

# Ekonomikos humanizacija – efektyvios Lietuvos ūkio integracijos į Europos Sąjungą sąlyga

Nijolė Vasiljeviėnė

Vyr. mokslo darbuotoja humanitarinių mokslų daktarė  
Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas  
Muitinės g. 8, LT-3000, Kaunas  
Tel. (370 3) 731 01 27  
El. paštas: nijalex@is.lt; verslo\_etika@vukhf.lt

*Straipsnyje konstatuojama, kad šiuolaikinės inovatyvios vadybos, „Naujosios ekonomikos“ (New economics) sampratos yra persmelktos ekonominių santykių humanizacijos paradigma. ES šalyse diegiamos ir sėkmingai funkcionuoja naujos, socialiniais humanistiniais orientyrais paremtos ekonominių struktūrų strategijos. Į jas dabar jau inkorporuotos socialinės etinės dimensijos, todėl humanistinės ekonominės veiklos konstantos yra imanentiškos ilgalaikės ūkio plėtros strategijoms. Jos derina, subalansuoja ekonominius, ekologinius ir socialinius dorovinius visuomenės raidos parametrus. Straipsnio tikslas – supažindinti su etinėmis ekonomikos humanizacijos, ilgalaikės ūkio plėtros dimensijomis, atkreipti dėmesį į Lietuvoje dar neišnagrinėtus, tačiau nepaprastai svarbius etikos institucionalizacijos įmonėse aspektus, atskleisti naujų integralių socialinių humanitarinių mokslų konceptų daugiaplaniškumą, pateikiant jų gilias suvokimo būtinybę kaip galimybę įžvelgti dar gerai nepažintus integracijos iššūkius Lietuvos ekonomikai.*

*Pagrindiniai žodžiai: ekonomikos humanizacija, ilgalaikė subalansuota plėtra, verslo etikos institucionalizacija, socialiai orientuota rinka, etikos vadyba, įmonių / organizacijų etika.*

## Įvadas

*Tyrimų objektas.* Dabar išsivysčiusiose šalyse ekonomikos humanizacija tikslingai vykdoma institucionalizuojant verslo / dalykinę etiką (*business ethics*) į įmonių / organizacijų veiklą. Tai teikia realią naudą, padidina ekonominę efektyvumą. Etiniais instrumentais (*ethics tools*) gerinama socialinio kapitalo kokybė, didinamas žmogiškasis potencialas, konstruojamas saugesnis, palankesnis individui būvis tiek darbovietėse, tiek visuomenės gyvenimo plotmėje. Etikos institu-

cionalizavimas strategiškai svarbus ekonominei ir socialinei plėtrai, kadangi didėja žmogiškieji išteklių, kuriama pridėtinė vertė, didėja įmonės (organizacijos) konkurencingumas, įtvirtinama socialinė tvarka. Tačiau tokiam visuomenės gyvenimo tobulinimui posocialistinėje erdvėje trūksta ne tik pakankamo ekonominio pamato, bet ir galimą ekonomikos humanizacijos pažangą blokuoja inovatyvių naujos vadybos disciplinos – verslo etikos – žinių stoka, taip pat įsigalėjusios Lietuvos žmonių mentaliteto nuostatos ir stereotipai. Humanistinių (eti-

nių) ekonomikos dimensijų akcentavimas ir etikos vadyba organizacijose daugeliui Lietuvos žmonių iki šiol skamba kaip socialinė romantika ar utopija, geriausiu atveju – teoriniai išvedžiojimai... Tuo tarpu verslo (dalykinė) etika – kaip nauja integruota socialinių / humanitarinių mokslų disciplina – jau pajėgia realiai daryti įtaką ekonomikos humanizacijos procesams ir taip iš tikrųjų didinti ekonominį tiek įmonių, tiek visos šalies potencialą.

*Problema ir jos sprendimo naujumo argumentacija.* Adevkvaus, XXI amžiaus ekonomikos plėtros tendencijas atitinkančio žvilgsnio į vykstančius ekonomikos humanizacijos pokyčius pasigendama tiek daugelio Lietuvos ekonomistų aiškinimuose, tiek Seimo ar Vyriausybės dokumentuose, projektuose, problemų svarstymuose (ypač jo stokoja požiūris į socialines ekonominės plėtros užduotis). Nors Lietuvos ekonominės plėtros strategijoje iki 2015 m. minima ekonomikos humanizacijos sąvoka [31], tačiau tekste ir įvairiuose ekonomistų, politikų pasisakymuose ilgalaikės plėtros klausimais ryškiai atsiskleidžia tikrojo jos suvokimo trūkumas. Mokslškai pagrįsta ir ES šalyse vykdoma ekonomikos humanizacija suprantama ne vien kaip socialinės ir kultūrinės srities finansavimo didinimas (tuo apsiribota Lietuvos ekonominės plėtros strategijoje [31]), bet ir kaip pačios ekonominės struktūros – ekonominių subjektų santykių rekonstravimas, keičiant atgyvenusius vertikalius hierarchinius santykius horizontaliais, partneriškais, oriais, abipusiškai pagarbiais, atsižvelgiant į darbuotojų socialines ir moralines teises. Nors naujosios sąvokos ir konceptai deklaratyviai ir yra minimi, tačiau esminių jų parametų nėra (pvz., akivaizdžiai matyti, jog konceptualiai iki galo nesuprastos kartinės

ekonomikos humanizaciją grindžiančios „stakeholderių“ – *suinteresuotojų* bei „sustainability“ – *subalansuotumo* koncepcijos), tuo labiau viešasis diskursas tiesiog kupinas kalbų, svarstymų, netgi skandalų dėl įvairių „nehumanizuotos ekonomikos“ bėdų. Tą rodo ir nemažai metų vykdomi VU KHF Verslo etikos centro moksliniai tyrimai [18; 35; 44–47].

Pažymėtina, kad oficialiuose dokumentuose, ekonomistų, o ir politikų pasisakymuose, dažniausiai žodžiai vartojami tie patys, tačiau modeliai, kuriuose jie veikia (arba nepajėgia veikti, kad ir kokius magiškus žodžius vartotume), būna skirtingi ar net diametraliai priešingi. Todėl svarbiausia – perprasti ateinančias paradigmas, konceptualizuoti naujas žinias, išvelgti esmines metodologines ekonomikos funkcionavimo modelių skirtības. Įdomu, kad ekonomistai teoretikai (ypač ekonomikos disciplinų dėstytojai) vartodami naujas sąvokas, jų junginius, po senovei supriešina ekonomiškumą ir etiškumą, pelną ir socialines orientacijas, o tai ir yra vienas iš naujųjų paradigmu suvokimo–nesuvokimo rodiklių, apimančių ne tik „ekonomikos humanizacijos“, bet ir „inovatyvios vadybos“, „naujosios ekonomikos“, „įvairovės“ ar „vertybių vadybos“, „tolygios plėtros“ konceptus. Būtent juose glūdi humanistinių dimensijų plėtros šiuolaikinėje rinkos sistemoje aspektai, kuriems reikia naujų integralių socialinių humanitarinių mokslų žinių.

Dar vienas svarbus aspektas iškyla, kai progresyviai orientuoti įmonių vadovai ar savininkai, vykstant ekonomikos integracijos ir globalizacijos procesams, išoriškai pastebi humanistinius pažangių užsienio įmonių veiklos atributus, ir dažnai tiesiog „išradinėja dviračius“, vadinasi, nepajėgia profesionaliai ir efektyviai taikyti ekonomikos humanizacijos

procedūrų. Jie tiesiog nežino, kad egzistuoja moksliskai pagrįsti ir praktiskai funkcionuojantys verslo etikos modeliai, kurie integruoja ekonomines ir etines žmogaus veiklos konstantas ir kuria efektyvumą bei konkurencingumą. Tokių žinių stoka trukdo sėkmingesnei atskirų įmonių ir verslo sričių integracijai į atitinkamas ES šalių verslo institucijas.

Šių procesų analizei moksle ir viešajame diskurse būtina socialinių ir humanitarinių mokslų integracija. Lietuvoje nepaprastai svarbu įveikti skeptiškas ar negatyvias nuostatas ekonomikos humanizacijos atžvilgiu, atskleisti naujus žiūros horizontus – kitas teorines paradigmas, kurios skatintų naujosios – *humanizuotos ekonomikos* formavimąsi Lietuvos ūkio segmentuose.

*Aktualumas.* Ekonomikos humanizacija per etikos institucionalizavimą tampa strategiškai svarbi ekonominei ir socialinei visuomenės raidai, todėl jos svarstymai mokslo bendrijoje yra nepaprastai aktualūs. Lietuvoje dar per anksti kalbėti, kaip rašoma Lietuvos ūkio plėtros strategijoje, apie jau sukurtą „nuoseklią socialinės apsaugos ir darbo rinkos politikos įgyvendinimo sistemą“ [31]. Kol kas jos institucinė sąranga daugiausiai apsiriboja teisine baze ir administracinėmis priemonėmis. Tam, kad iš tikrųjų tai būtų galima teigti, reikia, jog būtų vykdoma nuosekli ekonomikos humanizacija. O tam būtina tą humanizaciją tikslingai vykdyti pačiose ekonominėse struktūrose – įmonėse, organizacijose – tikslingai išnaudojant etikos infrastruktūros teikiamas galimybes. Tik taip gali būti mažinamas socialinių sluoksnių susipriešinimas ir naikinama įtampa organizacijų viduje, atkuriamas pažeistas socialinio teisingumo jausmas (diskursu pagrindžiant, moksliskai analizuojant naują tiek organi-

zacijų, tiek socialinio gyvenimo tvarką). Vakarų šalių įmonės ir organizacijos etikos vadybos programas intensyviai planuoja, diegia ir plėtoja, panaudodamos naujus integruotų socialinių humanitarinių mokslų atradimus [2; 6; 8; 17; 21; 25; 27; 28; 30; 35; 44–49], o mes, net rašydami plėtros strategijas 15 metų į priekį, šių naujų paradigmų dar neaktualizavome, iš esmės neperpratome (kaip akivaizdžiai rodo daugelis sukurtų projektų ir strategijų bei politikų pasisakymai šiais klausimais). Be abejo, ES šalių ir mūsų praktikoje ekonomikos humanizacijos užduotys skiriasi dėl ekonominio lygio nulemtų aplinkybių, kai jiems jau įmanoma ir apsimoka būti doriems; tuo tarpu mums, jeigu „neįjungsime“ moksliskai pagrįstų humanistinių ekonominės veiklos mechanizmų, – jų ekonominių rodiklių tikrai nepasiseks pasivyti. Kadangi šis integracijos iššūkis Lietuvos ekonomikai dar nėra pakankamai suvoktas ir artikuliuotas, dabar ypač aktualu iškelti tiek į mokslinį, tiek į viešąjį diskursą įvairiaplanius ekonomikos humanizacijos aspektus.

