau ir pavaldiniams, o likusioji nes vadovas su darbuotojais elgiasi kaip su lygiaverčiais partneriais. Vadovams gali stigti žinių apie darbuotojų motyvavimo ir valdymo principus. Manau labai svarbu organizuoti informuojamuosius užsiėmimus, kurių metu ekspertai galėtų padėti išgryninti tobulintinas vietas ir pateikti praktiškų patarimų, kaip suprasti ir geranoriškai padėti valdyti darbuotoją. Norint pakeisti ir inovatyviais metodais motyvuoti darbuotojus, pirmiausia labai svarbu, kad vadovai suvoktų, jog dabartinis valdymo stilius yra neparankus ir neskatinantis dirbti geriau, ir išsiaiškinus kokio valdymo stiliaus labiausiai pageidautų darbuotojai, įvertinti jų darbo pokyčius bei veiklos rezultatus. Norint tai išsiaiškinti buvo pateiktas klausimas apie priemones, kurių taikymas respondentus skatintų dirbti geriau ir daugiau (žr. 25 pav.).



25 pav. Respondentus labiausiai motyvuojantys veiksniai

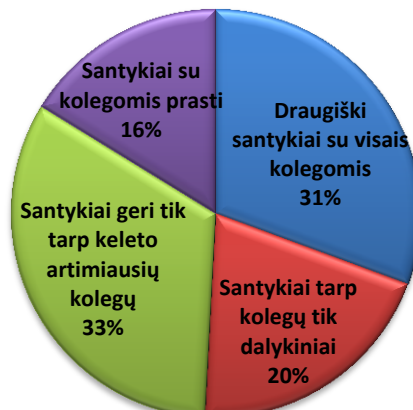
Respondentų teigimu, dirbti geriau ir daugiau juos labiausiai skatintų karjeros galimybės. Žinodami, kad sunkiu darbu ir papildomomis pastangomis jie gali pakilti karjeros laiptais jie mielai sutiktų dirbti daugiau ir geriau. Antroje ir trečioje vietose yra beveik vienodą svorį turintys veiksniai – lankstus valdymo stilius ir asmeninio tobulėjimo galimybės. Tai rodo, kad darbuotojai nėra patenkinti dabartiniais valdymo metodais ir tobulėjimo galimybėmis, todėl, jei šie veiksniai būtų patobulinti ir pakeisti, jei noriai įdėtų daugiau pastangų siekiant numatytų įmonės tikslų. Taip pat respondentams labai svarbus yra vidinis įmonės klimatas – santykiai tarp kolegų ir bendradarbiavimas su vadovais.

Būtent apie dabartinį mikroklimatą respondentų nuomonę buvo siekiama išsiaiškinti priešpaskutiniaisiais klausimais apie moralinę aplinką kolektyve (žr. 26 pav.).



26 pav. Moralinės aplinkos kolektyve vertinimas

Kaip galima pastebėti tik 28% visų respondentų nurodė, kad moralinė aplinka kolektyve yra vertinama gerai – kolektyvas yra draugiškas ir vadovai bendradarbiauja su darbuotojais, tačiau likusi didžioji dalis 72% teigia, kad santykiai su kolegomis yra tik formalūs ir nėra bendradarbiavimo su vadovais. Anksčiau minėtieji šilti santykiai kolektyve turi didelę reikšmę darbuotojo asmeninei savijautai, o tai įtakoja jo nusiteikimą ir norą dirbti, todėl vadovams labai svarbu organizuoti įvairius komandinę dvasių ugdančius ir bendravimą lavinančius kūrybinius užsiėmimus ir išvykas. Net ir santykius tarp kolegų respondentai vertina neigiamai (žr. 27 pav.).



27 pav. Psichologinio klimato tarp kolegų vertinimas

Tik 31% darbuotojų nurodė, kad santykiai su kolegomis yra geri, didesnė dalis 33% teigia, kad santykiai geri tik tarp artimiausių kolegų, ir net 16% teigia, kad santykiai su bendradarbiais yra prasti. Tai, kad net 75% darbuotojų nurodė kad konfliktai kolektyve kyla dažnai arba kartais, patvirtina teiginį, kad įmonės vidinė kultūra nėra tinkamai išvystyta. Organizacijos kultūrą formuoja, lemia ir valdo tiek sąmoningai arba nesąmoningai visų lygių organizacijos vadovai, todėl būtent jie pastebėję, kad santykiai kolektyve nėra geri, turi imtis priemonių situacijai pakeisti. Šiandien kiekvienai įmonei, nepriklausomai nuo jos dydžio turėtų būti akivaizdu, kad visų jos užmojų sėkmės pagrindas - profesionali ir organizacijai įsipareigojusi komanda. Žmonės - brangiausia visomis prasmėmis įmonės resursų dalis, todėl labai svarbu užtikrinti palankų mikroklimatą įmonėje.

Apibendrinant visus apklausos rezultatus, juos galima suvesti į organizacinę kultūrą, ir parinkti tipą pagal būdingus bruožus. Dėl respondentų nuomonės, kad vadovai jų nemotyvuoja dirbti geriau ir daugiau, galima teigti, kad įmonėje yra atskirtis tarp vadovų ir jų pavaldinių. Draugiškos aplinkos ir bendravimo su kolegomis nebuvimas, patvirtina santykių oficialumą. Įmonėje vyrauja numatytų tikslų programa, kuomet nepasiekus tikslų, gali atsirasti asmeniškumo sumenkinimas. Visa AB LESTO KAC veikla yra pagrįsta nuolatiniu taisyklių laikymusi, todėl dėl visų šių priežasčių ir pagal respondentų atsakymus įmonė turėtų būti priskiriama hierarchijos organizacijos tipui. Anksčiau buvo minėta, kad vadovai interviu metu organizacijos kultūrą priskyrė klanų tipui, o tai, kad vadovų ir darbuotojų nuomonė smarkiai išsiskyrė, tik dar labiau patvirtina faktą, kad įmonės vidinė kultūra nėra iki galo išplėtotą ir išstbulintą. Bendroje visumoje, darbuotojai savo nepasitenkinimą dėl lūkesčių neišpildymo ar prasto vidinio klimato, perteikia kasdienėse savo darbo užduotyse bendraujant su klientu. Darbuotojų pyktis dėl pernelyg didelių jiems keliamų reikalavimų persismelkia į bendravimą su klientu, ko pasekoje prastėja svarbiausias klientų aptarnavimo centrų uždavinys nepriekaištingas ir efektyvus klientų aptarnavimas. Tam, kad santykiai su vadovais ir kolegomis būtų lygiaverčiai, kad mikroklimatas darbe būtų palankus t.y. santykiai su kolegomis būtų ne tik formalūs, bet draugiški, reikia nuolatos stebėti įmonės mikroklimatą, nes tik esant gerai darbinei atmosferai, siekiant padėti išspręsti kliento problemas, galima drąsiai kreiptis pagalbos į kolegas. Kiekvienas darbuotojas turi laikytis esminių veiklos principų, vienodų nuostatų, elgesio reikalavimų siekiant pagrindinio tikslo – kokybiško klientų aptarnavimo. Apmaudu, kad dėl didelių tikslų iškėlimo darbuotojams nukenčia etiškas elgesys su klientais – įmonės nariai nevykdo pagrindinio savo įsipareigojimo. Įmonėje dirba nedaug lojalių ir atsidavusių savo darbui darbuotojų, todėl užuot ieškojus naujų geresnių darbuotojų, reikėtų stebėti, tirti ir vertinti esamų darbuotojų norus ir poreikius ir visomis įmanomomis priemonėmis gerinti darbuotojų poreikių tenkinimą, nes tokioje srityje, kai yra tiesiogiai bendraujama su klientu, labai svarbus yra kiekvieno iš darbuotojų indėlis, jo žinios ir sukaupta praktika. Įmonė kol kas yra didžiausia elektros energijos tiekėja Lietuvoje, tačiau plečiantis visuomenės poreikiams, į rinką įžengia

