

## ORGANIZACIJŲ ETIKA KAIP VADYBOS OPTIMIZAVIMO ĮRANKIS

Nijolė Vasiljeviėnė

Vyr. mokslo darbuotoja  
humanitarinių mokslų daktarė  
Vilniaus universiteto  
Kauno humanitarinio fakulteto  
Verslo etikos centras  
Muitinės g. 8, LT-3000, Kaunas  
Tel. (370 37) 31 01 27  
El. paštas: nijalex@is.lt; verslo\_etika@vukhf.lt

*Straipsnyje konstatuojama, kad pastaraisiais metais susiformavo nauji blokai žinių apie moksliskai pagrįstas žmogiškųjų išteklių didinimo, ekonominės veiklos optimizavimo ir visuomenės tvarkos (re)konstravimo galimybes, kurios įgyvendinamos diegiant dalykinės etikos infrastruktūrą į organizacijas, įmones, institucijas. Tai suponavo naują tarpdisciplininę vadybos sritį – organizacijų etiką. Straipsnio tikslas – plačiau aptarti tai, kad Lietuvoje ne tik neišsemta, bet net adekvačiai nesuprasta tokia žmogiškųjų išteklių didinimo, vadybos optimizavimo, socialinio kapitalo gerinimo priemonė, nes dažniausiai žmogiškieji ištekliai traktuojami tik kiekybiškai, o nekreipiama dėmesio į žmonių santykių sistemos kokybę, į elgesį darbo vietoje, į pozityvių / negatyvių aplinkybių darbovietėse lemiamą įtaką žmogaus galioms / negalioms, t. y. tiesioginiams jo ištekliais, gebėjimams kokybiškai – socialiai atsakingai – atlikti savo funkcijas. Kuriant ar (re)konstruojant žmogiškuosius išteklius šiuolaikinėse organizacijose diegiama vertybių vadyba; dėmesys koncentruojamas į atsakomybės, teisingumo, garbingumo, sąžiningumo / integralumo (Integrity), skaidrumo, paklusnumo įstatymams / taisyklėms (Compliance), patikėjimo vertybes, kurios ir suponuoja terpę, skatinančią skleistis pozityvias žmogaus savybes ir atitinkamus elgsenos įgūdžius; be jų glaudaus tinklo suformavimo organizacijose žmogiškieji ištekliai negali didėti potencialių galimybių plėtros vektoriumi. Lygia greta straipsnyje apčiuopiamos nagrinėjamų problemų sėkmingesnio sprendimo perspektyvos, pabrėžiant, jog adekvačių žinių apie vadybos optimizavimo galimybes dalykinės etikos – vadybos metodais diegiančios vertybes į organizacijų gyvenimą – priemonėmis įgyjimas turi būti tikslingai spartinamas ir Lietuvoje, siekiant didesnio ekonomikos efektyvumo ir nacionalinio konkurencingumo.*

*Pagrindiniai žodžiai: verslo / dalykinės etikos institucionalizacija, žmogiškieji ištekliai, organizacijų etika, žiniomis grįsta vadyba, etikos (vertybių) vadyba, socialinės tvarkos (re)konstravimas.*

### Įvadas

*Tyrimų objektas.* Šiuolaikinėje epochoje visa žmogaus darbinė veikla vykdoma organizacijoje – įmonėse, institucijose, firmose, mokyklose, ligoninėse ir t. t. Todėl dalykinė, verslo

etika<sup>1</sup>, kaip ir kiekviena profesinės etikos atmaina, tampa *organizacine etika* ir priklauso

<sup>1</sup> Samprata „verslo etika“, vėrčiant iš angl. kalbos „business ethics“, traktuojama kaip kiekvienos dalykinės veik-

nuo organizacijos ypatybių. Todėl individo atsakomybė už dorą elgesį – kokybišką darbą – dabar daugiausia perkeliama struktūrai, t. y. atsakomybė „užkraunama“ tai veiklos terpei, kuri skatina žmogų vienaip ar kitaip elgtis (motyvuoja arba demotyvuoja dorai elgsenai). Todėl jau ne tik (ir ne tiek) individo atsakomybei ji ir priskiriama. Tai suponuoja *organizacinės atsakomybės* sampratą, kuriai įdiegti įmonėse prireikia tikslingos dalykinės etikos institucionalizacijos, pirmiausia įžvelgiant, ką reikėtų daryti įmonėse, kad darbuotojui būtų lengva būti doram (atsakingam, patikimam, kokybiškai dirbančiam profesionalui), kokios konkrečiai sąlygos, aplinkybės būtinos, kad individas būtų motyvuotas nepažeisti taisyklių, normų, įstatymų. Teisinga individo elgsena dažnai yra apribojama neteisingos būtent pačios organizacijos vadybos: ji yra tiesiog institucijos tvarkos / netvarkos nulemiama. „Todėl įmonių etika, kaip vadybos užduotis, pirmiausia yra susijusi ne su atskirų veikėjų dorybėmis, o su įmonės požiūriu į vertybes ir vertybių sampratos diegimu į vadovavimo, valdymo bei kontrolės struktūras. <...> lemiamas klausimas yra toks: ar įmonės valdymo struktūros yra tokios, kurios gali paskatinti moralų atskiro individo elgesį įmonėje ir visuomenėje, ar priešingai? Todėl valdymo etika strateginiame valdyme yra organizacinis uždavinys ir turi svarbių praktinių pasekmių“ [33, p. 177]. Todėl ne pasikliaujama išankstinėmis individo savybėmis, o for-

---

los etika, todėl terminas „dalykinė etika“ sinonimiškas terminams „verslo etika“, „profesinė etika“ ir apima įvairias praktinės veiklos etikos atmainas („taikomoji etika“, „medicinos etika“, „administravimo etika“, „marketingo etika“, „vadovavimo etika“, etc.). Tuo labiau tokį požiūrį lemia bendras visų šių etikos atmainų metodologinis – pozityvistinis – pagrindimas bei tapatus esminių praktinių „problemų kėlimo ir sprendimo būdas“, t. y. tam tikra paradigma [12], kuri savo sprendimais ir požiūriais dažniausiai oponuoja tradicinei metafizinei etikos paradigmai.

muojamos aplinkybės, kuriomis jau ne „nuo žmogaus („žmogiškojo veiksnio“) viskas priklauso“. Deja, pas mus dažniausiai, ypač „seno kirpimo“ organizacijose, iki šiol taip šnekama, norint pateisinti veiklos neefektyvumą, vadybos nepajėgumą ar nepakankamą sėkmę. Kai organizacija, įmonė fiksuoja nepakantumą ydoms, disfunkcionalumui, formuoja perfekcionistinio savo pareigų vykdymo motyvaciją, susiformuoja aplinkybės, kuriomis žmogui *naudinga elgtis* taip, kaip privalu (atsakingai, patikimai, sąžiningai), ir jis tą natūraliai daro.