### **Ekonomikos humanizacija – integracijos iššūkis Lietuvos ekonomikai**

Dabar svarbiausia postindustrinės visuomenės inovacija darbo santykių srityje – socialinės atsakomybės, pasitikėjimo, iniciatyvumo, subsidiarumo, paklusnumo įstatymams (*compliance*), skaidrumo, integralumo, sąžiningo žaidimo (*fair play*) taisyklių kiekvienoje dalykinėje veikloje, o ypač versle, ekonomikoje, instrumentinis diegimas. Būtent šių vertybių išskėlimas ir įgyvendinimas sudaro tikslingos ir racionaliai pagrįstos ekonomikos humanizacijos politikos praktinę išraišką. Remiantis šiuolaikiniais modeliais

ekonomikos humanizacija vykdoma institucionalizuojant dalykinės etikos infrastruktūrą ekonomikoje ir kitose veiklos srityse. Vakaruose diegti etikos infrastruktūrą atskirų įmonių, organizacijų ir viso sociumo lygmenimis skiriama ypač daug dėmesio. Etikos infrastruktūra (etikos kodeksai, komitetai, karštosios linijos, etikos instrukcijos, etinio mokymo programos organizacijose, apskritojto stalo diskusijos, etikos tarnautojai, etinis auditas ir ekspertizė, verslo etikos mokslinių tyrimų centrai, kita) vertinami kaip veiksmingi ekonominės veiklos efektyvinimo būdai. Siekiant dabar valstybei svarbiausio tikslo – integruotis į ES, sėkmingai įgyvendinti jos direktyvas, dėmesys socialiniams klausimams objektyviai kartu yra dėmesys etinių standartų diegimui. Būtent jie, panaudojant visą etikos infrastruktūrą, leidžia ne mechaniškai, o mentališkai ir faktiškai perimti Europos Sąjungos šalių plėtros modelį, išsivysčiusių šalių firmų vadybos patirtį ir kurti palankią aplinką tiesioginėms užsienio investicijoms bei efektyviai verslininkystei. Palankus klimatas labai priklauso nuo to, ar jau veikiančios Lietuvoje transnacionalinės korporacijos laikosi etinių – atsakomybės, skaidrumo, sąžiningos konkurencijos, pagarbos darbuotojui, vartotojui ir visai visuomenei (pagal suinteresuotųjų teoriją) standartų ir taip kuria ir palaiko savo aukštą reputaciją. Narystė Europos Sąjungoje pati savaime nėra civilizuotų darbo santykių garantija. Neįmanoma iš Vakarų Europos mechaniškai „nuskopijuoti mentaliteto“, reikia jį patiems rekonstruoti norint išplėtoti savo pačių efektyvesnę veiklą. Skaidri, visoms suinteresuotųjų grupėms atsakinga įmonės veikla rodo jos pačios bei jos darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Prisitaikymas prie pažangios ES rinkos sistemos –

tai visų pirma atsakomybė už save, savo veiklos padarinius, sąmoningas ir kokybiškas savo socialinių vaidmenų atlikimas. Imtis atsakomybės už save galima paskatinti diegiant „naujojo profesionalizmo“ sampratą, kuri sujungia ir kvalifikaciją, ir etines dimensijas, ir profesinę garbę. Diegiant „naujojo profesionalizmo“ paradigmą į darbo vietą, įmanoma inkorporuoti etiškos (t. y. socialiai atsakingos, patikimos, kokybiškos) veiklos konstantas į profesinio meistriškumo formavimą ir šitaip konstruoti darbuotojo atsakomybę, sąžiningumą / integralumą (žodžio ir veiksmo vienovė, standarto, principo ir jo praktinio įgyvendinimo), patikimumą, garbingumą (profesinę garbę) ir pan. etines nuostatas. Siekiant nacionalinio konkurencingumo, išnaudojant pakankamai intelektualų Lietuvos potencialą, plėtoti jo žmogiškąjį, emocinį, socialinį kapitalą turėtų būti naudojamos specialios strategijos. Jose ypač svarbu atsižvelgti į faktą, kad Lietuvoje yra pažeista normatyvinio reguliavimo sistema, kurios padarinys – mažas darbo jėgos disciplinuo-tumas, organizacijų neintegralumas ir to nulėmtos organizacinės patologijos ir atitinkamai – ekonominiai nuostoliai. Mokliškai pagrįsta ir lietuviškam kontekstui adaptuota etikos infrastruktūra gali atlikti preventcinę ir ribojimo funkciją.

ES šalių teoretikai ir praktikai įrodė, kad darbo jėgos, žmogiškojo veiksnio silpnybės galima naikinti pasitelkus etikos vadybos sistemas (*EVS*) [52, p. 171; 44; 45]. Be kita ko, jos didina verslumo išteklius, nes kuria palankią verslui visuomenės opinią, morališkai „nupludamos“ – etiniais argumentais pagrįsdamos – verslo naudą visuomenės gerovei. Visa tai yra papildomas, Lietuvoje pakankamai ne tik neišnaudojamas, bet ekonomistų dažniausiai tiesiog ignoruojamas

darbo našumo didinimo, vadinasi, ir sėkmingesnės integracijos į ES rezervas. Dažnai net vadybos specialistai nepalankiai ir skeptiškai vertina dalykinės etikos inovacines galimybes, nežino ar nenaudoja šio mokslo laimėjimų kurdami įvairių veiklos sričių strategijas.

Diegiant naujus šiuolaikinio sociumo veiklos principus, vis giliau atsižvelgiama į tokius etinius ekonominės veiklos aspektus – žmogaus teisės, darbuotojų dalyvavimo sistema, antikorupcija, subalansuota – ilgalaikiškumo principu pagrįsta – veikla, atsakingumas, skaidri ir kooperatyvi organizavimo struktūra, atvirumas diskusijoms, pasitikėjimas, aplinkosauga, solidarumą skatinanti estetika ir gerovės užtikrinimas [43]. Išsivysčiusių šalių įmonių praktika įrodyta, kad minkštosios (*soft management*) valdymo formos – susijusios su etika – neabejotinai padeda, suteikia vadybos lankstumo, darbuotojai greičiau ir lengviau prisitaiko prie rinkos pokyčių, be to, tai teikia saugumo, leidžia reikštis iniciatyvai. Etniais instrumentais formuojamas pasitikėjimas tiek pačiose organizacijose, tiek palaikant jų santykius su visuomene. Tai yra veiksnys, didinantis socialinį kapitalą ir atitinkamai – pelną. Čia paaiškėja, jog ekonominės, gamybinės, prekybos ir vadybos veiklos klausimai „žymia dalimi virsta etikos tema. Nes etika analizuoja žmogaus veiklą ir neveiklumą“ [10, p. 95]. Būtent dėl žmogaus vaidmens įžvalgos ekonomikoje iškyla įmonių socialinių klausimų svarba. Jiems sėkmingai spręsti reikalingas ilgalaikis etinės refleksijos procesas įmonėse ir tarp įmonių. O jis įmanomas tada, kai įmonių etika suvokiama kaip instrumentaliizuota strateginė ir operatyvinė vadybos užduotis. Pagal naujosios ekonomikos paradigmą pati ekonominių struktūrų veikla (su)tvarkoma taip, kad būtų užtikrinta (nuolat reaguojant į socialinius iššūkius)

socialinė taika, visuomenės efektyvumas, įvairių veiklos sričių subalansuotumas, tai, kas ir leidžia ilgalaikę darnią visuomenės plėtrą.

Jau atgyvenusios senosios paradigmos, teigiančios priešišką nuostatą: „ekonomika prieš likusią tautos dalį; čia bosai, o ten pavaldiniai. „Ekonomika“ – tai visi: darbuotojai, įmonių savininkai, vadybininkai, vartotojai – taigi visuomenė kaip visuma. Turime aiškiai pasakyti, kaip mes suprantame „visuomeninę organizaciją“ [16, p. 23]. Todėl visuomenės organizacinis tvarkos, efektyvios sąrangos kūrimas – tai nuolatinis socialinio kontrakto – interesų išsakymo, argumentavimo, derinimo procesas, vykdomas ne vienos valstybės, kaip subjekto (tuo labiau ne išorinio subjekto), o „aibės didelių ir mažų grupių bei organizacijų“ [16, p. 15].

Be teorinių, pasaulėžiūrinių, mokslinių problemų, su kuriomis susiduriama plėtojant šiuolaikines ilgalaikes ekonomikos strategijas, išvystančias humanistines žmogaus veiklos konstantas, Lietuvoje atsiranda labai realių praktinių viso to stabdžių. Visų pirma posovietinėje erdvėje iki šiol nėra įsigalėję paritetiški, sutartiniai pačių veiklos subjektų santykiai. Tokie santykiai kyla demokratijos sąlygomis iš žmogiškų, partneriškų, abipusiškai naudingų ir orių tarpusavio ryšių (horizontalių santykių modelis) tiek pačiose įmonėse, tiek šioms sąveikaujant su visais suinteresuotaisiais. Ne per seniausiais iš totalitarinės visuomenės išėjusiam subjektui svetima tiek socialinio kontrakto samprata, tiek ją atitinkančio socialinių santykių modelio praktika. Ypač demonstratyviai tą parodė diskusijos, vykusios pastaraisiais metais svarstant naująjį Darbo kodeksą, kai Lietuvos žmonės, vieni ciniškai šaipydami, kiti piktindami „kapitalizmo“, „laisvosios rinkos“ blogybėmis, neigė socialinės sutarties modelio galimybę įmonių veiklos praktikoje.

Tuo tarpu socialinio kontrakto modelis persmelkia visą išsivysčiusių šalių sanklodą, demokratijos kraštuose išplinta ir mezo-, ir makrolygmenimis, tapdamas esminiu „vėlyvojo kapitalizmo“ [24] – socialinės rinkos visuomenės atributu. O kartu ir visuomenės tobulėjimo, humanizacijos instrumentu [5; 12; 48]. Tam nepakanka naujų, sukurtų pagal ES modelius teisės aktų, reikia keisti ir moralines orientacijas. Socialinio kontrakto etika diegiama įvairiausiose struktūrose ir jų tarpusavio sąveikai: verslo santykiuose su valdžios ir ypač savivaldos institucijomis, keičiant administracijos veikimo stilių: nuo konfrontacijos pereinant prie bendradarbiavimo, nuo autoritarizmo, paternalizmo – prie partneriškų, abipusiškai pagarbių santykių, nuo interesų kovos – prie interesų (su)derinimo, nuo kontrolės, reguliavimo – prie savikontrolės, saviregulavimo. Čia taip pat pastebima, kad atitinkami žodžiai jau tariami, bet sprendimai ir veiksmai dar nulemti senų įpročių, todėl ir šiuo atveju reikalingas moksliškai pagrįstas darbas rekonstruojant praktinius sprendimus (mentalitetą) ir veiksmus.