nauji dalyviai – nepriklausomi tiekėjai, kurie laikui bėgant AB LESTO gali išstumti iš lyderio pozicijų, todėl kiekvienas darbuotojas įmonei yra labai svarbus. Tam, kad būtų galima išlaikyti lyderio poziciją įmonė turi turėti patyrusius ir daug žinių bei įgūdžių turinčius patenkintus darbuotojus. Todėl didelė darbuotojų kaita yra be galo svarbus reiškinys, kuris turi būti stabilizuojamas jau dabar. Kartais labai maži, tačiau veiksmingi pokyčiai, padaro didelę įtaką įmonėje vykdomiems procesams. Įmonės pagrindinis išteklius – darbuotojai, todėl investuoti ir tobulinti šią sritį yra vienas svarbiausių įmonės uždavinių.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Apibendrinant nagrinėtų šaltinių, socialinių tyrinėjimų duomenis apie verslo etikos paradigmą prieita prie išvadų:
 - Profesinė etika – tai etika pasireiškianti kiekvienos įmonės ar organizacijos viduje, vadovų ir pavaldinių santykiuose, gebėjime tinkamai skatinti ir motyvuoti darbuotojus, tiksliai ir aiškiai suformuoti užduotis bei pareiginius nurodymus. Pateiktame apibrėžime siekiama akcentuoti, kad sąžiningas elgesys su darbuotojais, kokybės siekis, pagarba ir pasitikėjimas bei bendradarbiavimas ir savitarpio pagalba, turėtų būti kiekvienos įmonės vidaus verslo etikos kertiniais akmenimis. Tik viduje stipri ir etiška įmonė, besirūpinanti tiek vidaus etika tiek socialine atsakomybe gali užsitikrinti ilgalaikę ir sėkmingą verslo veiklą ateityje.
2. Išnagrinėjus verslo etikos infrastruktūrą ir jos valdymo ypatumus daromos tokios išvados:
 - Dalykinė etika šiuolaikiniame versle yra taikoma tiesiogiai, todėl, kad vis dažniau ji tampa svarbiu įmonės valdymo įrankiu. Kiekviena įmonė turi diegti ir kurti etikos infrastruktūrą, nes būdama vadybos dalimi verslo etika daro poveikį jos ekonominei veiklai. Visi etikos infrastruktūros elementai yra skirti etikos kodeksų veiksmingumui užtikrinti bei juose nurodomoms vertybėms įgyvendinti.
 - Šiandieniniame versle etikos kodeksas tampa pagrindiniu įrankiu siekiant užtikrinti įmonės veiklos etiką. Etikos kodeksai siekia orientuoti darbuotojus į moraliai teisingą elgesį, kuris užtikrintų efektyvesnę įmonės veiklą. Darbuotojų motyvacija turi įtakos ne tik darbuotojų pasitenkinimui darbu bei požiūriui į jį, bet ir jų veiklos rezultatyvumui. Norint efektyviau motyvuoti įmonės narius, reikia suprasti veiksnius darančius įtaką darbuotojų elgesiui bei veiklos intensyvumui.
3. Ištyrus organizacinės kultūros ir etikos sąveiką įmonės valdymo procese galima konstatuoti:
 - Daugelis mokslininkų ir organizacinės elgsenos tyrinėtojų sutaria, kad įmonių sėkmės pagrindas – stipri organizacinė kultūra, su savo puoselėjamosiomis vertybėmis. Vadovavimo stilius įmonėje priklauso nuo pačios įmonės organizacinės kultūros. Tam, kad būtų galima imtis veiksmų siekiant pakeisti įmonės organizacinę kultūrą ir valdymo stilių pirmiausiai reikia nustatyti vyraujančią kultūrą bei puoselėjamas vertybes. Kiekviena įmonė turėtų identifikuoti esamą bei nusistatyti siektiną organizacinę kultūrą ir žingsnis po žingsnio keisti vidinę aplinką ta linkme, kuri būtų patrauklesnė jos nariams bei didintų veiklos efektyvumą ir gerintų rezultatus.
4. Išanalizavus etikos vaidmenį įmonės modernizavimo procese daromos tokios išvados:
 - Priklausomybė tarp efektyvaus ir rezultatais pagrįsto vadovavimo įmonei ir etiško elgesio paremto moralės normomis egzistuoja. Žinoma galima tiesiog plaukti pasroviui ir tikėtis

geriausio rezultato, bet galima savo verslą grįsti etikos vertybėmis ir atsakomybe, kas užtikrins ilgalaikį gyvavimą ir sėkmingesnę verslo plėtrą.

- Nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje, o ypač dabar kuomet vyksta įvairūs globaliniai procesai motyvuoti ir atsidavę įmonei darbuotojai yra labai svarbūs kiekvienai įmonei, kuri siekia būti konkurencinga ir nori vykdyti užsibrėžtus tikslus.
 - Etikos normomis besivadovaujantys vadovai ne tik nurodo užduotis, kurias reikia atlikti savo darbuotojams, bet ir kuria tokius tarpusavio santykius, kurie yra paremti pasitikėjimu vienas kitu bei lavina darbuotojų gebėjimus. Atitinkamai neetiški vadovai, kurie visą dėmesį sutelkia į saviraišką ir nesivadovauja anksčiau minėtais dorovės principais, neigiamai paveikia darbuotojų požiūrį į darbą, mažina jų norą ir atsidavimą įmonei, darbo našumą ir skatina didelę darbuotojų kaitą.
5. Atlikus organizacinės kultūros bei verslo etikos taikomumo tyrimą įmonėje LESTO, galima daryti tokias išvadas:
- Pagal vadovų pasisakymus galima teigti, kad įmonė savo valdyme taiko etikos principais pagrįstus metodus, nes motyvuoja darbuotojus, išryškina komandinio darbo svarbą kasdieniniame darbe bei kuria draugišką darbo aplinką visiems darbuotojams.
 - Išanalizavus darbuotojų apklausos rezultatus, matome, kad AB LESTO KAC yra didelė darbuotojų kaita, ko pasėkoje galima teigti, kad darbuotojai nėra lojalūs įmonei ir tai gali būti neetiško valdymo pasekmė.
 - Beveik trečdalis visų AB LESTO klientų aptarnavimo centruose dirbančių vadybininkų nežino, apie etikos kodekso buvimą. Tai rodo, kad darbuotojai, nežinodami apie etikos kodeksą, savo veikloje nesivadovauja etikos kodeksui būdingais principais.
 - Tai, kad įmonės darbuotojai pateikė labai skirtingą ir kartais net priešišką nuomonę apie įmonės viziją ir misiją, rodo, kad darbuotojams trūksta informacijos apie įmonės vykdomą politiką – trūksta argumentų, kokių tikslų ir kodėl siekia bendrovė.
 - Respondentai didžiąja dalimi patvirtino, kad įmonėje nėra etiškai elgiamasi nei su darbuotojais nei su klientais ar aplinka, kuomet yra siekiama įmonės nustatytų tikslų. Taip pat didžioji dauguma patvirtino, kad keliami tikslai yra per aukšti norint gauti kintamąją atlyginimo dalį. Bendras nepasitenkinimas žlugdo vidinę motyvaciją bet kokioms užduotims, ir mažina darbuotojo lojalumą įmonei. Vadovų ir darbuotojų nuomonių išsiskyrimas nurodo probleminį klausimą, kuris turėtų būti diskutuotinas tarp visų įmonės narių.
 - Išsiaiškinus lėmusius įsidarbinti ir dabar skatinančius dirbti veiksnius, matome, kad darbuotojų poreikiai priklauso nuo KAC dydžio. Mažųjų, vidutinių ir didžiųjų KAC darbuotojų lūkesčiai yra skirtingi.