Todėl darbuotojų elgsena priklauso nuo pačios organizacijos sąrangos modelių, santykių vektorių kryptingumo, ryšių tinklo kokybės ir glaudumo. Dėl to moralinė atsakomybė iš esmės perleidžiama organizacijos valdžiai. Tik ne subjekto, o įstatymo, objektyvuotos taisyklės, normos, principo galiai. Tiksliau – subjektų gebėjimams vadybos metodais organizuoti paklusnumą ne sau, o toms taisyklėms, vertybėms ir normoms, kurių paisymas leidžia optimaliai (pa)siekti darbo rezultatų, organizacijos tikslų. (Viena iš labiausiai pabrėžiamų pastaraisiais metais organizacijos vertybių yra paklusnumas įstatymams / taisyklėms – *Compliance* – „įstatymų paklusnumas“ dorybė.) Todėl atsakomybė perkeliama organizaciniams, vadybiniais veiksmais, kurių atlikimo funkcionalumas priklauso nuo vadovų administracinių gebėjimų ir kurie matuojami ir audituojami tuo pačiu funkcionalumu, organizacijos darbo rezultatais. Taip nuo personalinės (individualios) etikos pasislenkama socialinės dalykinės – organizacijų, įmonių, institucijų, profesijų – etikos link. Taip moralinės orientacijos suderinamos su ekonominėmis, tai tampa papildomu šaltiniu didinti žmogiškuosius išteklius, o tai įmanoma būtent mezolygmeniu, įvairiuose socialinio veiklos segmentuose – būtent organizacijose.

*Tyrimų metodai.* Indukcijos, dedukcijos, sintezės, hipotetinio modeliavimo ir teorinio prognozavimo metodai; taip pat kokybiniai sociologiniai tyrimai: lyginamoji empirinių duomenų ir situacijų (*case*) analizė, „fokus grupių“ tyrimai.

*Problema ir jos sprendimo naujumo argumentavimas.* Vykdamas vertybių vadybą, jau ne tik žmogus, bet ir organizacija tampa moralės subjektu. Ir jau jai – kaip anksčiau individui – priskiriamos savybės (dorybės) bei adresuojami moraliniai imperatyvai. Tada organizacijos, įmonės vertinamos kaip „geri bendri piliečiai“ arba kaip „apsileidusios organizacijos“. O pastarosios rinkos sistemoje niekaip negali išlikti, todėl stengiasi savireguliuotis pagal visuomenės lūkesčius joms. Todėl šiuolaikinis pažangus verslo pasaulis savanoriškai akcentuoja vertybių vadybą ir stengiasi tapti šios srities lyderiu. „Galime padaryti išvadą, kad verslo etika – visų pirma – yra efektyvumo etika. Kuo civilizuotesnė visuomenė, tuo labiau etiškai susivokusi yra jos įmonė“ [31, p. 168].

Pilietinė visuomenė reikalauja iš institucijų, organizacijų, įmonių būti sąmoningais moralės subjektais, todėl pragmatiškumas, naudos siekis priverčia rimtai žiūrėti į dalykinę etiką. Deja, Lietuvoje pilietinė visuomenė dar nesusiformavo, reikia turėti omenyje ir tai, jog atskira organizacija, įmonė negali atsipalėsti nuo makroaplinkos, nuo išorinio veiklos konteksto, todėl etikos vadybos modeliai negali bent kurį laiką iš esmės ir visavertiškai veikti atskiroje įmonėje, kurią ekonomikos integracija ir globalizacija priverčia anksčiau suvokti etikos reikšmę verslui, nei vietos bendruomenė to pareikalauja. Politiniai skandalai parodo, jog net patys aukščiausi funkcionieriai pažeidžia etikos normas, tuo psichologiškai „leisdami“ visiems kitiems daryti tą patį. Daugelio problemų neįmanoma sėkmingai spręsti mezolygme-

niu, nes, norint išspręsti tokias problemas, reikia ir ekonominio išsivystymo, ir moralinės viso socio brandos makromastu, ir žinių apie inovatyvią šiuolaikinės vadybos dalį – tarpdisciplininį mokslą – verslo etiką.

*Aktualumas.* Lietuvoje etikos infrastruktūros elementai vis dar susilaukia didelio pasipriešinimo, net pasityčiojimo, nes nėra metodologiškai pagrįstai diegiami ir nesuvokta, jog jie organizacijose ir kuriami tam, kad spręstų realias jos problemas, (su)tvarkytų problemines veiklos sritis, kad kiekvienas, atlikdamas savo struktūrinį funkcinį vaidmenį, elgtųsi taip, kaip privalu jį atliekant elgtis pagal tos struktūros paskirtį (misiją), visuomenės poreikius ir lūkesčius organizacijos atžvilgiu. Išsivysčiusios demokratijos šalys dabar būtent tokiais metodais motyvuoja ir organizuoja savireguliaciją. Pats gyvenimas šiuolaikinės rinkos sąlygomis priverčia visus veiklos barus „išsivesti“ tvarką. O tvarkai, kaip parodė ne tik Vakarų šalių, bet ir mūsų nūdienos patirtis, be teisės ir administracinių normų būtina įtvirtinti – institucionalizuoti – etines normas. Ir, pasirodo, ne dėl kažkieno „iš anksčiau“ ir „iš aukščiau“ nuleistų reikalavimų, o dėl to, jog jos yra naudingos patiems veiklos subjektams, padeda kurti efektyvią veiklą ir kokybišką gyvenimą. Dėl šių priežasčių ir susiklosto tikslingai valdomos, metodiškai reguliuojamos organizacijų etikos poreikis. Ši etika jau integruota į pačius vadybinius veiksmus. Tokios vadybos reikia hiperkonkurencinei rinkai, todėl nepaprastai sparčiai plėtojamos ir inovatyvios, *moksliskai* pagrįstos, etikos infrastruktūra pagrįstos vadybos technologijos. Metodologiškai tai atitinka postmodernistinę socialinės tikrovės (re)konstravimo paradigmą, kuri išsivysčiusiuose kraštuose tikslingai, moksliskai pagrįstai, metodiškai nuosekliai įkomponuojama į visas praktinės veiklos sritis. Lietuvoje ne tik viešajame ir politinia-

me diskurse toks reikalų matymas dar nesiformavo (objektyviai dar nepribrendo, o subjektyviai – trūksta adekvačių žinių ir politinės valios naudotis šiuolaikiniais socialinių mokslų laimėjimais), bet ir mokslinis diskursas to pakankamai neįvardija; deja, nėra suvokta mokslinių tyrimų plėtros šioje srityje intensyvinimo prasmė ir aktualiausias kryptys.

### **Dalykinės etikos standartai ir organizacijos kultūra – atsakas į kokybės vadybos iššūkius**

Siekis išlikti dinamiškoje šiuolaikinės rinkos aplinkoje motyvuoja tiek individus, tiek organizacijas, įmones, institucijas patenkinti aukščiausius profesionalizmo, kokybės, taigi *atsakingo elgesio darbe* reikalavimus (t. y. dalykinės etikos standartus), kurie išreiškiami vartotojų, klientų, interesantų lūkesčiais įvairios veiklos segmentams. Organizacijų etika siekiama, kad organizacijos, įmonės panaikintų nuo seno įprastą išaukštintų deklaruojamų vertybių (saviprezentacijos reklamoje, vizijos, misijos, etc.) ir tikrovės faktų (ne visada kokybiškų prekių ir paslaugų) atotrūkį. Tiksliau – to nori pačios organizacijos, siekdamos išlikti ir klestėti bei tam pasitelkiančios verslo etikos institucionalizaciją. Taip ekonomikos ir etikos vektoriai sutampa. Būtent rinkos sistema priverčia iš tikrųjų diegti, o ne tik deklaruoti vertybes. Kitai, nei esame įpratę Lietuvoje, šiuolaikinėse klestinčiose Vakarų šalių organizacijose etikos standartai, doroviniai vertinimai, elgesio kodekso normos yra labai aiškiai ir viena reikšmiškai apibrėžiami, operacionalizuojami, instrumentaluojami; jie nepaliekami individo subjektyviai nuomonei, skonui, interesams. Todėl tampa įmanomi adekvačiai prisimtomis vertybėms tikrinti – išmatuoti, atlikti monitoringą ir auditą. O tai nepalieka galimy-