Ekonomikos humanizacijos kontekstu ypač svarbu paisyti darbuotojų moralinių teisių: tai šiais laikais jau ne šiaip abstraktus etinis imperatyvas, bet ir praktiškai veiksminga ekonominė motyvacija, ir socialinis užtikrintumas. Dabartinė pačios ekonomikos paradigma yra pagrįsta „žmogaus teisėmis ir žmogaus orumu, t. y. civilizuoto sambūvio vertybėmis“ [16, p. 17]. Ekonominių struktūrų funkcijos kur kas platesnės, nei Lietuvoje yra įsigalėjusios sampratos. „Svarbiausia įmonės užduotis yra prisidėti prie visuomenės laimėjimų. Atsižvelgiant į šį tikslą galima siekti įvairiausių grupinių kapitalo, valdymo, darbuotojų tikslų“ (ibid.). Nuo to, ar darbe sudaroma saugi, sveika, žmogiškai ori aplinka, priklauso

pačių įmonių veiklos efektyvumas. Dėl to dabar įmonėse gerinama darbo vietos etika (*Workplace ethics*), kuri instrumentiškai kuriama per etikos infrastruktūrą. Giluminių individo – saugumo, dvasinio komforto, pripažinimo, prasmės – poreikių įkomponavimas į organizacijų veiklą leidžia sumodeliuoti funkcionalumu (efektyvumu) ir humaniškuumu pagrįstą plėtros strategiją. Joje pabrėžiama socialinė partnerystė, pozityvios socializacijos mokymas per DPS (dalyvavimo priimančias sprendimus) sistemas [40, p. 25]. Efektyviose struktūrose, į sėkmę orientuotose organizacijose „žmonės yra orientuojami ir valdomi rodikliu, o ne savo bosų“, taip mokė vadybos patriarchas P. Druckeris [13]. Be funkcionalumo, tokia tvarka teikia ir humaniškuumą, kuris savo ruožtu kuria papildomus veiksmus didinti žmogiškuosius išteklius.

Igyvendinant strateginius ekonominio augimo tikslus, žmogiškieji ištekliai ir jų kokybė tampa prioritetiniu veiksniu. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą gali būti realizuojamos ne tik finansinėmis ar administracinėmis priemonėmis. Būtent šiuolaikinė verslo etika pateikia specifinių subtilių priemonių visumą, dėl to ES šalyse jos praktinis poreikis pastaraisiais metais ir padidėjo. Pasitelkus procedūrinės etikos metodikas galima inicijuoti perėjimą ekonominėse struktūrose nuo valstybės kontrolės prie savikontrolės ir savireguliacijos. Pats perėjimas gali būti sėkmingas tik panaudojus etikos infrastruktūrą, o be jos elementų – susilaukiama daugiau disfunkcijų ir nuostolių, tai rodo ir Lietuvos organizacijų pavyzdžiai. Pagal konceptualų modelį kompleksinės / ilgalaikės nacionalinės plėtros strategijos samprata aprėpia ir etinį lygmenį, pritaikant šiuolaikinės konstruktyvios dalykinės etikos metodikas plėtojant žmogiškuosius išteklius. Tuo tarpu Lie-

tuvos ekonominės plėtros strategijos [31] kūrėjai į tai visiškai neatkreipė dėmesio, o tai ES integracijos kontekstu jau netoleruotina.

Ekonomikos ilgalaikė plėtra – tai subalansuotas, integralus nacionalinės ekonomikos kompleksas, kuris neįmanomas be vadinamųjų 3 E (ekonomikos, ekologijos ir etikos) sudedamųjų dalių ir jų kaštų skaičiavimo ilgalaikėje perspektyvoje. Teisėti suinteresuotųjų grupių (*stakeholders*) lūkesčiai deskriptyviai verčia ekonomines struktūras pamatuoti savo tikslus ne momentine nauda, o ilgalaikiu išlikimu. Tik toks ekonominio subalansuoto vystymosi (*sustainable development*) supratimas yra priimtinas šiuolaikinei brandžiai pilietinei visuomenei. Būtent ji iš gamybininkų pareikalauja apmokėti ilgalaikius socialinius savo veiklos kaštus ir sukuria mechanizmus, kaip to pasiekti praktiškai, išskeldama ir standartizuodama socialinės atsakomybės kriterijus. Vienu iš pagrindinių reikalavimų „socialiai priimtiniams produktams“ tampa darbo vietos kokybės reikalavimai – ne tik darbo saugumas, bet ir socialiai priimtinas atlyginimas, atmosfera, pagarbūs santykiai. Tam ir padeda etikos infrastruktūra, visų pirma elgesio kodeksai, kurie paremti TDO (ILO – *International Labour Organization*, Tarptautinė darbo organizacija) normomis, SA 8000 ir kt. standartais. Dabar socialinės rinkos ekonomikos ašis – visų suinteresuotųjų samprata ir praktinis jos diegimas ekonominių struktūrų veikloje. Būtent čia atsiskleidžia kaštų skaičiavimas ilgalaikėje perspektyvoje, visapusiško subalansuotumo, trijų E apskaičiavimas. Tokiomis dimensijomis skaičiuojama, ar „finansuojamos reikalingos ateities investicijos, ar įmone naudojamosi kaip melžiama karve, kurią įmonės vadovai arba jos savininkai – šią dieną turime į šį sąrašą įtraukti dar ir vyriaus-

siusius vadybininkus – gali beatodairiškai melžti?“ [16, p. 16].

Taip ekonomikos humanizacija suponuoja socialinės rinkos sistemą. Ji „pagrįsta demokratiškoje teisinėje valstybėje egzistuojančiu žmogaus orumo principu. Tai ne bet kokia sistema – ji paremta žmonių valia, jų laisvės, atsakomybės ir, žinoma, materialinės gerovės siekiu. Čia veikia dvipusis teisių bei pareigų principas. Man socialinė rinkos ekonomika reiškia vidinę nuostatą, turinčią gilią demokratines ir moralines šaknis. Ji reikalauja, pirmiausia iš valdančių politikų, nuosaikumo naudojantis jiems laikinai suteiktomis galiomis. Todėl socialinė rinkos ekonomika turėtų būti vertinama kaip demokratijos sesuo dvynė“ [16, p. 15]. Naujų paradigmų atsiradimas ir jų diegimas išsprendžia senus ginčus dėl rinkos sistemos ir socialinių orientacijų nesuderinamumo (ką jau ką, o tokį stereotipą visiems – ir kairiesiems, ir dešiniams – suformavo ir iki šiol Lietuvoje paliko marksizmas).

Taigi, Lietuvai integruojantis į ES, ekonomikos humanizacija tampa veiksmu, kurio nesuvokimas gali ypač pakenkti ekonomikai. Žvelgdami į brandžios pilietinės visuomenės lūkesčius įvairiems rinkos subjektams, į vis didesnius vartotojų teisių akcentus viešajame diskurse, regime, kad pramonės įmonių vaidmuo šiandien vertinamas kritiškiau. Iš jų reikalaujama didesnio skaidrumo, atsakomybės ir atsiskaitomybės visuomenei. Dabar jau pats rinkos spaudimas verčia ekonomikos segmentus atitikti humaniškumo kriterijus, kurie yra įtvirtinami per etinius standartus. Nevyriausybinų ir vartotojų teisių gynimo organizacijų nuolat iškeliamos ir akcentuojamos ekonomikos struktūrose pasitaikančios ar nuolat esančios negerovės bei reiškiamos iniciatyvos jas įveikti, protestai gamintojų ir su-

pirkėjų šalyse davė impulsą ir pramonės, ir prekybos pokyčiams. Atsakydamos į plačiai vykdomas akcijas socialiai atsakingos kompanijos pareiškė, kad iš savo partnerių taip pat vis labiau reikalauja bent minimalių socialinių ir ekologinių standartų. Taigi patys rinkos subjektai motyvuoja partnerius paisyti šių standartų ir todėl jau negali būti efektyvios integracijos, jeigu Lietuvos ūkio subjektai nesuvoks ir nesugebės atsakyti į tokius laiko iššūkius. Dėmesys socialiai atsakingiems produktams ir prekėms rodo, kad racionalus, vien tikslo siekiantis pirkėjas vis labiau virsta kritišku vartotoju, kuris siekia ne tik momentinės ekonominės naudos, bet ir savo sprendimą pirkti susieja su atsakomybe už socialines ir ekologines gamybos proceso sąlygas. Tiek atskirų šalių, tiek tarptautinių mastu plėtojamos įvairiops pilietinės iniciatyvos ir naudojami atitinkami prekiniai ženklai: Sąžiningos prekybos sąjunga (*Fair Trade Union*), Gėlių kampanija (*FLP – Flower Label Program*), Etiško vartotojo judėjimas (*Ethical Consumer movement*), Švarių drabužių kampanija (*Clean Clothes Campaign*), Sąžiningos prekybos etiketės iniciatyva (*Fair Trade Labelling Initiative*), Sąžiningos prekybos centro (*Fair Trade Center*), Etiškos prekybos iniciatyva (*ETI – Ethical Trade Initiative*) Didžiojoje Britanijoje, Etika ant etiketės (*Ethique sur l'etiquette*) Prancūzijoje, *Žydrojo Angelo* – Vokietijoje, *Šiaurės gūbės* – Šiaurės šalyse, Nepriklausomo patikrinimo projektas (*Project on Independent Verification*) Švedijoje ir kita veikla. Šie reikalavimai perduodami dialogo, kooperacijos ir sutarimo pagrindu; jų privalo laikytis ir įmonės subrangovės. Taip instrumentiškai daromas rinkos spaudimas pramonės įmonių gamybos standartams. Jie tampa veiksmu, padedančiu valdyti tarptautinio verslo riziką ir,

be abejo, negali nelemti Lietuvos eksporto plėtros. Tuo tarpu Lietuvos pramonės realijos rodo, kad kol kas daugelis įmonių ne tik negali atsakyti į ES integracinius iššūkius, bet net neatkreipė reikiamo dėmesio į pakitusio pasaulio praktinius (konkrečius) reikalavimus humanizuoti ekonomiką.