6. Atlikus literatūros analizę bei remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, įmonei norinčiai modernizuoti valdymo procesus bei sustiprinti etikos poveikį valdyme, galima pateikti tokius pasiūlymus:

- Įmonė siekdama modernizuoti įmonės valdymą, ir jame taikyti etikos normomis pagrįstus reikalavimus, visų pirma turi nusistatyti tobulintinas vietas įmonėje. Nuolatinis darbuotojų stebėjimas, jų nuomonės sužinojimas ir priėmimas užtikrins geresnius įmonės veiklos rezultatus ateityje.
- AB LESTO siekdama neapleisti lyderio pozicijų rinkoje, turėtų pakeisti vadovavimo politiką skirtingų miestų klientų aptarnavimo centruose. Išnagrinėjus skirtingų miestų darbuotojams svarbiausius ir labiausiai motyvuojančius veiksnius, įmonė turėtų valdymo politiką pakreipti pagal to regiono ar srities poreikius. Kadangi dabar taikoma politika yra vienoda visiems miestams, nepriklausomai nuo centro dydžio, tai vienuose miestuose dirbančiųjų vadybininkų poreikiai yra patenkinami, o kituose - ne.
- Svarbią vietą rinkoje užimančioje įmonėje turėtų veikti personalo administravimo skyrius, kuris užsiimtų darbuotojų nuomonių tyrimais ir atkreiptų dėmesį į jų rezultatus turėtų kurti ir taikyti darbuotojams palankias motyvavimo bei poreikių tenkinimo priemones.
- Kad būtų pagerintas įmonės vidinis klimatas, yra reikalinga organizuoti komandos formavimo (angl. team building) užsiėmimus, kurių metu darbuotojams suteikiama proga geriau pažinti savo kolegas, įvairioms situacijoms spręsti reikalingas komandinis darbas ir tarpusavio pasitikėjimas – pagrindinis veiksnys turintis įtaką įmonės vidinio klimato kokybei.
- Dėl didelės darbuotojų kaitos įmonėje, o ypač didesniuose miestuose, seniau dirbantiems atitenka užduotis apmokyti naujai atėjusius. Tam, kad išvengtų seniau dirbančiųjų darbo našumo sumažėjimo, turėtų būti paskirtas vienas ar keli asmenys, atsakingi už naujo darbuotojo apmokymą.
- Pagal atlikto tyrimo rezultatus matome, kad AB LESTO siekdama modernizuoti įmonės valdymą, dėmesį turi atkreipti į: darbuotojų kaitos valdymą, motyvavimo ir skatinimo priemonių taikymą, darbuotojų poreikių aiškinimąsi ir jų išpildymą. Atliktas tyrimas atskleidė problemines ir tobulinimo reikalaujančias sferas, todėl tai yra puiki nuoroda siekiant įmonės valdymo modernizavimo. AB LESTO siekdama užtikrinti etišką valdymą turėtų tęsti tyrimus darbuotojų mikroklimate ir organizacinės kultūros įmonėje srityje tam, kad būtų galima tiksliai identifikuoti ir spręsti esamas problemas. Svarbiausia neapsiriboti esama situacija, o tęsti tyrimus etiško valdymo modernizavimui užtikrinti.

LITERATŪRA

1. **Allhoff F.** What Are Applied Ethics? // *Sci Eng Ethics*. – 2010, No. 17, p. 1-20. – ISSN 11948-010-9200
2. **Baršauskienė V., Janulevičiūtė B.** Žmogiškieji santykiai: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1999. – 387 p. – ISBN 9986-13-715-2
3. **Bruce W.** Codes of ethics and codes of conduct: *Public Integrity Annual*. 1996, No. 1, p. 13-22.
4. **Cameron K., Quinn R.** Diagnosing and changing organizational culture. – San Francisco: Jossey Bass, 2006. – 242 p. – ISBN 13-978-0-7879-8283-6
http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=b1RwWniTsUAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=cameron+quinn&ots=5lj6UxBRqD&sig=L1sisew5eEwtWom8mz45Nz5LxdM&redir_esc=y#v=onepage&q=cameron%20quinn&f=false [žiūrėta 2013-10-16]
5. **Conroy S., Emerson T.** Business ethics and religion: religiosity as a predictor of ethical awareness among students // *Journal of business ethics*. – Netherlands: Kluwer academic Publishers, 2004, No. 50, p. 383-396.
<http://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000025040.41263.09#page-1>
<http://www.ebiblioteka.lt/resursai/LMA/Filosofija/F-07.pdf> [žiūrėta 2013-09-05]
6. **Hashim M.** Islamic Perception of Business Ethics and the Impact of Secular Thoughts on Islamic Business Ethics // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. - Government College of Management Science, Peshawar, KPK-Pakistan, 2012, No. 3(2), p. 98-121. - ISSN: 2222-6990. <http://www.hrmars.com/admin/pics/656.pdf> [žiūrėta 2013-08-17]
7. **Jakavonytė L.** Dalykinės etikos dėstymo strategijos // *Problemos*. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006, p. 176-183. - ISSN 1392-1126.
http://www.leidykla.eu/fileadmin/Problemos/Problemos_69/Laimute_Jakavonyte.pdf [žiūrėta 2013-10-03]
8. **Juščius V., Snieška V.** Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations // *Engineering Economics*. – 2008, No 3 (58), p. 34-44. - ISSN 1392-2785
<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/58/1392-2758-2008-3-58-34.pdf> [žiūrėta 2013-09-11]
9. **Kalenda Č.** Taikomoji etika: iškilimas ir ypatybės Lietuvoje // *Filosofija. Sociologija*. – Lietuvos mokslų akademija, 2009, Nr. 20(1), p. 54-62. <http://archive.minfolit.lt/arch/19501/19859.pdf> [žiūrėta 2013-09-13]
10. **Kas svarbiausia vadovo elgesyje?** <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleId=6397ba83-f4d6-49b5-bb4f-ec8b0a98bf90> [žiūrėta 2013-09-10]