bės piktnaudžiauti etikos vardu, kai etiniai įvertinimai naudojami kaip insinuacijos, ginklas, padedantis susidoroti su oponentais ar konkurentais. O taip dažnai atsitinka Lietuvoje tiek individų etinio vertinimo, tiek įmonių, organizacijų atžvilgiu. Organizacijoje aiškiai ir viena reikšmiškai nustačius (pagal organizacijos paskirtį ir funkcijas visuomenėje) elgesio darbe standartus, normas, principus, apibrėžus juos, operacionalizavus tikslus ir jų siekiami priemonės, instrumentiškai įdiegiami atsakingo, perfekcionistinio (taigi profesionalaus, kokybiško) elgesio būdai. Taip darbuotojai pereina iš subjektyvios (nevienareikšmės, neoptimalios) pozicijos „aš manau“ – prie „aš žinau“. Tokiu būdu etikos instrumentų bei procedūrų dėka ir šioje srityje ekonomika įgali minimizuoti nenusipėjamo, ne visada patikimo „žmogiškojo veiksnio“ padaromus papildomus kaštus. Būtent šiam „veiksniui“ visada buvo „nurašomi“ – atrode neišvengiami – nefunkcionalūs ekonomikos kaštai. Mokslas buvo pasiteltas, kad su tuo būtų įmanoma susitvarkyti. Šiuolaikinė, moksliai pagrįsta, postmodernistinei konstruktyviai paradigmai priklausanti dalykinė etika, remdamasi diskurso etika su savo logika ir psichologija [10], taip pat – dabartiniais ekonomikos poreikiais, labai giliai ir plačiai (savo tarpdisciplininiam kontekstui pasitelkusi kitų mokslų laimėjimus) ištyrė savo seną *objektą – žmonių elgesį*. Tik pagrindė jį jau ne filosofų „prasimanymais“, o mokslo duomenimis. Ir atitinkamai atskleistiems dėsningumams pasiūlė veiksmingas metodikas – elgesio ekonomiką, įrodydama, kad darbe (organizacijose, atlikdamas savo funkcines priedermes) žmogus padorus tiek, kiek kokybiškai ir profesionaliai dirba; kiek jo įsipareigojimai, prisiimami ateinant į organizaciją ir einant tam tikras pareigas, yra gerai vykdomi. Tik toks elgesys reikalingas intensyvėjančio gyvenimo,

konkurencijos sąlygomis. Todėl šiuolaikinės organizacijos gana griežtai apibrėžia vertybes bei normas ir procedūriškai siekia jas įgyvendinti. „Šiuolaikinė visapusiškos kokybės kontrolės teorija reikalauja nuolatines pastangas atrasti pačias tinkamiausias normas, priemones ir kontrolės būdus. Čia tokios bendrosios etinės vertybės kaip padarumas, sąžiningumas, atsakomybė yra iš tiesų išverstos į konkrečias bei išmatuojamas normas“ [19, p. 89] bei suvestos į faktologiškai pagrįstus modelius, pagal kuriuos ir (re)konstruojama *į tikslą orientuota organizacijos veikla*.

Būtent kokybės vadybos sistemoms prireikia nuoseklios ir metodiškai diegiamos etikos infrastruktūros. Tokiu būdu pateikiamas ir požiūris, apibrėžiantis dabartinės vakarietiškos visuomenės ekonominės veiklos įprastą minimalų bendrų įsipareigojimų humanistinėms vertybėms lygį. „Nors, žvelgiant iš tradicinės etikos pozicijų, kokybės valdymas yra techninis darbas, o ne tiesiogiai morali veikla, tačiau integracinės kokybės kontrolės įdiegimas iš tiesų yra puikus pavyzdys, kaip verslas gali susitvarkyti su moraliniais reikalavimais, iš tikrųjų dorai jų laikydamasis... Remiantis integraciniais kokybės reikalavimais, korporacinis planavimas ir gamyba gali būti aiškinami kaip atsakas į moralinius poreikius“ [19, p. 89].

Naujų epochos iššūkių suvokimas skatina organizacijas, institucijas ir įmones susikurti savo etikos politiką ir atitinkamai veikti. Dabar jau pačios organizacijos yra motyvuotos instigacionalizuoti dalykinę etiką savo moralinei kompetencijai formuoti (*building moral competence*), nes, pažeidus etinę normą, pažeidžiama ir organizacijos reputacija, o gero vardo, įvaizdžio, prestižo praradimas automatiškai teikia ekonominius nuostolius.

Verslo etikoje, kaip vadybos disciplinoje, tradicinės moralinės sampratos kardinaliai re-

vizuotos funkcionalumo – taigi atsakingo praktinio elgesio link. Tokį vektorių perima ir organizacijų kultūra, kuri diegiama instrumentiniais procedūrinės etikos metodais. Šio proceso sėkmei pirmiausia reikia pačias organizacijas supažindinti su verslo etikos samprata: ji traktuojama kaip vadybos disciplina ir elgesio kodeksas, kaip organizacijų kultūros formavimas, bet kurios dalykinės veiklos tobulinimo priemonė.

Dėl šių priežasčių Vakarų šalių įmonės daug investuoja į mokslinius verslo etikos tyrimus bei metodologiškai pagrįstų mokymo programų pačiose organizacijose kūrimą ir diegimą. Investavimas į etiką tampa prestižo, gero įvaizdžio – konkurencingumo veiksmu, todėl taip pat skatinama pasaulinė šių procesų plėtra. Būtent etikos institucionalizacija leidžia suformuoti tikrą organizacijų kultūrą, o tai sukuria tvirtą – nebe iliuzinę, nusipieštą, kuri tėra tik priedanga, „figos lapelis“, – reputaciją.

Lietuvoje labai supaprastintai suvokiama organizacijų kultūra; vadybos literatūroje pagrindiniai akcentai – etiketas ir estetinė aplinka. Tačiau apie tikrąją (sukuriančią funkcionalumą, atsakingumą, pasitikėjimą, konkurencingumą) organizacijos kultūrą galima kalbėti tik tada, kai išorinis vaizdas – ne butaforiškai formuojamas įvaizdis, o puikiai atliekamas darbas, kokybiška paslauga, atsakomybė už visus savo veiklos padarinius; kai gražioje estetiškoje aplinkoje nesiskaitoma su darbuotojais, nepaisoma jų teisių, žeidžiamas jų orumas, arba neatsakingai elgiamasi su kitais suinteresuotaisiais, tai kad ir kokie mandagūs būtų savo klientams organizacijos nariai, kad ir koks puikus būtų patalpų interjeras, tokia organizacija pagal esminius parametrus (griežtai apibrėžtus, įvardytus, monitoringuojamus ir audituojamus) yra žemos kultūros. Ir tai jau nėra nuomonės išraiška, o fakto konstatavimas, atme-