### **Verslo etikos, kaip vadybos mokslo, vaidmuo. Organizacinė etika**

Verslo etikos tyrimai mokslškai pagrindžia ekonominės plėtros ir verslo socialinio kultūrinio konteksto specifikos poveikį ekonomiam efektyvumui. Norint tai plėtoti Lietuvos sąlygomis, pirmiausia reikia atlikti veiksmų, trukdančių įmonėms suderinti ekonomiką su etika, stabdančių ekonomikos humanizaciją, analizę. Svarbu atlikti etinių įmonių, organizacijų, institucijų monitoringą siekiant suvokti, kad pilietinės visuomenės branda įtvirtina situaciją, kai jų sėkmė vis didesniu mastu lemia moralinę aplinką ir tam tikri įmonės elgsenos įpročiai. Jų netobulumą, efektyvumui būtinų organizacijos „dorybių“ trūkumą kompensuoti (sukurti, konstruoti ir organizuoti) dabar ir yra sukurta nauja – integruota socialinių / humanitarinių mokslų disciplina – verslo etika. Deja, spartesnei verslo etikos raidai kenkia nepakankama socialinių humanitarinių mokslų integracija, kurios kūdikis ir yra verslo / dalykinė etika kaip inovatyvi vadybos disciplina, perėjusi sudėtingus kelius nuo teorijos – prie praktikos, nuo filosofijos – prie vadybos. Vyriausybės švietimo reformų ir universitetų akademinuose dokumentuose deklaruojama socialinių ir humanitarinių mokslų integracija dažniausiai yra tik, kaip ir daug kas, iš ES ar tarptautinių mokslo institucijų dokumentų nusikopijuotos frazės, nūdienė re-



torika: tikslingai ir realiai ta integracija visose galimose srityse nevykdoma. Dažniausiai patys Lietuvos mokslininkai kiekvienas tik savo darže „kapstosi“, nematydami reikalo, neturėdami motyvo pasigilinti į šią dieną platesnę savo mokslo disciplinos kontekstą, o neretai net neišsileidami į tą tarytum „privatizuotą daržą“ kitos mokslo šakos atstovų.

Nors objektyvus socialinių ir humanitarinių mokslų integracijos poreikis akivaizdus ir reikia gilaus šių procesų suvokimo ir realizavimo atsakant į šiuolaikinius sudėtingo gyvenimo iššūkius, sprendžiant daugelį skausmingų problemų, kurios kitaip kaip integratyviai mokliškai – sutelkiant pajėgas – vis dar negali būti išspręstos. Lietuvoje, skirtingai net nuo kitų posocialistinių kraštų mokslų plėtos tendencijų, daugybė faktų rodo, jog nėra suvokta šiuolaikinių integruotų socialinių humanitarinių mokslų žinių reikšmė kuriant socialinio gyvenimo strategijas, tuo labiau nepasitikima pačiomis socialinių humanitarinių mokslų žiniomis, o kartu – ir Lietuvos mokslininkais. Dar stipriai išlikę klaidinantys stereotipai, kad a) mokslas – tai tik teorijos, o praktika – jau visai kas kita (vadyboje tai kartojta net studentai, nebent jiems nepritaria išsivysčiusių šalių įmonėse padirbėję ar dabar dirbantys jų kolegos); b) humanitariniai mokslai tiesioginio efektyvumo, ekonominės naudos neteikia (tą paneigia daugelyje faktų, bet neretai pakartojta net Lietuvos mokslo institucijų vadai). Tuo labiau tai svarbu įžvelgti šiandien, kai pradėta vartoti sąvoka „žinių ekonomika“, o pačių žinių laukas neleistinai susiaurintas, taigi ir praktikoje tai negali atitikti ES žinių ekonomikos parametru.

Tuo tarpu pastarąjį dešimtmetį vis labiau socialiniams humanitariniams mokslams perleidžiama atsakomybė pateikti efektyvius vi-

suomenės gyvenimo (re)konstravimo modelius. Iš jų ir integruotai – mokliškai pagrįstai – etikai užkraunama atsakomybė už įvairių organizacijų stabilumą, efektyvumą, optimalumą. Tai yra vadybos tikslas, kurį pasiekti šiais laikais yra įmanoma tik vadovaujantis dalykine etika (konkrečiau – elgesio kodeksais ir kitais etikos institucionalizacijos organizacijoje instrumentais). Taip sujungiami (susiausijama) dalykinės srities vadybos ir etikos tikslai. Etika pagaliau tampa veiksminga dalykinio, organizacinio, profesinio gyvenimo norma. O amžinas etinis privalomybės ir esamybės (teorijos ir praktikos, idealybės ir realybės) konfliktas čia – dalykinėje, organizacijų veikloje – panaikinamas (tiksliau – jis paliekamas individualios etikos, privataus gyvenimo srityje). Tai suponuoja organizacijų etiką, turinčią savo specifinių bruožų. Organizacinė etika tampa racionaliai, atsakingai – komunikatyviai konsensualiai, procedūriškai – reguliuojama [1; 2; 4; 8; 11; 14; 17; 21; 25–30; 33; 37; 38; 44–49; 54]. Taigi susiformuoja valdoma etika – postmodernistinė konstruktyvi etikos paradigma, kuri, pasitelkdama vadybos metodus, stengiasi paveikti praktikos laukus subalansuotumo, harmonizacijos kryptimi. Toku keliu judama gerai (savi)reguliuojamos dalykinės veiklos, „optimaliai sutvarkytos organizacijos“, t. y. konkurencijos kokybės pagrindu, intensyviau plėtojimo linkme. O tai galiausiai determinuoja ekonomikos humanizavimą, įmonių efektyvumo didėjimą, kartu – visapusiškai kokybiško gyvenimo kūrimą.

Organizacinė etika, naudodama įvairius etikos institucionalizavimo elementus, sudaro sistemą, kuri sąmoningai, kryptingai, tikslingai valdo, reguliuoja (savireguliuoja) organizacijos (profesijos, verslo srities) elgseną. Tai yra institucijų, firmų, įmonių, ligoninių –

įvairiausių veiklos barų – vadybos įrankiai. Būtent taip dalykinė etika reiškiasi kaip vadybos dalis (ir vadybos disciplina). Kaip ir vadyboje apskritai, ir čia standartų diegimas reiškia dalykinės etikos strategijos realizavimą, konkrečių veiksmų atlikimą, elgesio kodekso nuostatų (realų) organizavimą, motyvavimą, koordinavimą, vertinimą ir koregavimą. Taip vadybos metodais, remiantis etikos infrastruktūra, pozityviai formuojama, keičiama ne tik moralinė organizacijų atmosfera, bet ir darbo strategija, kuriama veiklos terpė, skatinanti darbuotojus dorai ir efektyviai atlikti savo funkcijas. Tai reiškia, kad ši etika – būdama *efektyvumo etika* – į pagalbą pasitelkia vadybos metodų sistemą ir veikia su etikos kodeksų ir juos realizuojančių priemonių pagalba. Tuo pat metu pati organizacijų vadyba pasitelkia dalykinę etiką saviesiems tikslams įgyvendinti: vyksta abipusė verslo (dalykinės veiklos) ir etikos integracija. Būdingas šiuolaikinės verslo etikos bruožas ir yra etiško elgesio ir pelningos veiklos pusiausvyros išlaikymas. Dabar prestižinė, geros reputacijos organizacija to siekia specialiai, jau pasitelkdama profesionalius etikos specialistus. Europos verslo etikos instituto (*EIBE – European Institute Business Ethics*) profesorius Ronaldo Jeurissen teigimu, dabar vyksta verslo ir etikos „abipusis skverbimasis“; šis požiūris yra ir žadantis, ir verčiantis sveikai mąstyti morale besirūpinančius žmones. Strateginiu požiūriu tikrai kartu strateginė ir moralinė motyvacija gali pastūmėti verslą prisidėti prie kolektyvinės gerovės kūrimo; skatinant visuotinę gerovę, verslas turi bendrų interesų. „Verslo etika turėtų imtis pagrindinių tyrinėjimų, idant išanalizuotų naujas verslo galimybių sritis“ [27, p. 71]. Profesorius taip pat įrodinėja, kad „svarbūs verslo moralės ir racionalumo są-

lyčio taškai. Daugelis verslo etikos specialistų šiuo metu dirba tyrinėdami abipusį moralios bendruomenės ir verslo skverbimąsi vieno į kitą. Manau, kad tai geriausia profesionali paslauga, kurią jie gali suteikti bendruomenei ir verslui. Galbūt vieną dieną daugeliui tai jau nebeatrodys taip prieštaringa...“ [27, p. 71–72]. Išsivysčiusios ekonomikos šalyse laipsniškai didėja visuomenės moralinis spaudimas įmonėms, todėl esant konkurencinės aplinkos sąlygoms išlikti ir klestėti gali tik etinius standartus tenkinančios firmos. ES tai jau iš tikrųjų neatrodo prieštaringa [2], o Lietuvos ūkiui integruojantis į ES atėjo laikas ir mums iš esmės išanalizuoti šias keliamas problemas.

Tačiau Lietuvoje dažniausiai neįsivaizduojama, jog įvairias nuo žmogaus priklausančias negeroves, atrodytų, iš principo organizacijose neišnaikinus dalykus, įmanoma naikinti, rekonstruoti naudojantis etikos instrumentais (procedūrine etika). Vis dar kartojamos trafaretinės frazės, kad viskas priklauso nuo „žmogiškojo veiksnio“, kuris „yra toks, koks yra“ (klystantis, netobulas, „savanaudis“, „piktdžiuga“, „pavydus“ etc.), ir nieko čia nepadarysi... Čia ypač aiškiai iškyla poreikis mokyti procedūrinės etikos, etinių sprendinių, formulių, testų, t. y. tam tikros elgesio technologijos, pačios įmonėse. Būtent tai dabar yra instrumentinė socialinio kapitalo kokybės gerinimo priemonė. Be kitų klausimų, per visą gyvenimą vykstantį mokymą (*life-long learning*), tęstinį darbuotojų profesinio tobulinimosi organizavimą, taip pat plėtojama ekonomikos humanizacijos idėja, tęsiamas dialogas apie dorovines darbo problemas (sprendžiant aktualiausias etines savo darbo veiklos dilemas, nagrinėjant konfliktines įmonės problemas, iškeliant darbo vietos kokybę menkinančius bruožus). Eti-

kos standartų nesilaikymo priežastys yra specialiai tiriamos, ypač atkreipiant dėmesį į „moraliskai jautrias“ įmonės sritis. „Etiniam jautrumui ir sprendimų priėmimo kompetencijos moralės konfliktų situacijose įgijimui turi būti rengiami specialūs atsakomybės ir užduočių apmokymai“ [52, p. 187]. Toks etikos mokymasis – tai ne moralizavimas, o aktualių problemų, su kuriomis susiduriama darbe, svarstymas ir sėkmingesnei praktikai būtinų standartų fiksavimas, taip pat normų ir taisyklių kodifikavimas. Naudojamos metodikos, padedančios: išmokti priimti atsakomybę už save, savo veiklos padarinius, atskirti privačių ir tarnybos interesus, konstruoti pasitikėjimą organizacijoje, ugdyti paklusnumo įstatymams bei integralumo įgūdžius, gebėjimus laikytis sąžiningo žaidimo (*fair play*) taisyklių, etc. Taip normų, vertybių, teigiamų įgūdžių mokymas padeda plėtoti organizacijos kultūrai, o darbuotojai skatinami įsitraukti į aktyvią veiklą ir identifikuootis su organizacija. Visa tai keičia tas, atrodytų, „žmogiškojo veiksnio“ nepakeičiamas savybes. Būtent taip išnaudojami žmogiškieji išteklių, kurie ir yra rezervas, didinantis pelną, ypač tada, kai jau išsemtos kitos ekonominės veiklos efektyvumo galimybės arba jų tiesiog stokojama. Todėl ir valstybė, ir verslo, pramonės asociacijos turėtų skatinti etinį mokymą įmonėse, o tai ir vyksta išsivysčiusių šalių klestinčiose įmonėse.