11. **Kazokienė L.** Verslo socialinė ir etinė atsakomybė rinkodaros aspektu // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* – Kaunas: KTU, 2005, Nr. 5 (2009), p. 166-170. <http://smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Kazokiene.pdf> [žiūrėta 2013 09 13]
12. **Kučinskas V.** Vadovavimo etika: monografija. – Klaipėdos universitetas, 2007, - 230 p. – ISBN 978-9955-18-256-6
13. **Labenskytė G., Patapas.** Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje // *Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai.* – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, Nr. 10(4), p. 589-603. - ISSN 2029-2872. <http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=1e5ac0b2081042d2857bdd574092c957>
14. **Laumenskaitė E.** *Ekonomika, etika ir vertybės // Pinigų studijos. Ekonomikos teorija ir praktika* – Vilnius: LMA Ekonomikos institutas, 2001, Nr. 2, p. 34-50. http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2001_02_03.pdf [žiūrėta 2013-09-13]
15. **Laumenskaitė E.** *Verslo etikos funkcionalumas // Filosofija. Sociologija.* – Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2003, Nr. 4, p. 7-13. – ISSN 0235-7186 <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/LMA/Filosofija/F-07.pdf> [žiūrėta 2013-09-03]
16. **Laurinavičius A.** *Etikos kodeksų veiksmingumas ir statutinės tarnybos reputacija // Jurisprudencija.* – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004, Nr. 63 (55), p. 72-86. http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/jurisprudencija/archyvas/dwn.php?id=312593 [žiūrėta 2013-09-16]
17. **Laurinavičius A.** *Žmogaus ir pilietinių teisių problemos statutinėje tarnyboje. Dalykinės etikos infrastruktūra ir statutinių pareigūnų kvalifikacija // Jurisprudencija.* – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, Nr. 48 (40), p. 5-15. http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/jurisprudencija/archyvas/dwn.php?id=309549 [žiūrėta 2013-09-14]
18. **Levanaitė R., Raubickas L.** *Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas // Jaunųjų mokslininkų darbai.* – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2010, Nr. 1 (26), p. 104-114. ISSN 1648-8776 http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1648-8776.N_1_26.PG_104-114/DS.002.0.01.ARTIC [žiūrėta 2013-11-03]
19. **Lohrie A., Merck J.** *Sozialverantwortung im handel – praktische erfahrungen beim Otto Versand unter besonderer Berücksichtigung des SA 8000: Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis.* – München: Mering, 2000. – p. 43-54.

20. **Luebcke K.** Verslo etikos elementų įtakos paslaugų įmonės veiklos rezultatams analizė // Verslas, vadyba ir studijos. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2009, 139-153 p.
21. **Manisha P.** Business ethics. – Kolhapur : College of Commerce & Management, 2011. – 152 p. - ISBN 978-81-224-1855-2
22. **Mažylė J.** Teisės ir etikos normų taikymas Lietuvos žurnalistų ir leidėjų etikos kodekse // Informacijos mokslai. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2009, Nr. 51, p. 102-123. – ISSN 1392-0561
<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=499e05c34a244a24b5ea288b5f65f088>
[žiūrėta 2013-09-15]
23. **Milton S.** Some observations on CSR and strategic management // Vezettestudomány - Tanulmányok, 2010, Nr. 2, p. 59-68. – ISSN 0133-0179.
24. **Misevičius V.** Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2003. – 215 p. – ISBN 9955-09-444-3
25. **Nikaitė I., Vveinhardt.** Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui: Jaunųjų mokslininkų darbai. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008, Nr. 1(17), p. 176-186. <http://www.cceol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=9c1c72b7-501b-43fb-bffe-ee910ee4da10&articleId=5d4dae04-5d7e-4e5f-85a1-d6bec9b38936> [žiūrėta 2013-09-05]
26. **Palidauskaitė J.** Elgesio kodeksai: naujos teorinės paradigmos ir praktiniai įgyvendinimo aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2003, Nr. 6, p. 55-64. – ISSN 1648-2603
http://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241576#page=55 [žiūrėta 2013-09-10]
27. **Palidauskaitė J.** Etika valstybės tarnyboje: mokslinė monografija. - Kaunas: Technologija, 2010. – 500 p. – ISBN 978-9955-25-721-9
28. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2007, Nr. 19, p. 33-45. – ISSN 1648-2603 http://internet.ktu.lt/en/science/journals/vpa/z19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf [žiūrėta 2013-10-11]
29. **Palidauskaitė J.** Viešojo administravimo etika: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2001. – 236 p. – ISBN 9955-09-009-X
30. **Paulavičiūtė A.** Verslo etikos būklė Lietuvoje. – Vilnius: Technika, 1998. – 72 p. – ISBN 9955-497-50-5
31. **Pruskus V.** Verslo etika : laiko iššūkiai ir atsako galimybės: vadovėlis. - Vilnius: Enciklopedija, 2003. – p. 387. – ISBN 9986-4333-04
32. **Pruskus V.** Verslo etika: vadovėlis. - Vilnius: Enciklopedija, 2002. – p. 289. - ISBN 9986-

33. **Pruskus V., Lukoševičius V.** Organizacijų kultūra: mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2009. – 204 p. – ISBN 978-9955-20-479-4
34. **Pučėtaitė R.** Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, Nr. 4, p. 328-334. – ISSN 1822-6515
35. **Reidenbach R., Robin D.** Toward the development of multidimensional scale of improving evaluations of business ethics // *Journal of business ethics*. – Netherlands: Kluwer academic Publishers, 1990, No. 9, p. 639-653. <http://link.springer.com/article/10.1007/BF00383391#page-1> [žiūrėta 2013-09-05]
36. **Shakeel M., Khan M., Khan A.** Impact of culture on Business Ethics // *Far East Journal of Psychology and Business*. - The University of Lahore Pakistan, 2011, No. 2(3), p. 59-71. <http://www.fareastjournals.com/files/FEJPBV3N2P5.pdf> [žiūrėta 2013-08-18]
37. **Stankevičienė A., Liučvaitienė A., Šimelytė A.** Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje // *Verslas: teorija ir praktika*. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2010, Nr. 11 (2), p. 151-158, ISSN 1648-0627.
38. **Svarbiausios motyvacijos priemonės, kurias pateikia darbuotojai.** <http://www.profesiniai kontaktai.lt/7-svarbiausios-motyvacijos-priemones-kurias-pateikia-darbuotojai/> [žiūrėta 2013-09-27]
39. **Šavareikienė D.** Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008. – 129 p. – ISBN 978-9986-38-890-6
40. **Tarptautinių žodžių žodynas.** <http://www.ukc.ktu.lt/zodynas/word.php?zodis=motyvacija> [žiūrėta 2013-09-25]
41. **Vasiljevienė N.** Etikos infrastruktūros diegimas sveikatos priežiūros organizacijose: monografija. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2004. -784 p. – ISBN-9955-497-67-X
42. **Vasiljevienė N.** Įmonių etika verslo praktikoje. – Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002. – 312 p. – ISBN 9955-497-22-X
43. **Vasiljevienė N.** Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos: monografija. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006. – 821 p. – ISBN-9955-695-15-3
44. **Vyšniauskienė D. Kundrotas V.** Verslo etika: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1999. – 261 p. – ISBN 9986-137-22-5
45. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // *Filosofija. Sociologija*. – Vilnius: Lietuvos mokslų akademija, 2007, Nr. 4 (18), p. 105-117 <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf> [žiūrėta 2013-10-15]

Geštautaitė V. Verslo etika ir jos vaidmuo modernizuojant įmonės valdymą / Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Laurinavičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013. - 83 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas verslo etikos vaidmuo įmonės valdyme, atskleista profesinės etikos nauda ir poreikis kiekvienoje įmonėje. Iškelta problema, kaip verslo etikos pagalba galima modernizuoti įmonės valdymą ir jos veiklą padaryti efektyvesne, verslo etikos kaip vadybos instrumento pagalba. Pirmoje darbo dalyje, teoriniu aspektu tiriama verslo etikos paradigma, ieškant verslo ir etikos sąsajų šiuolaikiniame versle. Antroje dalyje nagrinėjama verslo etikos infrastruktūra ir kaip jos dedamųjų pagalba galima modernizuoti įmonės valdymą. Trečiojoje dalyje aptariama organizacinės kultūros svarba įmonės valdymo procese ir etikos įtaka visai įmonės veiklai. Ketvirtojoje – tiriamojoje darbo dalyje atliktas vadovaujančias pareigas užimančių asmenų – ekspertų interviu ir įvykdyta visų AB LESTO klientų aptarnavimo centruose dirbančių vadybininkų apklausa.