tant insinuacijų, šmeižto ar kaltinimų kaip nepagrįstų galimybes. Etikos instrumentų diegimas priklauso inovatyvioms vadybos technologijoms, kurių plėtotės tiek mokslo lygmeniu, tiek rekonstruojant praktiką nepaprastai stinga Lietuvoje. Analizuojant Lietuvos realijas akivaizdžiai galima matyti, kiek daug dėmesio ir lėšų investuojama į mistifikuotą įvaizdžio (tiek įmonės, institucijos, tiek valstybės) kūrimą, tik estetiškos kultūros, o ne į realios padėties, kuri objektyviai determinuotų tą geidžiamą įvaizdį, (su)konstravimą; jau šnekama apie organizacijų vertybes, bet vis dar nesukuriama mechanizmų, kad jos būtų įgyvendintos. Dažniausiai trūksta adekvačios informacijos apie tai, o įsivyravę būtinės nuomonės, seni stereotipai tiesiog blokuoja inovatyvių žinių vertybių vadybos technologijas atėjimą į organizacijų praktinę veiklą. Individuo elgsenai darbe lemiamą įtaką daro įmonės visuomeninių santykių kultūra, bendradarbių, vadovų tam tikras elgesys, ekonominė padėtis, teisingų principų įsigalėjimas. Čia neužtenka individualių moralės normų. Jos gali papildyti institucines moralės normas, bet negali jų pakeisti. Netgi, atvirkščiai, individualios moralės normos ir tradicinės dorybės gali labai kenkti organizacijų veiklos efektyvumui: rūpestis artimu pavirsta nuolaidžiaivimu bendradarbio apalaidumui, negebėjimui kokybiškai dirbti, tolerantiškumas – pakanta piktnaudžiavimams, organizacijos negerovėms; o mandagumas ir nekonfliktiškumas tada, kai reikia principingos pozicijos ir daiktus vadinti tikraisiais vardais, skatina abejingumą organizacijos tikslams („ne mano daržas, – ne mano pupos“), viso to, kas vyksta aplink, atžvilgiu („svarbu savo sveikatos negadinti“). Tokia padėtis dažna Lietuvos organizacijose. Ji neleidžia daugiau pasisemti žmoniškųjų išteklių, sukurti kokybišką socialinį kapitalą, išnaudoti visą Lietuvos potencialą. Todėl belieka apgailestauti, kad nesuvokia-

ma šiuolaikinės organizacijų vadybos etika, nežinoma, jog tai ne šiaip pasvarstymai „apie aukštas vertybes“, o *moksliskai pagrįsta socialinės inžinerijos* atmaina, kuriai reikia tam tikrų žinių įvaldymo siekiant tiek organizacijų veiklos efektyvumo, tiek viso sociumo gyvenimo kokybės.

Organizacijos etika – tai socialinės inžinerijos taikymo mezolygmeniu variantas. Jos normos, kuriomis privalo pagal savo funkcijas vadovautis darbuotojai ir vadovai, neabejotinai skiriasi nuo asmeninių elgesį reguliuojančių moralės normų. Organizacijos etikos normos (funkcijų, pareiginių „vaidmenų“ ir jų sąveikos etika) ir individualiems veikėjams taikomos moralės normos (asmeninė – individualioji etika) vienos nuo kitų skiriasi moralinių priedermių „rinkiniais“, jų apibrėžtumu ir padarinių masteliu. Asmeninę elgseną organizacijose aiškiai sukuria vaidmenys ir jų vykdymo sąlygos, struktūriniai funkciniai ryšiai, sąveikos ypatumai. Todėl svarbiausia vadybos metodais organizuoti funkcionalias sąveikas ir motyvuoti žmones optimaliai į jas „įsikomponuoti“. Tą žmonės mielai, pasirodo, padaro, jeigu atitinkamai yra humanizuoti ekonominiai, organizaciniai santykiai... Būtent jie padeda diegti „asmenybę tobulinančią darbo organizavimą“. Taip produktyvi vadyba „būtinybę gerbti darbuotojus kaip orių subjektus suvokia nebe tik moraliai kaip ekonominių vertybių kūrimo apribojimą arba tik funkcionaliai – kaip strateginę pajėgumo bei suinteresuotumo rezultatais sąlygą, bet konstitutyviai „kaip praktiškai sumanuso valdymo sąlygą“ [35, p. 163].

### **Organizacijos etika – žmoniškųjų išteklių potencialo didinimo priemonė**

Kiekviena į darbo rezultatus orientuota organizacija savo tikslams įgyvendinti formuoja tokią kultūrą, kuri padėtų sukurti saugią, nekon-

fliktinę, motyvuojančią kiekvieną darbuotoją našiai dirbti, reikšti iniciatyvą, išnaudoti visas savo kūrybines potencijas (tiesiog realizuoti save darbo vietoje) aplinką. Tai Lietuvoje dar ne tik neišsemta, bet ir net adekvačiai nesu-prasta žmogiškųjų išteklių optimizavimo, socialinio kapitalo gerinimo sąlyga: pažymėtina, kad Lietuvos viešajame diskurse (ir ekonomistų, politikų požiūriuose) žmogiškieji ištekliai arba atmetami kaip žmogų vulgarizuojantys posakiai (nes suvokiami sinonimiškai žmogui, kaip fiziniam vienetui – mechaninei darbo jėgai), arba traktuojami tik kiekybiškai, o nekreipiama dėmesio į žmonių santykių sistemos kokybę, elgesį darbo vietose, pozityvių / negatyvių aplinkybių darbovietėse, organizacijose, institucijose lemiamą įtaką žmogaus galioms / negalioms (t. y. tiesioginiams jo ištekliams, gebėjimams kokybiškai – socialiai atsakingai – atlikti savo funkcijas). Tai reiškia, kad, kalbant apie žmogiškuosius išteklius, nekreipiama dėra mo dėmesio į moralines vertybes, o jos ir suponuoja tą terpę, kuri realiai skatina skleistis gerąsias žmogaus savybes. Žmogaus elgesį tiriančių mokslų įrodyta, jog be tokių vertybių glaudaus tinklo suformavimo tiek visuomenėje, tiek atskirose organizacijose, negali esmingai padidėti žmogiškieji ištekliai. Tačiau tai ne bet kokios tradicinės moralės vertybės, o tik tos, kurios išgyveno „laiko patikrinimą“ ir įrodė, jog be jų žmogaus veikla nėra pakankamai efektyvi, o gyvenimas negali būti kokybiškas: atsakingumo, teisingumo, garbingumo, integralumo, skaidrumo, teisingumo, „įstatymų paklusnumo“, pasitikėjimo vertybės.

Tokių vertybių diegimo organizacijose būtinybė – Lietuvos ekonomikai ir politikai naujas iššūkis, jį įgyvendinti reikia kitokio požiūrio į darbdavių ir darbuotojų santykius, moralinį klimatą, socialinės partnerystės potencines galias, žmogiškojo orumo reikšmes ir panašius Lietuvoje dar neįprastus ir nepažintus organi-

zacijų veiklos efektyvinimo būdus. Būtent žmogiškųjų išteklių valdymo srityje dabar susiduriama su inovatyvių žinių ir gebėjimų jas pritaikyti konkrečioms – Lietuvos praktikos laukų – sąlygoms stoka.