Verslo / dalykinės etikos institucionalizacija įmonėse siejama su „ilgalaikės / subalansuotos plėtos“, „suinteresuotųjų“, „trijų E“, „trigubo etinio minimumo“ konceptais, modifikavusiais šiuolaikines vadybos strategijas, suformavusiais „naujosios ekonomikos“ bruožus. *Triple bottom line* – „trimatis pagrindas“ – trigubas darbo atlikimo vertinimo kriterijus, įmonės audito objektas – ver-

slo veiklos minimumo riba, kuri, be ekonominio mato, apima dar ekologinę ir socialinę etinę dimensijas. Kai kuriose naujausiose *Triple bottom line* traktuotėse „trigubą E“ pakeičia „trigubas P“ [41]. Tai „*People, Planet, Profit*“, išreiškiantis tas pačias – subalansuotas – kertines ekonominės, o kartu ir kiekvienos žmogaus veiklos dimensijas: žmogus (etika), planeta (ekologija), pelningumas (efektyvumas). Šio trimačio pagrindo tikslas – įvesti etinį minimumą organizacijose – socialinės atsakomybės standartus, naudojamus vertinant įmones, kai prestižinėmis, „pasitikėjimo vertomis“ laikomos (tiek teisiškai reglamentuojant, tiek atitinkamai formuojant visuomeninę nuomonę, diegiant atsakingų firmų standartus, netgi atitinkamai skatinant ar stabdant vartotojų pirkimus) tik tos, kurios tenkina etinius standartus, gali paskatinti pozityvius veiksmus tiek įmonės viduje, tiek apskritai rinkoje, suformuoti socialiai geidžiamus ekonominių struktūrų elgsenos modelius. Todėl klestinčios išsivysčiusių kraštų įmonės savo prestižo reikalu laiko savanorišką socialinių programų, iniciatyvų priėmimą (angažavimąsi socialiai atsakingai veiklai). Ne apsunkinantį ekonominių tikslų siekimą įmonei nebūdingomis funkcijomis – kaip dar mano daugelis Lietuvos ekonomistų, – o kaip tik vadovaujantis socialiai atsakinga politika, padidinant socialinio kapitalo, žmogiškųjų išteklių kokybę, taigi ir pačios įmonės pajėgumą, efektyvumą, konkurencingumą. To etinio minimumo kriterijai įeina į susijusių, subalansuotų, kiek įmanoma, tiksliai apskaičiuojamų įmonės veiklos rodiklių visumą, kuri tampa ekonominių struktūrų vadybos instrumentu, be to, įmonių audito objektu. Taip socialinė plėtra pasidaro imanentiška ekonominei plėtrai – tik apimant tokias konstantas, civilizuotuose

kraštuose kuriamos ilgalaikės ūkio plėtros strategijos, o jas praktiškai įgyvendinti pasitelkiama mokslškai pagrįsta verslo – organizacijų – etika.

### **Esminiai ekonomikos humanizavimo parametrai**

Vienas iš svarbiausių ekonomikos humanizavimo parametrų – darbo vietų kokybė, kuri siejama ne tik su saugos ir sveikatos darbe reikalavimais, bet į jos rodiklių visumą įtraukiama ir daugelis žmogui svarbių darbo vietos charakteristikų. Visų svarbiausia – moralinė psichologinė atmosfera, ypač negatyvių jos apraiškų apskaita: neretai patiriamas dvasinis diskomfortas, stresai, mobingas<sup>1</sup>, seksualinis priekabiavimas, rasinis, amžiaus ar net svorio diskriminavimas. Dėl to dabar įmonėse ir kuriama darbo vietos etika (*workplace ethics*). Tai ne tik – ir ne tiek – fizinis aspektas, t. y. estetiška aplinka ar besišypsantys bendradarbiai. Ne tik materialus motyvavimas, bet ir kiti giluminiai individų – saugumo, dvasinio komforto, pripažinimo – poreikiai, kurių įkomponavimas į organizacijų veiklą leidžia sumodeliuoti funkcionalumu (efektyvumu) ir humaniškumu pagrįstą įmonių plėtros strategiją. Kadangi darbuotojų iniciatyvumas reiškiasi ir yra ugdomas (kartu didinamas ir darbo našumas, įmonės efektyvumas, konkurencingumas) tik saugioje, kūrybiškoje, abipusiškai pagarbioje darbo aplinkoje, atitinkančioje darbo etikos prin-

cipus – darbo vietų kokybę, tai jau negalima laukti, kol „viskas susitvarkys savaime“. Kai praktika išmatuojamos, patvirtinamos anksčiau atrodžiusios utopinės ekonomikos ir etikos suderinimo idėjos, belieka imtis specialių priemonių, kurias ir pateikia šiuolaikinė verslo etika.

Efektyvesnę žmogiškųjų išteklių modelį Lietuvoje įmanoma diegti perimant ES darbo standartus. Europos Sąjungos įtvirtinti darbo standartai (kaip ir įvairių tarptautinių organizacijų veiklos orientyrai) turi tokias – gilumines humanistines – prasmes ir diegimo priežastis. Jų mums patiems reikia, kad mūsų įmonės sėkmingiau dirbtų, galiausiai, kad pagerėtų mūsų gyvenimas. Narystė Europos Sąjungoje pati savaime nėra civilizuotų darbo santykių garantija. Neįmanoma iš Vakarų Europos „parsivežti mentaliteto“. Įmanoma tik patiems – vadovaujantis garbingomis „žaidimo taisyklėmis“, elgesio standartais, kuriuose įtvirtintos humanizmo vertybės – kurti efektyvumą skatinančią humanistiškesnę darbo aplinką.

Į Lietuvą šios sampratos jau atėjo, tačiau ir vėl į jas žiūrima kaip į gražias teorijas ar tuščią retoriką, bet ne kaip į praktikai iš tikrųjų būtinus santykių modelius. Iki šiol mūsų įmonėse ir organizacijose darbo efektyvumą stabdo į kraują išgėrę autoritariniai vadovavimo metodai. Deja, jie palaikomi ne tik autokratiškų, paklusnumą ir pataikavimą pamėgusių vadovų, bet ir visuomenės daugumos, įpratusios prisitaikyti prie vadovų nuomonės (net jei teigiama akivaizdi netiesa, pažeidžiamas asmeninis teisingumo pojūtis, tai kenkia organizacijos veiklos rezultatams ir jos reputacijai). Daugeliui archajiškų (autoritarinių ar net totalitarinių feodalų „savose valdose“ tikrai dar nemažai ne tik privačiose įmonėse) Lietuvos vadovų įpras-

<sup>1</sup> *Mobingas* (lot. *mobile vulgus* – (lengvai) jaudrinama minia) – psichologijoje ir verslo etikoje vartojamas žodis nenormaliems santykiams organizacijoje aprašyti. Tai situacija, kai darbuotojas yra nuolat puldinėjamas savo viršininkų ir kolegų, siekiant sumenkinti jo statusą organizacijoje arba priversti jį išeiti iš darbo. Tai intrigų, konfliktų, priekabiavimo, neteisingų kaltinimų ir neefektyvaus darbo atmosfera, žlugdanti žmogiškuosius išteklius.

ta rodyti savo valdžią, žeminti kolegas ar net sudaryti mobingo situacijas asmeniškai jiems nepaklususiems. Nesuvokdami, kad su darbuotojais ekonomiškai apsimoka elgtis pagarbiai, jog darbo efektyvumas daugiausia priklauso nuo etiško / neetiško elgesio, jie dėlei satisfakcijos gali įžeidinėti bendradarbius, traktuoti juos kaip samdinius, palaikyti įtampas, nesaugumo atmosferą; dažnas iki šiol yra įsitikinęs, kad darbo rezultatams pasiekti būtina kontrolė ir baimė, nors žodžiais jau teigia tai, ką laiko vėjai atnešė (apie iniciatyvą, asmeninį suinteresuotumą, pozityvią motyvaciją, kūrybiškumą darbo vietoje, etc.). Tiriant Lietuvos organizacijas labai ryškiai atsiskleidžia tiesiog nereflektuojami, giliai mentalitete slypintys, tačiau nei pačių sau, nei įmonės darbuotojų neartikuliuojami (o juk tam funkcionaliai ir taikomi atskiri etikos infrastruktūros elementai, padedantys lavinti savęs pažinimą ir skatinantys savireguliaciją) sociopsichologiniai ypatumai, pakertantys gerųjų permainų galimybes.