Pagrindiniai žodžiai: verslo etika, įmonės valdymo modernizavimas, motyvavimas, socialinė atsakomybė, etiškas valdymas.

Geštaitaitė V. Business ethic and its role in the company's modernization process / Master's Work in International Trade. Supervisor prof. dr. A. Laurinavičius. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris university, 2013. - 83 p.

ANNOTATION

There are analyzed the role of business ethics in business management and revealed the benefit of professional ethics in every company, in this Master thesis. There are raised a problem about business ethics influence in the company's management modernization process. Also there is analyzed the business ethics as the instrument of modern management influence in business effectiveness increasing process. In the first part of this thesis, from the theoretical aspect of business ethics is analyzed the ethics paradigm, finding links between business and ethics nowadays. The second part reveals the business ethics infrastructure components and how they can help to modernize the management in corporation. The third section discusses the importance of organizational culture in every corporation and ethical impact in the company's activities. There was accomplished the expert interviews and the employees survey in the fourth part.

Key Words: business ethics, modernization of company's management, motivation, social responsibility, ethical management.

SANTRAUKA

Geštautaitė V. Verslo etika ir jos vaidmuo modernizuojant įmonės valdymą / Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Laurinavičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013. - 83 p.

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes šiuolaikiniame pasaulyje, vis plečiantis rinkoms ir vis daugėjant verslo subjektų skaičiui jose, iškyla poreikis nustatyti tam tikras taisykles, kurios užtikrintų moralės normų laikymąsi. Verslo etika būdama etikos šaka, savyje sujungia visuomenės ir individo interesus. Nagrinėjant verslo etiką kaip įmonės ir išorinių suinteresuotųjų santykį svarbu ir verta ištirti verslo etikos vaidmenį įmonės viduje, kaip įmonės valdymo įrankį. Baigiamajame darbe iškelta problema koks yra verslo etikos vaidmuo šiuolaikiniame versle norint modernizuoti įmonės valdymą. Siekiama mokslinių teorijų ir praktikos analizės pagrindu atskleisti verslo etikos infrastruktūros kūrimo ir jos diegimo kuriant etišką ir socialiai atsakingą verslo įmonę, aspektus, pateikti pasiūlymų, dėl verslo etikos poveikio stiprinimo įmonės valdyje. Norint atskleisti verslo etikos vaidmens svarbą magistro baigiamojo darbo metu buvo atliekama mokslinės ir metodinės literatūros analizė, o siekiant atrasti įmonės valdymo tobulintinas vietas, buvo atliktas vadovų – ekspertų interviu bei įvykdyta visų miestų klientų aptarnavimo centruose dirbančių darbuotojų apklausa. Atliekant šią analizę buvo siekiama pateikti etiškos, socialiai orientuotos įmonės valdymo modernizavimo pasiūlymus bei verslo etikos poveikio įmonės veiklai stiprinimo priemones.

Atlikus tyrimą, buvo atskleistos pagrindinės AB LESTO klientų aptarnavimo centrų valdymo problemos: didelė darbuotojų kaita, jų nepasitenkinimas esama darbo aplinka bei keliamais reikalavimais ir darbuotojų žinių apie įmonės vykdomą politiką ir etikos normų laikymąsi stygius. Buvo padaryta išvada, kad vadovų valdymo stilius stipriai įtakoja darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį bei jų motyvaciją ir lojalumą įmonei. Siekiant užtikrinti sėkmingą tolimesnės įmonės veiklos plėtrą, įmonei svarbiausia atkreipti dėmesį į vidinės įmonės kultūros problemas – darbuotojų atsidavimo nebuvimą, jų motyvacijos mažėjimą ir didelę darbuotojų kaitą. Labai svarbu gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, puoselėti darbuotojų motyvaciją darbui, atitinkamomis priemonėmis mažinti atskirtį tarp įmonės vadovų ir darbuotojų. Bendradarbiavimo ir komandinio darbo svarbos išryškėjimas ir užtikrinimas įmonei padės neprarasti lyderio pozicijų rinkoje ilgalaikėje perspektyvoje.

Darbą sudaro 4 skyriai, kurie yra suskirstyti į 13 poskyrių, taip pat pateikiamas įvadas, išvados ir rekomendacijos bei naudotos literatūros sąrašas ir priedai.

SUMMARY

Geštaitaitė V. Business ethic and its role in the company's modernization process / Master's Work in International Trade. Supervisor prof. dr. A. Laurinavičius. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris university, 2013. - 83 p.

Master's thesis topic is relevant because in today's world there is the expansion of markets and the growing number of businesses in them and there is a need to establish certain rules to ensure compliance with the norms of morality. Business ethics as a branch of ethics in itself combines public and individual interests. Analyzing business ethics is important to ensure the relation between a company and external stakeholders. There is raised a problem about the role of business ethics in modern business and in management modernizing process in company. There was attempting to reveal the ethical and social responsible business aspects sustaining the scientific theory and practice analyze. In order to reveal the role of business ethics in the master's thesis was carried out scientific and methodological literature, and to discover areas for improvement of enterprise management has been carried out managers - expert interviews, and done all the company's employees survey. By this analysis was intended to provide ethical, socially responsible business management modernization proposals and to reveal business ethics influence in strengthening the corporation's activity.

The research has revealed the main LESTO customer service center management problems: a high turnover of the employees, their dissatisfaction with the current working environment and the requirements and the gap in employees' knowledge of company policies and ethical standards. It was concluded that job satisfaction and motivation and loyalty is strongly influenced by the level of executive management style. In order to further ensure the success of the company's activities, a company has to pay attention to the corporate culture problems - lack of staff commitment, motivation gap and a significant decline in staff turnover. It is very important to improve employee relationships fostering employee motivation to work and appropriate measures to reduce the gap between managers and employees. Highlighting the importance of teamwork and ensuring the relationships between all company members will help the company to continue the lead the market in the long run.

The work consists of 4 themes, which is divided into 13 sub-themes, as well there are given an introduction, conclusions and recommendations, references and appendices.