Šiuolaikinėse organizacijose, strategiškai mąstant, plėtojama socialinių subjektų individualių išteklių savininkų pageidaujama identifikacija su kolektyvinio veikėjo – organizacijos – tikslais. Dėl to pagerėja darbo kokybė, ir įmonė „gali įgyti ilgalaikių konkurencinių pranašumų, žinoma, tik tuomet, jeigu pavyksta transformuoti darbuotojų individualią kompetenciją į organizacijos sugebėjimus. Todėl ištekliais pagrįsta strateginio valdymo koncepcija teigia, kad žmogiškieji ištekliai ir sugebėjimai gali generuoti ilgalaikį konkurencinį pranašumą“ [33, p. 175]. Taip individualios darbuotojų kompetencijos transformuojamos į organizacijos sugebėjimus. O tai atitinka ir organizacijos, ir pačių individų interesus bei siekius. Visa tai gerokai pagerina žmogiškųjų išteklių kokybę, kartu *visuomenės potencialą*, ypač kai organizacija išplečia „socialinį kontraktą“ už savo ribų, perfekcionistiškai atsakydama į klientų, vartotojų ir visų suinteresuotųjų poreikius. Tai tokie žmogiškųjų išteklių plėtros barai, kurie Lietuvoje, deja, dar pakankamai neįvardyti, ir, nagrinėdami lietuviškos realybės neatitiktis teoriniams modeliams mastą, galime šiuo aspektu pripažinti gana liūdną padėtį. Ypač tai išryškėja per paraiškų įvairiems ES projektams lietuviškas formas ir transkripcijas, iš kurių „išlenda“ projektų administravimo funkcijas Lietuvoje atliekančių žmonių kompetencijos apie žmogiškąjį kapitalą lygis. Tuo nereikia stebėtis: iš kur ir kada valdininkams gauti tokių – gana sudėtingų ir mentaliai svetimų, naujų – žinių? Jos į Lietuvą savo adekvačium pavidalu dar neatėjo. Kai ES struktūrinių fondų lėšos tikslingai skiriamos žmogiškųjų išteklių ir socialinių problemų

sprendimams, paraiškų formos ir valdininkų aiškinimai rodo, jog pastarųjų metų mokslo žiniomis pagrįstas ir ES išplitęs vąjus Lietuvoje net tikslų lygmeniu nėra pakankamai perpras-tas. O ES, skatindama žmogiškųjų išteklių plėt-rą, būtent jos kompetentingos vadybos (su)konstravimo, veiklos humanizavimo, socia-linės organizacijų atsakomybės (suinteresuotojų vadybos) formavimo laukia iš būsimųjų naujų narių. Labai ryškiai per vietines projek-tų interpretacijas atsiskleidė tokių žinių stoka, nors ir kartojant žodžius: „žinių ekonomika“. To-dėl mokslininkai, žinantys šiuolaikinės mokslo pa-radigmas ir jų adaptavimo metodikas regionuo-se, turi plačiau paskleisti reikalingas ekonomi-kai efektyvinti žinias (tiksliau – valdininkai pa-galiau turi kreipti dėmesį į mokslų teikiamas žinias, o ne tenkintis pasenusiomis žiniomis apie „žmogiškąjį faktorių“). Būtina ne tik ska-tinti žemesnės kvalifikacijos darbo jėgos įtrau-kimą bei socialiai remtinių asmenų palaikymą (tuo apsiriboją Lietuvos valdininkai, vykdyda-mi ES socialinių problemų sprendimo direktyvas), bet apskritai – viso Lietuvos žmogiško-jo kapitalo (*Human capital*) sistemos tobulini-mą. Tačiau dabar akivaizdu, kad tie, kurie pri-siima šią funkciją įgyvendinti Lietuvoje, nežino, jog egzistuoja moksliskai pagrįsti ir funkcio-nuojantys modeliai, leidžiantys profesionaliai ir efektyviai gerinti žmogiškųjų išteklių vady-bą visais žmogiškosios veiklos pjūviais ir lygiais. Be tiesioginės tokio nesuvokimo rizikos, pa-pildomų kaštų, nenumatytų socialinių katakliz-mų, negebėjimo kontroliuoti padėtį (ką ir mato-me pastaruosius metus), kyla ir atsiskaitymo už naudotų lėšų efektyvumą grėsmė, kuri, nors Lie-tuvoje ir nepakankamai įvardijama, tačiau ES ša-lyse jau daugelio sričių projektų atžvilgiu įvardy-ta – „neefektyvus lėšų švaistymas“. Ir tokia grė-smė išliks, kol valdininkai nesinaudos naujų so-cialinio mokslo paradigmų teikiamomis žiniomis.

Remiantis šiuolaikinių socialinių mokslų

teikiamomis žiniomis, naudojant inovatyvias vadybos technologijas, kuriama visiems distri-butyviai *naudinga* (vadinasi, ir socialiai sude-rinta) sistema, diegiami tikslingi žmogiškojo kapitalo plėtros projektai – konkreti pagalba ne tik įgyti kvalifikaciją, bet ir įgyvendinti in-dividualius saviraiškos / savirealizacijos tikslus, užsidirbant pragyvenimui ir tuo automatiškai užsitikrinant *profesinę nepriklausomybę*, tam-pant demokratinės visuomenės subjektu – lais-va, savimi pasitikinčia, pačia už save atsakinga asmenybe. Tokios būklės siekia diktuoja *žinio-mis* apie žmogų grįstas ekonomikos plėtros perspektyvas.

Reformas įgyvendinančių šalių sėkmę mokslininkai ypač sieja su skirtingais, vienas nuo kito priklausančiais veiksniais – su žmo-giškojo ir institucinio kapitalo raidos formo-mis. Šios formos yra tokios: socialinis kapita-las, tai yra polinkis kooperuotis pagal bendras nustatytas normas, pilietinis kapitalas, tai yra pilietinės visuomenės veikla (įskaitant teisin-gumo ir pagarbos įstatymui sampratą), socia-linio glaudumo kapitalas bei valdymo kapita-las, tai yra socialinio elito gebėjimas konstruk-tyviai valdyti pereinamąjį laikotarpį. „Atsi-žvelgdami į tai, kad visos *socialinio kapitalo for-mos susideda iš moralinių komponentų*, galima susumuoti pereinamųjų procesų žmogiškąsias sudedamąsias dalis moralinės kultūros pras-me“ [27]. Lietuvoje tokių žinių – adekvačių, pozityvistinių – apie save pačius taip pat trūks-ta; net keista, kad egzistuojant išplėtotiems tap-kultūriniais tyrimams, iš jų ir tapkultūrinės vadybos tyrimams, pas mus tai nėra analizuo-jama pagal analogiškas metodikas, o viešajame diskurse vis romantizuojamas savas dvasin-gumas, elementarios civilizuoto bendrabūvio normos net nelaikomos moralės dalykais arba jos tiesiog paminamos. Todėl, kai padaromi ne tik moraliniai, bet net teisiniai nusižengimai, didelius finansinius praradimus lėmę sprendi-



mai, tūlas tvirtina, jog tai – nieko blogo („netyčia“, „gero norėjo“, „tik suklydo, o klysti žmogiška“, „reikia atleisti“). Būtent „moralės kokybė“, dorovinių įgūdžių stoka realiai leidžia išlikti socialiniam neteisingumui, piktnaudžiavimams, laužyti įstatymų ir elgesio normas, tarpti neintegralumui, menkam pasitikėjimui, o tai nulemia tiek žmogiškojo potencialo mažinimą, tiek ekonominės socialinės pažangos stabdymą, tiek šalies įvaizdį. Konkrečių, socialinės inžinerijos požiūriu įvaldytų idėjų sistemos tiesioginę įtaką organizacijoms per vertybes, normatyvinius principus, institucines taisykles, kuriomis tos idėjos išreikštos. Tokiomis inovatyviomis žiniomis remdamiesi žmonės įgali efektyvinti tiek organizacijų, įmonių, institucijų veiklą, tiek tobulinti visas socialinio gyvenimo sritis.