Siekiant realizuoti ekonomikos humanizacijos galimybes iškyla aštresnis etinio reguliavimo poreikis, prireikia kitų valdymo metodų – būtent pasitikėjimu grindžiamo bendradarbiavimo, kai darbuotojo statusas pakinta „nuo pavaldinio iki motyvuoto dalininko“ [36, p. 63]. Tokiam esminiam socialiniam persiorientavimui ir reikia etiką instrumentiškai diegti, moksliskai ją tirti ir pagrįsti. Į naujoves orientuotose įmonėse „dalyvavimo modelis su sąžiningo bendradarbiavimo leitmotyvu tapo esmine įmonės kultūros dalimi“ [ibid.]. Dabar persiorientavimas į horizontalių santykių formavimą įmonėse ypač aktyvus, tuo tarpu „tradicinė hierarchinė organizacijos struktūra jau seniai vertinama kaip triviali“ [36, p. 67], atgyvenusi. Net socialiai kenksminga, paliekanti ar permanentiškai atkurianti socialinę įtam-

pą, nesaugumą, nepatikimumą, susvetimėjimą, nepasitikėjimą kitais ir savo ateitimi. Šie socialinio gyvenimo bruožai daugiausia buvo pateikiami kaip dėsningi ir tiesiog iš principo nepanaikinami. Arba įmanomi (pa)naikinti tik komunizmo dėka. Reali visuomenės evoliucija rinkos sistemos būdu jau praktikoje pateikė kitas žmonijos gerovės kūrimo alternatyvas. Įrodė, kad egzistuoja kitokių paradigmų – kitokių tų pačių socialinių problemų kėlimo ir sprendimo būdų ir metodų. Egzistuoja moksliskai pagrįstų kokybiško socialinio gyvenimo kūrimo modelių, kurių diegimą jau aprobavo išsivysčiusių šalių sociumai ir organizacijos. Organizacijose tai pirmiausia ir yra „tradicinės hierarchinės“ (vertikaliosios) sistemos naikinimas. Veikiant pagal horizontalių organizacijos struktūros modelį, „pasyvūs darbuotojai tampa dalyviais, čia reikalaujama ir skatinama atsakomybė ir kūrybiškumas. Kartu šitaip užtikrinamas įmonės konkurencingumas, nes laikomasi nustatytų terminų, užtikrinama kokybė, optimizuojamos išlaidos ir skatinamos naujovės“ [ibid.]. Taip formuojami tiek socialiai (humanistiškai), tiek funkcionaliai optimizuoti santykiai. Tokį valdymo modelį atitinka *socialinė sutartis* („socialinio kontrakto etika“) – kaip organizavimo instrumentas, naudojamas tiek organizacijos viduje, tiek palaikant santykius su visuomene. Svarbiausi akcentai čia: socialinė partnerystė ir ne valdomas, o kartu valdantis darbuotojas [4; 5; 7; 9; 12; 14; 15; 22; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 35; 36; 37; 38; 40; 44; 54]. Tai šiandien – aiškiai artikuliuotas humanizavimo strategijų reikalavimas.

Šios „naujos kooperatyvios vadybos“ (*co-management*) formos (socialinis kontraktas, dalyvavimas, simetrinė informacija, pasitikėjimas, tarpusavio pagarba, rūpestis) „iš da-

lies panaikino ribą tarp įmonės vadovų ir darbuotojų atstovų“ [40, p. 30], o tai iš esmės svarbu „ginant socialinę taiką“ [40, p. 34]. Nepagarba įmonės darbuotojams – tai ne tik „ekonominis trumparegiškumas [36, p. 64] mikrolygmeniu, bet ir socialinė rizika makrolygmeniu. Lietuvoje šiuo metu teisės lygmeniu perimant naująjį Darbo kodeksą – situacijoje, kai šios inovatyvios darbo santykių paradigmos ne tik kad praktiškai nepribrendusios, bet nėra net teoriškai įžvelgtos (dėl to viešajame diskurse tiek kontroversiškų pozicijų, o darbo žmonės vėl raginami kovoti su turčiais, „kilti į barikadas“), tai ypač skaudūs klausimai. ES įstatymų perėmimas, jų ne(pa)aiškinant Lietuvos žmonėms iš moralės pozicijų ir pakitusių etinių ideologinių pamatų, sudaro socialinę įtampą, nesaugumo zonas, kurios gali lemti įvairiopą riziką (pvz., nuo atsainaus požiūrio į darbo kokybę, smulkaus kenkimo iki sąmoningo piktnaudžiavimo, streikų, blokavimų ar pan., o tai savo ruožtu lemia visą rizikų puokštę).

„Kolektyvinis ir įstatymiškai užtikrintas darbuotojų dalyvavimas“ tapo „svarbia išsivysčiusio kapitalizmo dalimi“ [40, p. 35]. Galime sakyti, kad neįdiegti naujieji valdymo metodai – organizacijos, įmonės (o kartu ir socio) atsilikimo požymis, taip pat jo determinantė. Daugelio mūsų šalies vadovų (net ir susipažinusių su šiuolaikiniais vadybos konceptais) požiūriu, ir ši inovatyvi vadybos forma yra tik teorija, o praktika – jau kitas reikalas. Čia net išsilavinusiems vadovams „koją pakiša“ posovietinėje erdvėje įsigėręs – socializmo praktika pagrįstas – stereotipas, jog gyvenimas turi savo logiką ir dėsnius, o teorijos tėra tik gražios (arba ir ne) utopijos, išvedžiojimai („išmislas“, o ne gyvenimo dėsningumą įžvalgos ir aprašymas), kurie praktikai ne tik kad nepadedą, bet net atvirkš-

čiai – trukdo... Tačiau esmė – būtent kurios teorijos maksimaliai adekvačiai perteikia realybę, sugebėdamos pateikti optimalius modelius, pagal kuriuos būtų galima tą tikrovę pozityviai (re)konstruoti. Pesimizmas, susijęs su socialinių mokslų žinių praktiškumu, išgaruoja, kai įžvelgiama, jog pritaikius mokslinę analizę didėja veiklos efektyvumas (tuo tarpu šių žinių netaikant jis negali didėti). „Šiandien tai, kad darbuotojai tampa *įmonės produktyvaus kapitalo dalininkais*, seniai nebekvepia socialine romantika, o yra svarių *ekonominių, visuomeninių bei politinių tyrimų rezultatas*“ [36, p. 64]. Esminė pastaba: dalininkas čia – ne šiaip akcininkas, o darbuotojas – lygiavertis partneris. Visuomenė, gyvenanti pagal „socialinio kontrakto“ modelį, kiekviename savo gyvenimo fragmente į „kitą“ (ar individualų, ar kolektyvinį) žvelgia kaip į lygiavertį partnerį, kurio rūpesčiai yra abipusiškai svarbūs ir gerbtini.

Naujieji įmonių veiklos modeliai ir Vakarų praktikoje dar nėra visuotinai išplitę, mokslininkai konstatuoja, kad kai kurie (ypač Dalyvavimo priimant sprendimus – DPS sistema) dažniau regimi „socialinių mokslų nei teisės literatūroje“ [40, p. 26], todėl atitinkamai dar nėra pakankamai realizuoti konkrečioje veikloje. Tačiau „vis didėjanč *DPS decentralizuotos formos* vaidmeniui pačiuose įstatymų rėmuose, ji [DPS komisija] įžvelgė laikmetį atitinkantį ir todėl sveikintą *valdymo modelį*, kuriame *valstybinė įstatymų leidyba papildoma socialine saviorganizacija*“ [40, p. 28]. Profesinės saviraiškos, darbuotojų kūrybiškumo skatinimas „suvokiamas kaip pačios ekonomikos uždavinių patvirtinimas; kaip laikmetį atitinkantis įmonių socialinės atsakomybės suvokimas jų svarbiausioje srityje, būtent darbo ir užimtumo sistemoje“ [19, p. 116]. Taip, viena vertus, natūralūs indivi-

dų saviraiškos, savirealizacijos siekiai, kita vertus, *įmonių socialinės atsakomybės* prisidėjimas panaikina senąsias socialines priešstatus: tarp darbo ir kapitalo, tarp darbuotojų ir darbdavių... Nebėra išnaudotojų ir išnaudojamųjų – lieka horizontalių santykių, simetriškos, abipusiu suinteresuotumu pagrįstos, partneriškos veiklos plėtojimas. Pasiekiamas orus dalyvių – *socialinių partnerių* – kooperavimasis vardan bendro tikslo. Individams istoriškai laisvėjant, vystantis demokratijai, tik tokiais principais – *subalansuojant funkcionalumą ir humaniškumą* – paremta darbo veikla gali būti efektyvi, todėl vadybos modelių pokyčiai yra objektyviai determinuoti. Dabar jau iš vadybininkų jų pareiga (funkcija) reikalauja visas konfliktines situacijas spręsti darbo vietose ir „*darbuotojų keliamus realius bei pagrįstus reikalavimus* (įdarbinimo, teisingo rezultatų įvertinimo, atlyginimo padidinimo, rėmimo ir kt.)“ [53, p. 167] tenkinti neatsižvelgiant į asmenį. (Būtent įmonių vadovų etinė socialinė pareiga – patenkinti visų dirbančiųjų asmeninę interesą praktiniame diskurse [53].) O jeigu vadovams tokias funkcijas vykdyti sunkiai įmanoma, jeigu tai viršija jų galimybes ir kompetenciją, tuomet organizacijose kuriamos specialios darbo vietos: personalo skyriaus darbuotojo, atsakingo už socialinių-etinių problemų sprendimą, ar vėliau – etikos tarnautojo pareigybės. (JAV jau daug metų veikia etikos tarnautojų, ekspertų asociacija – *The Ethics Officer Association (EOA)*, o pastaraisiais metais tai išplito ir ES šalyse.) Be to, sukuriama kiti etikos infrastruktūros elementai: etikos komisijos, „karštosios linijos“, įvairios tikslingai (subalansuojant funkcionalumą ir humaniškumą) sukonstruotos procedūros. Būtent tai padeda diegti „asmenybę tobulinantį darbo organizavimą“. Taip pro-

duktyvi vadyba „būtinybę gerbti darbuotojus kaip orius subjektus suvokia nebe tik moraliai kaip ekonominių vertybių kūrimo apribojimą arba tik funkcionaliai – kaip strateginę pajėgumo bei suinteresuotumo rezultatais sąlygą, bet konstitutyviai „kaip praktiškai sumanaus valdymo sąlygą“ [42; 44; 53, p. 163].

Be pačių rinkos aplinkybių formavimo, kai individas laipsniškai pats susivokia (arba tu dirbi kokybiškai, atsakingai, arba pats save pasmerki nedarbui ar mažiau mokamam darbui), reikia ir tam tikros ekonomiškai bei etiškai pagrįstos strategijos žmonių socialiai geidžiamai elgsenai formuoti. Čia gali padėti įvairios subtilios metodikos, taip pat garbės mechanizmo, naujų požiūrių į senus reiškinius formavimas. Pavyzdžiui, diegti „Naujojo profesionalizmo“, kuris sujungia ir kvalifikaciją, ir etines dimensijas, ir profesinės garbės sampratą, suvokimą. Taip, be kitų priemonių (pradedant nuo materialinės motyvacijos, kai profesionalo darbas yra geriausiai mokamas), ir instrumentinės etikos metodais formuojama sistema, kurioje individas yra skatinamas puikiai atlikti savo priedermes, pats, niekieno nereguliuojamas, siekia tapti atsakingu, patikimu bendradarbiu, doru piliečiu.