PRIEDAI

AB LESTO KLIENTŲ APTARANVIMO CENTRAI LIETUVOJE



Nr.	Klientų aptaranavimo centro pavadinimas	Būsena
1	Akmenės KAC	Uždarinėjamas
2	Alytaus KAC	
3	Anykščių KAC	
4	Biržų KAC	
5	Druskininkų KAC	
6	Ignalinos KAC	
7	Jonavos KAC	
8	Joniškio KAC	
9	Jurbarko KAC	
10	Kaišiadorių KAC	
11	Kauno KAC	
12	Kėdainių KAC	
13	Kelmės KAC	
14	Klaipėdos KAC	
15	Kretingos KAC	
16	Kupiškio KAC	
17	Lazdijų KAC	Uždarinėjamas
18	Marijampolės KAC	
19	Mažeikių KAC	
20	Molėtų KAC	Uždarinėjamas
21	Pakruojo KAC	Uždarinėjamas
22	Panevėžio KAC	
23	Pasvalio KAC	

Nr.	Klientų aptaranavimo centro pavadinimas	Būsena
24	Plungės KAC	
25	Prienų KAC	Uždarinėjamas
26	Radviliškio KAC	Uždarinėjamas
27	Raseinių KAC	
28	Rokiškio KAC	
29	Skuodo KAC	
30	Šakių KAC	
31	Šalčininkų KAC	
32	Šiaulių KAC	
33	Šilalės KAC	Uždarinėjamas
34	Šilutės KAC	
35	Švenčionių KAC	
36	Tauragės KAC	
37	Telšių KAC	
38	Trakų KAC	Uždarinėjamas
39	Ukmergės KAC	
40	Utenos KAC	
41	Varėnos KAC	
42	Vilkaviškio KAC	Uždarinėjamas
43	Visagino KAC	
44	Vilniaus KAC	
45	Zarasų KAC	Uždarinėjamas

2 PRIEDAS

AB LESTO KLIENTŲ APTARANVIMO CENTRŲ DARBUOTOJAI

Nr.	Klientų aptaranavimo centro pavadinimas	Dirbančiųjų vadybininkų skaičius (A – atostogos)
1	Akmenės KAC	-
2	Alytaus KAC	5
3	Anykščių KAC	3
4	Biržų KAC	3
5	Druskininkų KAC	2
6	Ignalinos KAC	2
7	Jonavos KAC	3
8	Joniškio KAC	2
9	Jurbarko KAC	3
10	Kaišiadorių KAC	2
11	Kauno KAC	34 – 8A=26
12	Kėdainių KAC	4
13	Kelmės KAC	2
14	Klaipėdos KAC	16 – 5A=11
15	Kretingos KAC	4 – 1A=3
16	Kupiškio KAC	2
17	Lazdijų KAC	-
18	Marijampolės KAC	5
19	Mažeikių KAC	4
20	Molėtų KAC	-
21	Pakruojo KAC	-
22	Panevėžio KAC	8
23	Pasvalio KAC	4 – 1A=3

Nr.	Klientų aptaranavimo centro pavadinimas	Dirbančiųjų vadybininkų skaičius (A – atostogos)
24	Plungės KAC	3
25	Prienų KAC	-
26	Radviliškio KAC	-
27	Raseinių KAC	2
28	Rokiškio KAC	3
29	Skuodo KAC	2
30	Šakių KAC	3 – 1A=2
31	Šalčininkų KAC	5 – 2A=3
32	Šiaulių KAC	8
33	Šilalės KAC	-
34	Šilutės KAC	2
35	Švenčionių KAC	3
36	Tauragės KAC	3 – 1A=2
37	Telšių KAC	3
38	Trakų KAC	-
39	Ukmergės KAC	7 – 2A=5
40	Utenos KAC	4
41	Varėnos KAC	2
42	Vilkaviškio KAC	-
43	Visagino KAC	5 – 2A=3
44	Vilniaus KAC	43 – 10A=33
45	Zarasų KAC	-

AB LESTO KAC VADYBININKŲ APKLAUSOS ANKETA

1. Jūsų lytis?

- Vyras
- Moteris

2. Kiek metų dirbate AB LESTO? (jei dirbate iki metų, rašykite „iki 1 m.“)

3. Kokio miesto AB LESTO KAC dirbate?

4. Ar per pastaruosius 3 metus darbo įmonėje LESTO buvote paaukštintas pareigose?

- Taip
- Ne

5. Ar įmonė turi etikos kodeksą?

- Taip
- Ne

6. UAB LESTO vizija yra „Pavyzdinė įmonė, turinti visuomenės pasitikėjimą“. Kaip ją suprantate? (trumpai apibūdinkite)

7. UAB LESTO misija yra „Patikima elektros energija kiekvieno prasmingam gyvenimui“. Kaip ją suprantate? (trumpai apibūdinkite)

8. Nurodytiems teiginiams priskirkite reikšmę „+“ kai teiginys įmonėje pasireiškia, ir „-“ kai su AB LESTO teiginys nėra susijęs.

	„+“ teiginys įmonėje pasireiškia	„-“ teiginys nėra susijęs su įmone
Etiškas elgesys su darbuotojais, įmonei didinant veiklos efektyvumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiškas elgesys su klientais, įmonei didinant veiklos efektyvumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiškas elgesys su aplinka, įmonei didinant veiklos efektyvumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiškas elgesys su darbuotojais, tenkinant darbuotojų poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiškas elgesys su klientais, tenkinant darbuotojų poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiškas elgesys su aplinka, tenkinant darbuotojų poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiškas elgesys su darbuotojais, siekiant nustatytų tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiškas elgesys su klientais, siekiant nustatytų tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiškas elgesys su aplinka, siekiant nustatytų tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kokie veiksniai nulėmė Jūsų pasirinkimą įsidarbinti AB LESTO? (galimi keli atsakymų variantai)

- Atlyginimas
- Darbo aplinka
- Savirealizacijos galimybės
- Socialinės garantijos
- Karjeros galimybės
- Įmonės vardas

10. Kas Jus skatina (dabar) dirbti AB LESTO? (galimi keli atsakymų variantai)

- Atlyginimas
- Darbo aplinka
- Savirealizacijos galimybės
- Socialinės garantijos
- Karjeros galimybės
- Įmonės vardas
- Negalėjimas susirasti kito darbo

11. Ar vadovo/ų elgesys su Jumis, skatina Jus dirbti geriau?

- Taip skatina, nes vadovas su manimi elgiasi kaip su lygiaverčiu partneriu
- Taip skatina, nes vadovas yra reiklus sau ir pavaldiniams
- Ne, neskatina, nes vadovas mane nemotyvuoja
- Ne, neskatina, nes vadovas yra per griežtas

12. Kas jus motyvuotų dirbti daugiau ir prisiimti papildomų pareigų? (galimi keli atsakymų variantai)

- Materialinis skatinimas
- Ekskursijos su kolektyvu
- Nefinansinės dovanos
- Komandiruotės ir stažuotės į kitas šalis
- Palankus ir draugiškas bendradarbiavimas su vadovais
- Šilti santykiai kolektyve
- Lankstus valdymo stilius
- Pripažinimas ir pagyrimai
- Įdomus darbo pobūdis
- Karjeros galimybės
- Asmeninio tobulėjimo galimybės įmonėje

13. Moralinę aplinką kolektyve vertinu... (galimi keli atsakymų variantai)

- Teigiamai, nes kolektyvas yra draugiškas
- Teigiamai, nes vadovai bendradarbiauja su darbuotojais
- Neigiamai, nes santykiai su kolegomis tik formalūs
- Neigiamai, nes nėra bendradarbiavimo su vadovais

14. Kaip apibūdintumėte psichologinį KAC klimatą (santykius tarp kolegų)?

- Draugiški santykiai su visais/omis kolegomis
- Santykiai tarp kolegų tik dalykiniai (formalūs)
- Santykiai geri tik tarp keletu artimiausių kolegų
- Santykiai su kolegomis prasti

15. Ar keliami reikalavimai norint gauti KAD (kintamą atlyginimo dalį) atitinka realybę (KAD ir reikalaujamų atlikti darbų santykis)?