### **Etikos programų organizacijose ašis – „paklusnumo įstatymams“ vertybė**

Padedant etikos infrastruktūrai tampa įmanoma iš tikrųjų tobulinti įvairias visuomenės gyvenimo sritis, didinti veiklos efektyvumą, perimti, pritaikyti pažangesnius įstatymus ir standartus ir realiai įgyvendinti atitinkamus elgsenos organizacijose modelius, leisiančius pasiekti didesnę efektyvumą. Ypač tai pasakytina apie etikos programas, instrumentiškai integruojančias paklusnumo įstatymams (taisyklėms, normoms) savybę, t. y. „paklusnumo įstatymams“ (*compliance*) dorybės diegimą į organizacijų veiklos praktiką. Pastarųjų dvejų trejų metų verslo etikos literatūroje, ypač organizacijų etikos dokumentuose, instrukcijose (*Ethics Handbook*) itin pagausėjo šios dorybės akcentų, imta jos intensyviai, instrumentiškai mokyti organizacijose. Kaip esminė, ji yra įtraukta į organizacijų socialinį etinį auditą. Organizacijose diegiant „paklusnumo įstatymams“ dorybę, reikia modelio, kai, kuriant normas, taisykles,

patys veiklos subjektai „vietoj pasyvaus centralizuotai generuotų normų priėmimo ir paklusnaus jų vykdymo“ [24, p. 29] yra aktyvūs, kūrybiški, įsigilinę į procesų esmę dalyviai. Norint suformuoti paklusnumą normoms, jos nebegali būti „nuleidžiamos iš viršaus“ ir vykdomos pagal viršinių ar pašalinių institucijų nurodymus. Ne tik teorijos pagrindai įrodo, bet ir įmonių praktikoje įsigali tam tikros nuostatos. „Jau nuo 50-tųjų metų pagrindinis vadovavimo principas yra: „jokių nepagrįstų nurodymų“ – tai taisyklė, kuri iki šiol pasako daugiau už bet kokią storą „įmonės bibliją“ [21, p. 64]. O teorijos (ypač diskurso etika, pagrįsta logika, o kartu inkorporavus psichologines žinias apie žmonių elgesį) atskleidžia gilius metodologinius normų kūrimo principus. Normas ir taisykles kuria ne tik veiklos dalyviai, įtraukiami apskritai visi suinteresuotieji („stakeholder’iai“). Nes tai ne tik dorovės reikalas – „skaitymasis su žmogumi“, bet vienintelis būdas psichologiškai suponuoti „paklusnumą įstatymams“ – sąmoningą įsipareigojimą normoms, vadinasi, ir motyvuotą, atsakingą darbuotoją, kokybišką, optimalią veiklą, pasitikėjimo vertą organizaciją.

Instrumentinis, moksliskai pagrįstas naujų – savireguliatyvių pagal normas – organizacijos vidaus santykių modelio įdiegimas teikia galimybę racionaliems subjektams susikurti tvarką – optimalius procesus, kokybišką funkcionalią veiklą. Savo profesinės veiklos efektyvumu ir viso savo socialinio gyvenimo kokybiškumu suinteresuoti žmonės, išplėsdami savireguliacijos galimybes, savanoriškai įtvirtindami paklusnumą įstatymams, akceptuoja moralinių ir teisinių sankcijų sau patiems būtinybę. O ji savo ruožtu skatina „paklusnumo įstatymams“ dorybės (atitinkamai savidisciplinos, darbo optimizavimo ir konkurencingumo) augimą.

Lietuvoje visuomenės reformavimosi perspektyvą stabdo neišgrynintos, neuniversalios ar viešajam diskursui nepateiktos taisyklės. Tad

iki šiol paplitusi veikla, pagrįsta subjektyviais vadovų, funkcionierių sprendimais, o ne objektyviais rodikliais, įstatymu, reglamentu, universalia taisykle ar kodeksu. Tokia elementari tiesa mūsų visuomenėje dar nėra kiekvienam savaime suprantama, todėl dalykinė etika šiuo jos mokytis, pavertusi šią tiesą formule ir mokydama tiesiog treniruotis priimti sprendimus pagal procedūras. Neįvykęs daugelio praktikos laukų reglamentavimo, kodifikavimo, „norminimo procesas“ palieka galioti senąją sistemą, kuri, nesant sutartinių santykių modelio, determinuoja piktnaudžiavimus valdžia, interesų konfliktus, nepotizmą, korupciją, mobingą, o atitinkamai – ir neatsakingumą, nekokybišką darbą, ekonominius nuostolius, organizacijos nekonkurencingumą. Tai yra dėsningas sistemos priežastinių ryšių rezultatas, kurį keistis verčia rinkos sąlygos, tačiau tik ten, kur jos realiai įsigali. Ekonomikos integracijos ir globalizacijos kontekstu tai kelia labai realių pavojų nacionaliniam konkurencingumui, todėl valstybė negali nekreipti dėmesio į visų organizacijų ir institucijų moksliskai pagrįsto rekonstravimo būtinybę. Lietuvoje, kaip visame posocialistiniame areale, po senovei nepaprastai trūksta ne tik skaidrios veiklos, bet pirmiausia – skaidrių, visiems vienodų (universalijų) taisyklių ir normų; neretai tiesiog stebėtino nesuvokimo paisyti jų reikšmės ir būtinybės. Papildomų problemų susidaro dėl to, kad posocialistiniuose kraštuose, kur dar neišgailėjo objektyvūs veiklos kriterijai, apibrėžti etikos standartai, nesusiformavo „paklusnumo įstatymams“ dorybė ir mentalinis jos akceptavimas, o yra vykdoma decentralizacijos, savivaldos politika, tai lemia ne veiklos optimizavimą ir efektyvumo didinimą (dėl kurio iš tikrųjų ir diegiamos naujos, humanistiniais orientyrais pagrįstos organizacijų strategijos), o atvirkščiai – skatina į chaosą, piktnaudžiavimus, neteisėtų interesų prioritetus, korupciją, nepo-

tizmą, mobingą, kartu – vergišką paprasto darbuotojo savijautą, nesaugią darbo aplinką, etc. Moralės lygmeniu nesuvokta ir visuomeninėje nuomonėje neįtvirtinta objektyvių normų, taisyklių būtinybė atskiroms Lietuvos institucijoms leidžia netgi įstatymiškai įtvirtinti visiškai priešingą – subjektyvios veikėjų valios nulemiamą – tvarką. Demokratinėse šalyse pamažu įtvirtinta viso socialinio dalykinio gyvenimo tvarka, optimizuojanti ir universalizuojanti veiklos kriterijus bei rodiklius, nustatanti kuo mažesnę diskreciją priimant sprendimus ir plėtojant veiklą.