Tačiau mūsų visuomenės individas gali nebūti susipažinęs su bendroju kontekstu, ypač nesuvokti profesionalizmo vaidmens, natūraliai susiejant individo ir visuomenės interesus. Iš esmės taip praktiškai išsprendžiamas tiek kertinis socialinis uždavinys, tiek klasikinė ir ekonomikos, ir etikos problema: kaip suderinti asmenybės ir socialinio (įmonės) interesus ir siekius. Natūralūs individo savirealizacijos ir sėkmės siekiai dažnai koncentruojasi į troškimą tapti savo dalyko (pašaukimo) meistru, t. y. profesionalu. O to juk

reikia ir organizacijoms, ir visuomenei. Profesionalo darbas – tai ir organizacijos sėkmės, ir socialinės visuomenės tvarkos (taip pat darnos – socialinės taikos) laidas. Taip strateginiu ūkio plėtros uždaviniu tampa ne tik įmonės aprūpinti darbu, bet ir transformuoti patį darbą bei požiūrį į jį mikro-, mezo-, makrolygmenimis, daugiausia diegiant „naujojo profesionalizmo“ konceptą. Strategiškaį maštant, konkurencinėje aplinkoje iškyla poreikis išsikvoti profesionalus – ypač gerai kvalifikuotus ir motyvuotus specialistus (todėl jau organizacijos kovoja už profesionalus – „*War for talents*“), kurie kaip tik, priklausydami aukšto potencialo segmentui, „kaip etiškai jautrūs ir savo veiksmumą suvokiantys piliečiai, personalo politikoje reikalauja vis labiau laikytis žmogiškųjų bei socialinių principų ir renkasi įmonę, kuri paiso moralinių darbuotojų teisių bei atsižvelgia į teisėtus jų reikalavimus ne vien dėl oportunistinių paskatų“ [53, p. 169].

Taip strategiškai maštant, formuojama „profesionali įmonės priklausomybė nuo atskirų darbuotojų“ [52, p. 176], plėtojama socialinių subjektų *individualių išteklių savininkų* pagedaujama identifikacija su kolektyvinio veikėjo tikslais. Įmonės, kaip ūkio subjekto, „požiūriu, tokia priemonė būtų tolygi investicijai į savą darbo rinkai būdingą reputacijos kapitalą“ [ibid.]. Dėl to gerėja darbo kokybė, ir įmonė „gali įgyti *ilgalaikių* konkurencinių pranašumų, žinoma, tik jeigu pavyksta transformuoti darbuotojų individualią kompetenciją į organizacijos sugebėjimus. Pagal ištekliais pagrįsta strateginio valdymo koncepciją, žmogiškieji ištekliai ir sugebėjimai gali generuoti ilgalaikį konkurencinį pranašumą“ [52, p. 175]. Taip individualios darbuotojų kompetencijos transformuojamos (tai atitinka pačių individų siekį) į organi-

zacijos sugebėjimus, kartu ir į visuomeninius siekius, ypač kai įmonė išplečia „socialinį kontraktą“ už savo ribų, perfekcionistiškai atsakydama į klientų, vartotojų ir visų suinteresuotųjų poreikius. Tai realizuojama būtent ūkio subjektams diegiant socialinio kapitalo plėtros strategijas, suvokiamas jau pagal kitokias nei iki šiol vyravusios paradigmas. Vadovaujantis jomis kuriama visa abipusiškai naudinga (vadinasi, ir socialiai subalansuota) sistema, diegiami tikslingi projektai – konkreti pagalba įgyti kvalifikaciją, realizuoti individualius saviraiškos tikslus, užsidirbti pragyvenimui ir tuo automatiškai užsitikrinti profesinę nepriklausomybę, tapti demokratinės visuomenės subjektu – laisva, savimi pasitikinčia, pačiai už save atsakinga asmenybe. Nelieta išnaudojimo santykių – nebent abipusiško naudojimosi (horizontalių santykių, partneriškų mainų); laipsniškai įsivyruoja socialinės taikos – gerovės visuomenės – būklė, kurios siekiai ir diktuoja subalansuoto ūkio plėtros strategijų kryptis. Humanizuotos ekonomikos kontekstu – šiuolaikinės įmonės tikslas – prisidėti prie visuomenės gerovės. Iš čia išplaukia tokių organizacijų kaip „Gerai bendri piliečiai“ supratimas; jos laipsniškai sukuria ir „įjungia“ reputacijos mechanizmą. Taip jau vadybos metodais organizaciniu lygmeniu formuojami etiniai principai: pirmiausia atsakomybė už savo veiksmų padarinius – tai apskritai pagrindinis šiuolaikinės socialinės dalykinės etikos kriterijus, kurį laipsniškai taikant ir susiformuoja pastarųjų 10–15 metų etiniai konceptai bei tikslinga jų vadyba įmonėse, organizacijose, institucijose.

## Išvados

Humanistinės (socialinės, etinės) orientacijos – remiantis šiuolaikinėmis moksliai pa-



grįstomis ir praktika apčiuotomis teorijomis – yra imanentinės socialinei rinkos ekonomikai. Čia ekonomika ir etika gali būti ir yra suderinamos: ekonominiai tikslai ir socialiniai etiniai veiksniai suvokiami kaip žmogui abipusiškai reikalingi jo visaverčiam kokybiškam gyvenimui. Todėl ES šalyse plėtojami ilgalaikio / subalansuoto šių žmogaus gyvenimo etapų derinimo konceptai, kurie laipsniškai pervedami į konkrečių šalių ar atskirų įmonių ilgalaikės / subalansuotos plėtros strategijas. Kaip esminis ekonomikos humanizacijos laidas traktuojama darbo vietų kokybė, į kurios rodiklių visumą įtraukiama ne tik saugos bei sveikatos darbe reikalavimai, o ir daugelis žmogui svarbių darbo vietos charakteristikų – moralinė psichologinė atmosfera, giluminiai individų – saugumo, dvasinio komforto, pripažinimo – poreikiai ir jų patenkinimo kriterijai, kurie suponuoja darbo vietos etiką. Jos įkomponavimas į organizacijų veiklą teikia galimybių sumodeliuoti funkcionalumu bei humaniškumu pagrįstą įmonių plėtros strategiją.

Pažangiose įmonėse dabar svarstoma labai pragmatiškai ir skaičiuojama racionaliai: ar kovojama už ketvirčio balansą, ar už įmonės egzistavimą ilgalaikėje perspektyvoje. Kadangi sąmoninga pilietinė visuomenė nebetoleruoja socialinių kaštų, kuriuos padaro įmonė, tokiu būdu ekonominės struktūros priverčiamos savo tikslus įvertinti, pamatuoti atsižvelgdamos ne tik į momentinę naudą,

bet turėdamos omenyje ir ilgalaikį išlikimą bei perspektyvą klestėti. O tai ES šalyse įmanoma tik siekiant ekonominių rodiklių subalansavimo su socialiniais ir ekologiniais veiksniais. Būtent iš šių sampratų brandos ir susiformavo pats tolygios, darnios plėtros konceptas, kurį visapusiškai įgyvendinti padeda racionali, moksliskai pagrįsta ekonomikos humanizacija, tikslingai į praktiką diegiama institucionalizuojant verslo / dalykinę etiką įmonėse ir organizacijose. Lietuvos ūkiui integruojantis į ES erdvę, reikiamų žinių stoka, vis dar nepakankamai naudojamų verslo etikos pateikiamų modelių ir rekomendacijų „nematymas“ sukuria papildomų rizikos veiksnių. Kadangi pastaraisiais metais viena iš ekonomikos humanizavimo – etinių standartų pavertimo ekonominiu komponentu priemonių tapo etiška pažangios visuomenės iniciatyvas reiškiančių įvairių vartotojų organizacijų veikla, skatinanti tokį vartojimo stilių, kuris išreikštų įsipareigojimą ekologiniams, socialiniams, doroviniams tikslams, taip brandi pilietinė visuomenė primygtinai priartėja prie gamybos ir prekybos įmonių, kurios jau realiai yra priverstos per-eiti prie vertybių – socialiai integruotos – vadybos, t. y. persiorientuoti į socialiai atsakingą – humanišką – ekonomiką. Taigi, Lietuvai integruojantis į ES, ekonomikos humanizavimas tampa veiksmu, kurį suvokti ir įdiegti yra efektyvi Lietuvos ūkio integracijos į Europos Sąjungą būtinybė ir sąlyga.

## LITERATŪRA

1. Bauman Z. *Work, consumerism and the new poor*. Buckingham; Philadelphia: Open University Press, 2001 (1998).

2. Bausch Th., Kleinfeld A., Steinmann H. (red.) *Įmonių etika verslo praktikoje*. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002. (Versta: Unternehmen-

scthik in der Wirtschaftspraxis. München / Mering: Rainer Hampp, 2000.