- Taip atitinka
- Ne neatitinka, nes reikalavimai per žemi
- Ne neatitinka, nes reikalavimai per aukšti

16. Kaip dažnai kolektyve kyla konfliktai?

Visada Dažnai Kartais Retai Niekada



AB LESTO KAC VADOVŲ INTERVIU KLAUSIMAI

1. Kiek metų dirbate AB LESTO?
2. Ar per pastaruosius 3 metus darbo įmonėje LESTO buvote paaukštintas pareigose?
 - a. Taip
 - b. Ne
3. Kuriam tipui, pagal bendruosius požymius Jūsų nuomone būtų galima priskirti AB LESTO KAC?

I	II
<ul style="list-style-type: none"> • Stiprus bendrumo jausmas • Dideli įmonės įsipareigojimai darbuotojams • Komandinis darbas • Kolektyvo vieningumas • Darbuotojo svarba dalyvaujant įmonės veikloje • Humaniškumas • Draugiška darbo aplinka 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovatyvumas • Veiklos lankstumas • Nuolatinis siekis eksperimentuoti • Rizikingumas • Kūrybos laisvė • Asmeninės iniciatyvos palaikymas • Gebėjimas greitai reaguoti į greitai ir nuolat kintančias sąlygas
III	IV
<ul style="list-style-type: none"> • Nuolatinis taisyklių laikymasis • Asmeniškumo sumenkinimas • Darbuotojų atranka grįsta įvertinimu • Hierarchiškumas • Atskirtis tarp vadovų ir darbuotojų • Oficialumas • Stabilumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Svarbūs išoriniai santykiai su vartotojais, tiekėjais, institucijomis ir pan. • Labai svarbūs galutiniai rezultatai • Nuolatinis pelno siekimas • Agresyvi strategija pagrįsta aiškiais tikslais • Svarbiausia produktyvumas ir konkurencingumas bei esama pozicija konkurencinėje kovoje. • Siekis lyderiauti savo nišoje

4. Kokiomis savybėmis pasižymintį savo vadovą įvardintumėte kaip idealų?

5. Kas jus motyvuoja dirbti AB LESTO?

- a. Materialinis skatinimas
- b. Tobulėjimo galimybės įmonėje
- c. Karjeros galimybės
- d. Įdomus darbo pobūdis
- e. Pripažinimas ir pagyrimai
- f. Lankstus valdymo stilius
- g. Šilti santykiai kolektyve
- h. Palankus ir draugiškas bendradarbiavimas
- i. Komandiruotės ir stažuotės į kitas šalis
- j. Nefinansinės dovanos
- k. Ekskursijos su kolektyvu

6. Kaip dažnai kolektyve kyla konfliktai?

Visada Dažnai Kartais Retai Niekada



Kokios jų priežastys?

7. Kokios darbuotojų motyvavimo priemonės numatomos taikyti ateityje?

8. Kas Jūsų nuomone darbuotojus skatina dirbti būtent AB LESTO?

- a. Atlyginimas
- b. Įmonės vardas
- c. Karjeros galimybės
- d. Darbo aplinka
- e. Socialinės garantijos
- f. Savirealizacijos galimybės

9. Ar įmonė turi etikos kodeksą?

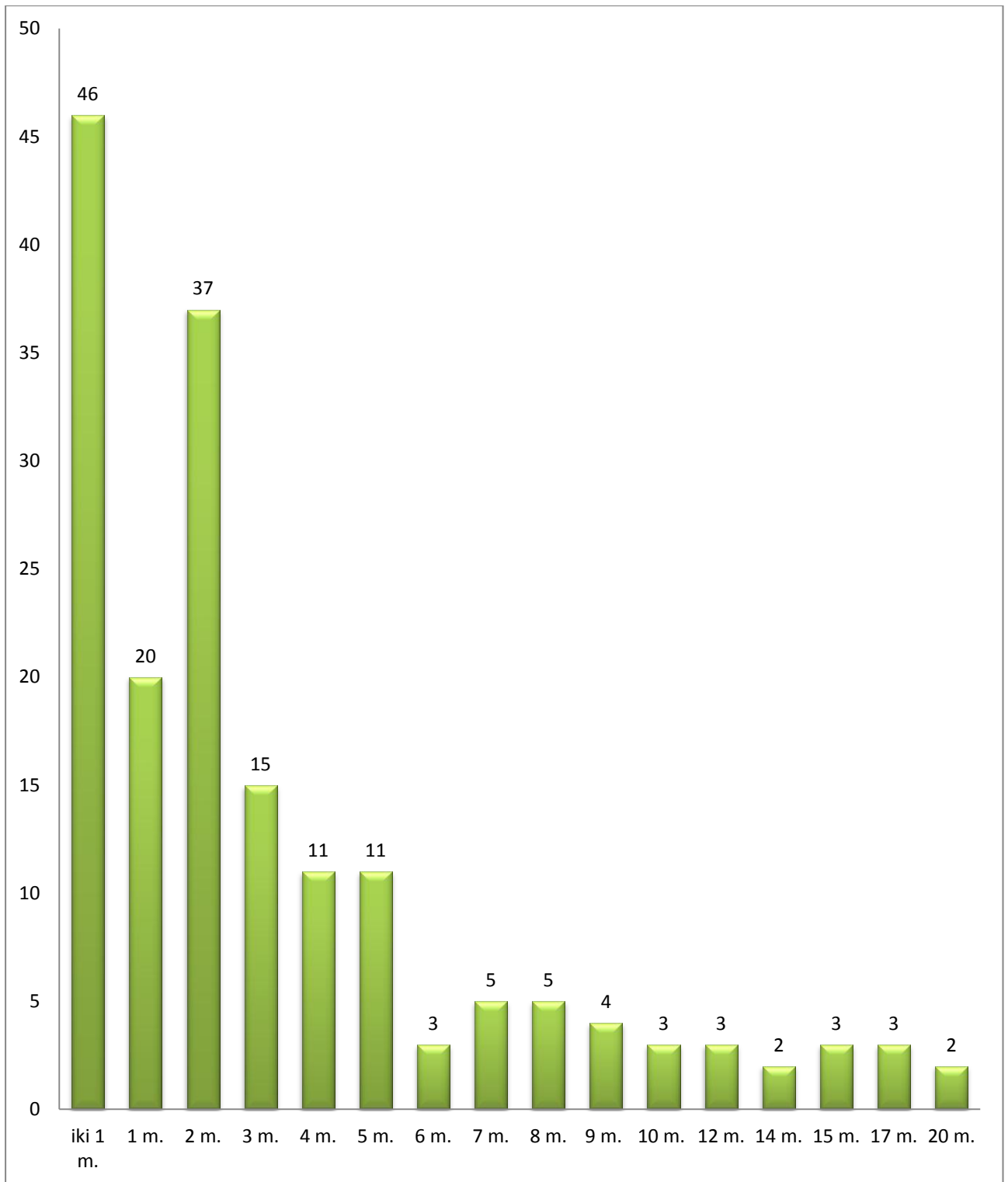
10. Ar reikalavimai keliami norint gauti KAD (kintamą atlyginimo dalį) atitinka realybę (KAD ir įdirbio santykis)?