Dalykinėje veikloje įtvirtinus naujus santykių modelius, etines normas, tiesiogiai netgi neįvardijant įvairių socialinių blygybių – neatsakingumo, korupcijos, nepotizmo, protekcionizmo – modeliuojama tvarka, kuri tiesiog nepalieka vietos tokioms negerovėms. Ten, kur tai neįvyko istoriškai, reikia specialiai formuoti dabar, ir būtent dalykinė etika pateikia tam visą arsenalą priemonių, kurias norint pritaikyti konkrečiam kontekstui, reikia specialaus darbo. Inovatyviosiose socialinių mokslų paradigmoje randame veiksmingų priemonių padėčiai keisti pozityviomis kryptimis, tačiau Lietuvoje to praktikas ir politikams dar nereikia, nes mėgstame „išradinėti dviratį“ ar retkarčiais „lipti ant grėblio“...

## Išvados

Šiuolaikinė organizacijų etikos vadybos sistema kartu reiškia kokybės, vertybių vadybą, socialinės atsakomybės organizavimą (integralumo, sąžiningumo, pasitikėjimo modeliavimą, konstravimą, organizavimą). Tokie dabar vykstantys procesai nėra tik tam tikrų konkrečių klestinčių šalių patirtis, o taip dažniausiai suprantama. Tai kitoks, pačių, realiai visuomenės gyvenime egzistuojančių *problemų kėlimo ir sprendimo būdas* (t. y. kitokia para-

digma) ir kitoks praktinių santykių modelis. Jį galima perprasti, iširti, ir, esant reikalui rekonstravus, – įgyvendinti ten, kur bus suformuotos tinkamos sąlygos. Jų formavimąsi ir įmanoma spartinti, mokslškai ištiriant šiuos organizacijų vadybos modelius bei etikos vadybos priemonėmis nukreipiant juos į tikslą orientuotos organizacijos ar net visos visuomenės pozityvaus evoliucionavimo siekius.

Lietuvos sąlygomis pirmiausia reikia atlikti veiksmų, stabdančių šių modelių plėtrą, analizę. Šiems veiksniams priklauso ir tie, kurie trukdo įmonėms ekonomiką suderinti su etika, socialine atsakomybe. Organizacijų veiklos sėkmę vis labiau lemia moralinė aplinka ir tam tikri organizacijos elgsenos įpročiai. Todėl svarbu atlikti socialinį etinį įmonių, organizacijų, institucijų monitoringą suvokiant, jog skaidri tvarka – objektyvių, suderintų rodiklių ir kriterijų valdžia, įstatymų ir etinių normų laikymasis – atsakingumo, principingumo, integralumo, žodžio ir veiksmo, deklaruojamų vertybių ir jų praktinio įgyvendinimo atitiktis – ilgalaikės organizacijos sėkmės laidas. Lietuvoje išgalėjusias moralės sampratą bei elgesio pagal jas įgūdžius būtina kritiškai reflektuoti iš daugelio pozicijų, derinti prie pakitusio gyvenimo; arba iš naujo modeliuoti, tiesiog rekonstruoti (socialinio konstruktyvizmo paradigmos kontekstu), pritaikyti organizacijoms kaip moraliniams subjektams. Tam svarbu įrodyti, moksliniais duomenimis, argumentais pagrįsti, kad: a) egzistuoja stipri atitinkamų visuomenės ar individo dorovinių orientacijų bei moralinių nuostatų ir ekonominės sėkmės – nesėkmės koreliacija; b) į tikslą orientuotai (*goal orientated*) organizacijos veiklai reikia kitokio,

nei įprasta Lietuvos žmogui, „etiškumo“; c) organizacijų etika – tai esminė žmogiškųjų išteklių potencialo didinimo priemonė, kuri mokslškai pagrįstai pajėgia rekonstruoti organizacijų veiklos modelius; d) etika į dalykinę veiklą intensyviai diegiama ne tik dėl humanizacijos, bet ir siekiant funkcionalizacijos, optimizacijos, ekonominio efekto, o tai galiausiai ir suteikia taip žmogaus geidžiamą visapusišką (ir moraliai, ir materialiai) kokybišką gyvenimą.

Tik susieję etiką su racionalumu ir pragmatškumu, pasinaudoję šiuolaikinio dalykinės etikos mokslo laimėjimais, įkūnytais vadybos technologijomis, sociumai, pradedant nuo organizacijų, pasiekia ne vien normų, taisyklių, principų deklaravimą, bet svarbiausia – jų realų funkcionavimą. Kartu – įgali didinti žmogiškųjų išteklių potencialą ir spartinti ekonominį efektyvumą, taip pasiekiant socialinę gerovę.

Naujosios vadybos sistemos, sukurtos Vakaruose, naudojant elgesio kodeksus ir socialinius standartus, jau susiformavo ne tik teoriniu, bet ir praktiniu lygmenimis. Organizacijų etika – tai jau praktikoje matomi procesai. Kadangi tai įvyko per pastarąjį dešimtmetį, tai ne tik kad pasaulėžiūriškai nėra įmanoma šių pokyčių taip greitai akceptuoti, ypač posovietinėje erdvėje, bet ir konceptualiai jie dar sunkiai suvokiami, niekaip negali (nebent žodžių, bet ne gilaus suvokimo ir atitinkamo sprendimo pavidalu) prasiveržti į ekonominės veiklos strategijas, būsimų vadybininkų, ekonomistų vadovėlius ir paskaitas. Todėl dar kartą pabrėžtina, kaip svarbu dinamiškame pasaulyje sparčiau (nei Lietuvoje dabar) integruoti mokslą ir mokymą, mokslą jungiant su veiklos praktika.