3. Berger P. L., Luckmann T. *Socialinės tikrovės konstravimas*. Vilnius: Pradai, 1999.

4. Boatright J. R. *Ethics and the Conduct of Business*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000 (1993).

5. Bohlman H. M., Dundas M. J. The legal, ethical and international environment of business. 5<sup>th</sup> ed. West Legal Studies in Business, 2002.
6. Carter S. L. Integrity. New York: Harper Perennial, 1997.
7. Cludts S. Organisation Theory and the Ethics of Participation // Journal of Business Ethics. 1999, no. 2-3.
8. Danielson P. A. Artificial Morality. London: Routledge, 1992.
9. Dastmalchian A., Blyton P., and Adamson R. The climate of workplace relations. London and New York: Routledge, 1991.
10. Dietzfelbingeris D. Saugumo vadyba kaip etikos tema // Bausch Th., Kleinfeld A., Steinmann H. (red.). Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.
11. Dietl J., Gasparski W. W. Etyka biznesu. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997.
12. Donaldson T. Moral minimum for Multinationals // Ethics & International Affairs. Washington: Georgetown University Press, 1991.
13. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: Harper&Row, 1954.
14. Druckrey F. How to Make Business Ethics Operational: Responsible Care – An Example of Successful Self-Regulation // Journal of Business Ethics. 1998, no. 17.
15. Duska R. Employee rights // Frederick R. E. A companion to Business Ethics. 2<sup>nd</sup> ed. Blackwell Publishing, 2002.
16. Düras H. Įmonė kaip visuomeninė organizacija // Bausch Th., Kleinfeld A., Steinmann H. (red.) Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.
17. Etika w zyciu gospodarczym // ANNALES. Łódź: Salezjańska wyższa szkoła ekonomii i zarządzania, 1999–2003, vol. 2–5.
18. Freitakienc R. Etinių standartų skirtumai Lietuvoje ir Lenkijoje // Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir posocialistinių šalių aktualijos /N. Vasiljevienc (red.). Kaunas: VU KHF, Verslo etikos centras, 2001.
19. Fiege R. Verslo steigimas ir profesinis savarankiskumas – užimtumo problemos sprendimas? // Bausch Th., Kleinfeld A., Steinmann H. (red.) Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.
20. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: The Free Press, 1995.
21. Gasparski W., Ryan L. V. Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions. New Brunswick, London: Transaction Publishers, 1996.
22. Gellerman S. Why „Good“ Managers Make Bad Ethical Choices // Harvard Business Review. 1986, vol. 64, no. 4.
23. Gronskas V. Verslas, pseudoverslas ir antiverslas. Kaunas, 1995.
24. Habermas J. Legitimationsprobleme im Spatkapitalismus. Frankfurt am Main, 1973.
25. Harries R. What is Ethical Investment? // Sparkes R. (ed.) The Ethical Investor. Harper Collins, 1995.
26. Hasnas J. Social Responsibility of Corporations // The Freeman. New York: Irvington, 1994, no. 7.
27. Jeurissen R. Business in Response to the Morally Concerned Public // Ulrich P., Sarasin C. (eds.) Facing Public Interest. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1995.
28. Kline J. M. Business Codes and Conduct in a Global Political Economy // Williams O. F. (ed.) Global Codes of Conduct: An Idea Whose Time Has Come. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press, 2000.
29. Koslowski P. Prinzipien der Ethischen Okonomie. Tubingen, 1988.
30. Lewicka-Strzałocka A. Etyczne standardy firm i pracowników. Warszawa: IFIS PAN, 1999.
31. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtos iki 2015 metų ilgalaikė strategija. Vilnius, 2002.
32. Lohrie A., Merckas J. Socialinė atsakomybė prekyboje – praktinė Otto Versand (prekybos pašto siuntomis) patirtis, ypač atsizvelgiant į SA 8000 // Bausch T., Kleinfeld A., Steinmann H. (Red.) Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.
33. Mahoney J., Vallance E. Business Ethics in a New Europe. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1992.
34. Payne D., Raiborn C., Askvik J. A Global Code of Business Ethics // Journal of Business Ethics, 1997, vol. 19.
35. Pučėtaitė R. Konkurencinio pranašumo kūrimas etikos priemonėmis: žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai Lietuvoje // Vasiljevienc N. (red.) Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir posocialistinių šalių aktualijos. Kaunas: VU KHF, Verslo etikos centras, 2001.
36. Remmersas B. Žmogus, gamta, technika, rinka – suderinamumo bandymas // Bausch T., Kleinfeld A., Steinmann H. (Red.) Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.
37. Rok B. Naujieji rodikliai, sudarantys etiškos ekonomikos pagrindą XXI amžiuje // Vasiljevienc N.

(red.) Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir posocialistinių šalių aktualijos. Kaunas: VU KHF, Verslo etikos centras, 2001.

38. Sacconi L. Codes of Ethics as Contractarian Constraints on the Abuse of Authority within Hierarchies: a Perspective from Theory of the Firm // Journal of Business Ethics. 1999, no. 21.

39. Seilius A. Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, 1999, Nr. 12.

40. Strcokas W. Dalyvavimas priimant sprendimus kaip saviorganizacija – Dalyvavimo priimant sprendimus komisijos, Bertelsmann ir Hans-Böckler fondų pranešimas // Bausch Th., Kleinfeld A., Steinmann H. (red.) Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.

41. Triple Bottom Line Investing 2000 // <http://www.tbli.org/indco/html>.

42. Ulrich P., Thielmann U. Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – Eine empirische Studie. Bern: Haupt, 1992.

43. Vahrenholtas F. Pelnas ir principai // Bausch T., Kleinfeld A., Steinmann H. (Red.) Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.

44. Vasiljevičė N. Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės įtakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai. Kaunas: VU KHF, 2000.

45. Vasiljevičė N., Lewicka-Strzałocka A. Verslo etika ir etiniai organizacijų vadybos aspektai // Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje. „Tiltai“ pr. Nr. 4. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2001.

46. Vasiljevičė N. Kaip galima įmonių etika? // Bausch Th., Kleinfeld A., Steinmann H. Įmonių eti-

ka verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.

47. Vasiljevičė N., Jeurissen R. Business ethics: from theory to practice. Vilnius: Vilnius University, Kaunas Faculty of Humanities, Centre for Business Ethics, 2002.

48. Vergnol B., Pesqueux Y. Firms, Business Ethics, and Society: from an Academic to a Protestant Standpoint // Gasparski W., Ryan L. (eds.) Human Action in Business. New Brunswick: Transaction Publishers, 1996.

49. Watson C. E. Managing with Integrity. Insight from America's CEOs. New York: Praeger Publishers, 1991.

50. Weißmanns N. Nuo prekių ženklų kampanijos į socialinės vadybos sistemą – etinių tikslų operacionalizavimas įmonėms ir vartotojams // Bausch T., Kleinfeld A., Steinmann H. (Red.) Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.

51. Werhane P., Freeman R. E. Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics. Blackwell Business, 1998.

52. Wieland J., Grüniger S. Etikos vadybos sistemos ir jų auditas – teorinė klasifikacija ir praktinė patirtis // Bausch T., Kleinfeld A., Steinmann H. (Red.) Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius, VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.

53. Wittmanns S. Personalas ir etika – atsakingo vadovavimo teorija ir praktika // Bausch T., Kleinfeld A., Steinmann H. (Red.) Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.

54. Wood G. A. Partnership model of corporate ethics // Journal of Business Ethics. 2002, September (III), vol. 40, no 1, p. 61–73.

## THE HUMANISATION OF LITHUANIAN ECONOMY AS THE PRECONDITION OF ITS EFFECTIVE INTEGRATION INTO EUROPEAN COMMUNITY

Nijolė Vasiljevičė

### Summary

The process of Lithuanian integration into ever-broadening EC structures requires not only principal reorientation of its economics but also radical changes of economic relations. The article covers the aspects of business ethics institutionalisation in companies and society relating them to the concepts of sustainable development, stakeholder, „3-e“, „triple bottom line“ that have modified modern manage-

ment strategies and formed attributes of „new economics“ and „humanisation of economics.“

Today in most developed countries of EC the new social ethical paradigms are incorporated into modern strategies of economy. The humanistic attitudes are inherent to strategies of sustainable development and appropriate economic, ecological and social parameters of progress that are in equilibrium and har-

mony. To ensure a company's longevity, its successful long-term operation the workplace environment must be improved and humanized. For this purpose ethics tools can be successfully used. They are necessary to survive under the condition of socially oriented economy, which is becoming prevalent in the EU.

The purposeful humanization of economics is being successfully conducted through the process of business ethics institutionalization in organizations and assures real benefits to the society. So laws, standards, ethics codes frame order; it becomes the basement to achieve valuable life, and ethics codes and standards – instruments to reach these goals. With regard to Lithuania it is very important to emphasize that not only legal but also ethical regulations are critically needed to „switch on“ the appropriate mechanism to establish order in organizations. Ethics infrastructure of a company paves the way for self-regulation. In advanced practice of developed countries the company's activity is developed in accordance with ethical requirements that are implemented by the appropriate company's ethics infrastructure and by outside ethics mechanisms. These mechanisms are functioning in the context of human rights set at the legal and moral level in various fields of life (the employee's, the consumer's, the patient's human rights, etc.) in democratic societies. Certain common tendencies typical of modern society can be traced in the practice of developed countries: when administrative and legal norms and sanctions are not effective, ethics tools are instrumentally applied as follows: inside the company they constitute procedures aimed at the development of ethics infrastructure (programs of ethical training, an ethics code, an ethics board / commission or ethics officer, a hot line, an ethics handbook, etc.)

The ethics tools improve the quality of social capital, and human resource management, enable more perfect social order. Practically the point of departure in establishing ethics standards initially brings to implementation of ethical minimum, i.e. the standards of social responsibility termed as the *bottom line*, and nowadays extended to concept of *triple bottom line*. The latter constitutes three-dimensional basis consisting of the 3 E – Effectiveness, Ecology, Ethics or 3 P – Profit, People, Planet employed in assessment of companies and organizations. Only the ones, which meet these criteria, are considered trustworthy and prestigious. Meeting labour standards means not only compliance with legal norms but also legitimisation of ethical ones. These standards not only provide the employees with good working conditions but also ensure actualisation of human dignity, justice and safety. These are issues of life quality,

which are not accentuated in company activity. Therefore, it is very important that every company manager should realize the advantages of responsible behaviour. For this, not only development of a businessperson's moral attitudes or comprehension that subjective opinions cannot be relied upon is needed; theoretical knowledge, special education is also required. In the world practice ethics criteria, especially that of business are objectivized and SA 8000 international standard or ILO regulations evidence it. Employees' rights and conditions that improve workplace environment can be established while implementing social standards or an ethics code. Such regulation of relations between the company and the employees would grant the employees with greater liberties and guarantees as well as form versatile commitments among the company, the employees and the managers. From economic point of view, this is related to growing efficiency, effectiveness and performance quality.

With regard to the context of Lithuania's integration into the European Union, the paper tackles actual issues for associations of Lithuanian trade and industry as well as certain companies, which still dare to disregard the new challenges of this epoch. This means that they do not manage risk and consequently doom themselves to potential scandals, losses of partners, markets, investments, profits, etc.

In Lithuania like in some other post communist countries such improvement of social life is impeded only by the lack of economic resources, but also by acute lack of innovative management knowledge provided by business ethics along with old stereotypes and attitudes of mentality. Many facts of Lithuanian reality show what the consequences of exceptionally profit orientation are and witnesses a considerable lack of societal orientation in business and professional activity or ignorance of this actual issue. In turn, absence of business subject's responsibility to the society can be also traced back to the soviet, nomenclature-based management tradition in which only the privileged persons were entitled to solving inner issues of the business subject's management.

In such relations there are no equal partnership properties between employers and employees, and their contract is not considered in a wider sense, i.e. as a *social contract*. The authoritarian management methods inherited by most Lithuanian companies from the soviet period formed such an approach. Thus the need for workplace monitoring and workplace ethics promotion has objectively matured in our country. In Lithuania not many companies really try to improve the workplace conditions promoting appropriate values (human rights related to

human dignity, safety, self-esteem, self-realization possibilities)

Mature civic societies have managed to prove that economic structures generate social problems and therefore they have to assume responsibility for the consequences of their activity. Democratisation and decentralisation also imply that not the state but the very companies that determine social problems solve them in response to the expectations of citizens (customers). This is the only way they can gain a good name, reputation, and, in turn, increase of sales and consumption, i.e. profit and ability to compete. Therefore, business assumes func-

tions that have never been characteristic to it, e.g. commitment to creation of social well being (first of all inside, then outside) for stakeholders. These are the presuppositions for social contract, compliance with which is monitored or, specifically, self-monitored by social actors.

Thus humanization of economics through the development and application ethical infrastructure to the practice of enterprises under the conditions of modern Lithuania is strategically important for its sustainable economic, social development and is the vital precondition of its effective integration into European community.

*Įteikta 2003 m. spalio mėn.*