- a. Taip atitinka
- b. Ne neatitinka, nes reikalavimai per žemi
- c. Ne neatitinka, nes reikalavimai per aukšti

**AB LESTO SKIRTINGŲ MIESTŲ KAC SUSKIRSTYMAS GRUPĖMIS PAGAL
DARBUOTOJŲ SKAIČIŲ**



AB LESTO KAC DARBUOTOJŲ DARBO ĮMONĖJE TRUKMĖ



AB LESTO KAC ELGESIO KODEKSAS

Elgesio Kodeksas

- Suteikiu pagalbą kitam, konsultuoju, dalinuosi patirtimi ir žiniomis
- Pagarbiai bendrauju su visais, visur ir visada
- Tęsiu pažadus (žodinis susitarimas tiek pat svarbus kaip ir patvirtintas raštu)
- Drąsiai prisiimu atsakomybę
- Ne kaltinu, o ieškau sprendimų komandoje ir asmeniškai, išklausu kiekvieną ir diskutuoju
- Visada ieškau naujų, efektyvesnių problemos sprendimo ar darbo atlikimo būdų ir domiuosi naujausiais profesinės srities pasiekimais, atradimais
- Demonstruoju neformalų požiūrį į darbo laiką ir funkcijas, ypač kritinėse situacijose
- Gerbiu savo ir kitų laiką bei nuomonę; kito atliekamas darbas man yra svarbus kaip mano paties
- Draugiškai priimu naujus kolektyvo narius, neparodau išankstinės nuostatos, kuriu gerą psichologinę atmosferą
- Pozityviai atstovauju bendrovei; pristatau bendrovės naujoves ir papasakoju apie jas



AB LESTO KAC DARBUOTOJŲ ATSAKYMŲ APIE ĮMONĖS VIZIJĄ SUVESTINĖ

Įmonės vizija „Pavyzdinė įmonė, turinti visuomenės pasitikėjimą“	
Įmonės vizijos apibūdinimas pagal respondentus	Geras vardas ir atsiliepiamai apie įmonę, rodo, kad yra pavyzdinė.
	Įmonė kaip pavyzdys kitoms, kuria visuomenė pasitiki.
	Taip, kad Lesto klientams atrodytų nebe monopolininkė, o paslaugi, įsiklausanti į problemas ir lūkesčius.
	Įmonė, kuriai svarbiausia vartotojas
	Darbus atlikti sąžiningai, su vartotojais bendrauti mandagiai, stengtis išklaudyti ir maksimaliai padėti išspręsti klientui rūpimus klausimus.
	Įmonė turi veikti skaidriai ir aiškiai visuomenei.
	Tai reiškia, jog teoriškai stengiamasi patenkinti kliento poreikius, skelbiant viziją, jog klientas visada teisus. Teoriškai.
	Įmonė, kuri nebebūtų apibūdinama kaip ta, kuri apvaginėja ir apgaulinėja, skaidrią veiklą vykdanči ir patikimas paslaugas teikiantis verslo subjektas
	Įmonė savo pavyzdiniu elgesiu siekia visuomenės pasitikėjimo.
	Neskanus saldaini įvyniotas į labai gražų popierėlį
	Vizija graži, nori būti pavyzdinga įmonė, bet veiksmai neatitinka vizijos - klientai "prievartaujami" su TD, su ME, mažesni KAC uždarinėjami.
	Įmonė sukūrusi gerą įvaizdį, patraukli ieškantiems darbo
	Monopolistai
	Monopolininkas
	Įmonė kurianti klientų pasitikėjimą, skatinanti klientų gerą požiūrį.
	Vizija gal ir gera, bet visuomenė nebepasitiki tokia įmone, kuri uždaro KACus, nes jau klientai nėra svarbūs. Prievartaujami vartotojai susidaryti TD, prisijungti prie ME, nors jiems tai nereikalinga.
	Įmonė, kurios veikla yra skaidri ir visuomenė ja pasitiki.
	Įmonė kuria pasitiki klientai
	Monopolistai
	Malonus ir profesionalus aptarnavimas
	Įmonė atitinkanti klientų lūkesčius
	Įmonė dirbanti žmonių gerovei
	Taip dauguma žmonių pasitikėjimą turi, dalis ne. Vieni žmonės džiaugiasi tapdami Lesto klientais, o tie kurie sunkiau tampa Lesto klientais, dėl to reiškia didelį nepasitikėjimą.
	AB LESTO vizija - noras ir įmonės siekis tapti išskirtine ir net pavyzdine įmone Lietuvos rinkoje (bendrame verslo sektoriuje). Tačiau įmonė siekia ne tik sėkmingai konkuruoti, tačiau nori turėti teigiamą vartotojų vertinimą.
	Įmonė dirbanti visuomenės labui
	Patikima įmonė besilaikanti savo žodžio
	Apie kurią visuomenė, žmonės kalba teigiamai, turi gerą įvaizdį.
	Dabar, manau, kad įmonė nėra pavyzdinė, šūkis - viskas dėl kliento gerovės, o daroma atvirkščiai - klientui blogiau

AB LESTO KAC DARBUOTOJŲ ATSAKYMŲ APIE ĮMONĖS MISIJĄ SUVESTINĖ

Įmonės misija „Patikima elektros energija kiekvieno prasmingam gyvenimui“	
Įmonės misijos apibūdinimas pagal respondentus	Kiekvienas klientas turi būtų patenkintas
	Tiekti patikimą energiją.
	Moderni ir nauja įranga, elektros tinklai, kurie veikia be gedimų, dirbančiųjų profesionali pagalba ir darbų efektyvumas.
	Jog stengiamės garantuoti kokybišką ir patikimą elektros tiekimą bei klientų aptarnavimą.
	Patikimai tiekti elektros energiją tam, kad kiekvienas žmogus galėtų gyventi patogiai ir visuomet reikalui esant gauti ir galėti vartoti elektros energiją
	„Vis tiek niekur nepabėgsit“
	Kuo mažiau elektros tiekimo sutrikimų, gedimai pašalinami per kuo trumpesnę laiko tarpą
	Įmonė daro viską, kad tik klientai būtų patenkinti (skyriaus darbo grafikas, aptarnavimo standartai)
	Misija yra darbo tikslas. AB LESTO savo veikla siekia užtikrinti EE kiekvienam namų ūkiui ar verslui.
	Tai aišku jog yra prasminga kiekvienam, nes monopolistai yra
	Patikimas elektros energijos tiekimas
	Kokybiška prekė, šiuo atveju - elektra, tiekiamą į kiekvienes namus be jokių problemų
	Nelabai suprantama ką norima pasakyti
	Vienas iš daugybės poreikių žmogui yra elektra, todėl kiekvienas nori ją gauti ir vartoti taip, kad nesusidurtų su nepatogumais ar kokias nesklandumais, todėl patikimai tiekiant elektrą užtikrinamas žmogaus poreikio patenkinimas ir jo gyvenimas šio poreikio atžvilgiu tampa prasmingesnis.
	Taip ir suprantu, be elektros niekur...
	Elektros energijos tiekimas turi būti patikimas, o ar nuo elektros tiekimo patikimumo gyvenimas tampa prasmingesnis? Galbūt...
	Elektra turi būti aprūpintas kiekvienas
Kuri turi autoritetą.	
Na deklaruojama, kad tai patikima elektros energija, bet tai ne visada taip yra.	