## LITERATŪRA

1. Appelis K. ir Haušeisenas G. H. Bankų „įstataupaklūsnumas“ – pasitikėjimą kelianti priemonė vertybinių popierių prekyboje // Įmonių etika verslo praktikoje / T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. (red.) Vilnius, VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.
2. Bakštanovskij V. I., Sogomonov J. Rusija Didžioji viltis ar naujoji utopija? Bandymas suprasti verslininkų etikos ypatumus Rusijoje // Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos / N. Vasiljeviėnė (red.) Kaunas: VU KHF, 2001.
3. Bausch Th., Kleinfeld A., Steinmann H. (red.) Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002. (Versta: Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis. München / Mering: Rainer Hampp, 2000).
4. Berger P. L., Luckmann T. Socialinės tikrovės konstravimas. Vilnius: Pradai, 1999 (1966).
5. Cludts S. Organisation Theory and the Ethics of Participation // Journal of Business Ethics. 1999, No. 2-3.
6. Cludts S. Social Capital, Trust and the Ethical Aspects of Employee Participation. Vasiljeviėnė N., Jeurissen R. Business Ethics: From Theory to Practice. Vilnius: Vilniaus University, 2002.
7. Dastmalchian A., Blyton P. and Adamson R. The climate of workplace relations. London and New York, Routledge, 1991.
8. Druckrey F. How to Make Business Ethics Operational: Responsible Care – An Example of Successful Self-Regulation // Journal of Business Ethics. 1998, No. 17.
9. Gasparski W. W. Verslo etika Lenkijoje – naujas žvilgsnis // Vasiljeviėnė N. (red.) Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos. Kaunas: VU KHF, Verslo etikos centras, 2001.
10. Habermas J. Discourse Ethics: Notes on Philosophical Justification. Moral Consciousness and Communicative Action. Cambridge: University Press, 1990.
11. Hatcher T. Academy of Human Resource Development Standards on Ethics and Integrity // Ethics and HRD: a new approach to leading responsible organizations. Perseus, 2002.
12. Kuhn T. S. The Structure of Scientific Revolutions. 2<sup>nd</sup> ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1970.
13. Kline J. M. Business Codes and Conduct in a Global Political Economy. Global Codes of Conduct: An Idea Whose Time Has Come / Oliver F. Williams (ed.). Notre Dame, Indiana, 2000.
14. Koehn D. Ethical Issues in Human Resources // Bowie, Norman E. (ed.). The Blackwell guide to Business ethics. Blackwell Publishers, 2002.
15. Lesser E. L. Knowledge and Social Capital. Foundations and Applications. Woburn: Butterworth/Heinemann, 2000.
16. Lewicka-Strzałeczka A. Etyczne standardy firm i pracownikow. Warszawa: IFiS PAN, 1999.
17. Mahoney J., Vallance E. Business Ethics in a New Europe. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1992.
18. Patrick J. A., Quinn J. F. Management Ethics: Integrity at Work. London: Sage Publ., 1997.
19. Pratley P. Entrepreneurial Performance and Public Accountability // Public Interest. The Challenge to Business Policy and Corporate Communications. P. Ulrich, C. Sarasin (eds.). Dordrecht: Kluwer Academic Publisher, 1995.
20. Pučėtaitė R. Konkurencinio pranašumo kūrimas etikos priemonėmis: žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai Lietuvoje // Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos / N. Vasiljeviėnė (red.). Kaunas: VU KHF, 2001.
21. Remmersas B. Žmogus, gamta, technika, rinka – suderinamumo bandymas // Įmonių etika verslo praktikoje. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann (red.) Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.
22. 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.
23. Seilius A. Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, 1999, Nr. 12.
24. Streeckas W. Dalyvavimas priimant sprendimus kaip saviorganizacija // Įmonių etika verslo praktikoje. Th. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann (red.). Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.
25. Sveiby K. E. A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation // Journal of Intellectual Capital. 2001, vol. 2, no. 4.
26. Trevino L., Nelson K. Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right. N.York, 1999.
27. Ungvari Zrinyi I. Moralinės kultūros tendencijos postkomunistinėse visuomenėse // Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos / N. Vasiljeviėnė (red.). Kaunas: VU KHF, Verslo etikos centras, 2001.

28. Vasiljeviėnė N. Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai. Kaunas: VU KHF, Verslo etikos centras. 2000.

29. Vasiljeviėnė N. Kaip galima įmonių etika? // Th. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. Įmonių etika verslo praktikoje. Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.

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

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

32. Weiβmannas N. Nuo prekių ženklų kampanijos į socialinės vadybos sistemą – etinių tikslų operacionalizavimas įmonėms ir vartotojams // Įmonių etika verslo praktikoje / T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Stein-

mann (red.). Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002.

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

34. Winstanley D. Conditions of Worth and the Performance Management Paradox // Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management / D. Winstanley, J. Woodal (eds.). Macmillan Press, 2000.

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

36. Zsolnai L. Etinė pereinamosios ekonomikos sandara (Vengrijos atvejis) // Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos / N. Vasiljeviėnė (red.). Kaunas: VU KHF, Verslo etikos centras, 2001.

## ORGANIZATION ETHICS AS THE TOOL FOR MANAGEMENT OPTIMIZATION

Nijolė Vasiljeviėnė

### Summary

The author of the paper maintains that new blocks of knowledge about scientifically-based human resource augmentation and social order (re)construction has formed recently. The possibilities of social order reconstruction are realized through implementation of ethics infrastructure tools in organizations, enterprises and institutions. Namely organization ethics as the interdisciplinary junction determined this. The aim of this paper is to emphasize thoroughly the fact that such a means of human resource augmentation, management optimization, improvement of social capital not only has not exhausted, but even has not adequately grasped yet. The matters stands in this way since human resources are often interpreted only quantitatively without taking into account the quality of interpersonal relations system, the (people) behaviour in a workplace, decisive impact of the positive/negative circumstances in organizations and institutions upon human abilities/inabilities, that is directly upon the resources of human being, his capability to perform his functions properly, in socially responsible manner. In modern organizations during the processes of human resource formation or (re)construction the value management is implemen-

ted, when the values of responsibility, fairness, honesty, integrity, transparency, and trust are emphasized. These values stipulate (determine) the environment that promote realization of positive properties of Human being and his appropriate behavioural habits. Without formation of solid network of such [relations] the human resources cannot be increased in the direction of prospective capabilities. Simultaneously the paper tackles the vistas of successful solution of the problems involved, stresses the necessity to acquire the adequate knowledge about possibilities to optimize management by the means of business ethics that inculcates values in organization life through managerial methods. It is stressed that acquisition of these knowledges should be purposively accelerated in Lithuania for the sake of economic effectiveness and competitiveness of the nation.

In contemporary epoch people carry out their labour activity in organizations: undertakings, institutions, schools, hospitals etc. that is why business ethics like any other kind of professional (applied) ethics becomes organizational ethics and is stipulated for the peculiarities of an organization. That is why the responsibility for the proper behaviour – good

work – is now being transferred from the person to the structure he works in. that is the responsibility is „mounted on“ the environment that motivate/demotivate him to behave properly. The necessity to grasp and apply the idea of organizational (corporate) responsibility in enterprises determines purposeful institutionalization of business ethics. For this purpose first of all it should be indicated what is to be done in enterprises in order to make it easier for employees to be decent (responsible, reliable, good-working professional)? What are the definite conditions and circumstances are necessary to motivate a person to observe rules, norms and laws. The proper behaviour of a person is often constrained namely by the wrong management in the organization: it is directly determined by institutional order/disorder. The paper scrutinizes how the process of business ethics institutionalization enables to improve soundly organizational performance, to change the actual state of affairs, not only to create the image of an organization or enterprise, its abstract culture. Building of moral competence constitutes the investment into the real resolution of practical issues instead of creation of a sham image. It is the way to reach the conformity of „is“ and „ought“, practice and declared principles, to bring the words (organizational „missions“ or „visions“) into line with real deeds through managerial techniques. It is also the way to reach the integrity of the organizational culture and hence to win the trust of clients, consumers and stakeholders. It yields good reputation, competitive ability, increases the demand for goods and services, which make more profit. For this purpose in-

strumental, scientifically based creation of real organizational values – trust, responsibility, compliance, transparency, and integrity, – are implemented in organisations' activity.

The scientists from different countries have studied the phenomena of organizational ethics and appropriate cause-effect relations and came to the conclusion that the organizational causes of unethical (indecent) behaviour are rather typical, and the dysfunctions and pathologies in organizations are oft-recurring. It means they are determined by regularities, that is why they should be removed by the managerial methods. Hence it stipulates formation of the need in adjustable, managed ethics. This kind of ethics in fact is already integrated into the very managerial actions, to put more precisely management is ethics-filled. Namely hyper-competitive market demands such a management that is why the new scientifically-based, supported by ethics infrastructure managerial technologies are rapidly developing. Proceeding from the fact that the most part of people activity conditions are stipulated by their definite behaviour, than one can cognize, find out their causes and then master them rationally: to (re)model, to form and to change. The new managerial systems developed from the codes of conduct and social standards in the West have already formed not only theoretically but also in practice. Hence it is very topical for today Lithuania to overcome general backwardness in this aspect of managerial theory and practice to make possible real integration of scientific discoveries in junction of modern managerial science, applied ethics and business practice.

*Jteikta 2004 m. birželio mėn.*